



## Instituto Tecnológico de Durango



### Maestría en Ingeniería Administrativa

Tesis:

“La Gestión Estratégica en las MiPyMes de la ciudad Victoria de Durango”

Para obtener el grado de:

Maestra en Ingeniería Administrativa

Presenta:

Ing. Mayra Yecenia González Félix

**Directora de tesis:**

M.C. Adriana Eréndira Murillo

Victoria de Durango, Dgo., México, Diciembre de 2022



Victoria de Durango, Dgo., a **22 / Noviembre / 2022.**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
DEPI / C / 507 / 22.

**ASUNTO:** Autorización de Impresión de Tesis de Maestría.

**C. MAYRA YECENIA GONZÁLEZ FÉLIX**  
**No. DE CONTROL G14041215**  
**PRESENTE.**

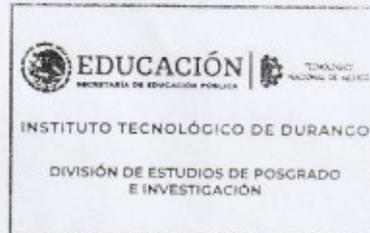
De acuerdo al reglamento en vigor y tomando en cuenta el dictamen emitido por el jurado que le fue asignado para la revisión de su trabajo de tesis para obtener el **Grado de Maestra en Ingeniería Administrativa**, esta División de Estudios de Posgrado e Investigación le autoriza la impresión del mismo, cuyo título es:

**"La Gestión Estratégica en las MiPyMes de la Ciudad Victoria de Durango"**

Sin otro particular de momento, quedo de Usted.

**ATENTAMENTE.**  
*Excelencia en Educación Tecnológica.*  
*"La Técnica al Servicio de la Patria"*

**C. ADRIANA ERÉNDIRA MURILLO**  
**JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



AEM'ammc.





Victoria de Durango, Dgo., a **22 / Noviembre / 2022**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
DEPI / C / 506 / 22.

**ASUNTO:** Autorización de Tema de Tesis de Maestría.

**C. MAYRA YECENIA GONZÁLEZ FÉLIX**  
**No. DE CONTROL G14041215**  
**P R E S E N T E .**

Con base en el Reglamento en vigor y teniendo en cuenta el dictamen emitido por el Jurado que le fue asignado, se le autoriza a desarrollar el tema de tesis para obtener el **Grado de Maestra en Ingeniería Administrativa** cuyo título es:

**"La Gestión Estratégica en las MiPyMes de la Ciudad Victoria de Durango"**

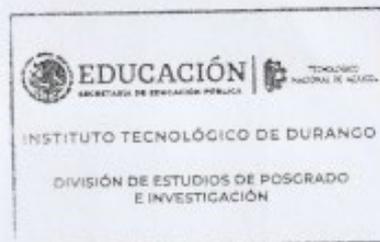
**CONTENIDO:**

RÉSUMEN  
INTRODUCCIÓN  
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA  
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS  
CAPÍTULO III METODOLOGÍA  
CAPÍTULO IV RESULTADOS  
CONCLUSIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
ANEXOS

**ATENTAMENTE.**

Excelencia en Educación Tecnológica  
"La Técnica al Servicio de la Patria"

**C. ADRIANA ERÉNDIRA MURILLO**  
**JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



AEM'ammc.



## **Agradecimientos**

A mi directora la M.C Adriana Eréndira Murillo, por su paciencia, dedicación y consejos, sin usted este trabajo no lo habría podido lograr en tiempo y forma. Gracias por los consejos y el direccionamiento que me dio cuando no salían de mí los pensamientos ni las ideas para escribir lo que he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan.

A mi anterior director M.C Edmundo Castruita Morán, que desde el inicio confió siempre en mí y me apoyó no solamente en el ámbito educativo, sino en el personal, motivándome a seguir cada día.

A mis asesores, que con sus comentarios y observaciones hicieron que este trabajo pudiera ir tomando forma y sentido, además de aclararme el panorama que tenía delante.

A mis profesores, que, a pesar de no haber tenido clases presenciales con ustedes, su semilla de conocimientos, germinó en mi alma y en mi espíritu. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación, perseverancia y tolerancia, sobre todo a la Dra. Mayela Lechuga y el M.C José Trinidad Martínez Reyna, así como al Dr. Iván González que fue guía en cada paso.

A mi amada hija Fallon, que día a día estuvo conmigo no solo de compañera de vida, sino como compañera de clases de maestría, sin tu alegría, comprensión y admiración no hubiera sido sencillo continuar. Espero que este gran logro de mamá te motive a nunca detenerte y siempre luchar por lo que te apasione.

A las personas que estuvieron detrás mío siempre motivándome y felicitando cada pasito que daba, no saben cuán importante fue para mí todo ese apoyo que me siguen brindando día con día.

Y por último, pero no menos importante, a Dios, por la bendición y la fortuna de cada día poder avanzar y terminar un posgrado.

	Página
<b>Resumen.....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Relevancia social. ....	3
1.2.2 Implicaciones prácticas. ....	4
<b>1.3 Definición del tema .....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.3.3 Preguntas de investigación .....	5
<b>Capítulo 2. Fundamentos.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Concepto de empresa .....	6
2.1.2 Desarrollo empresarial .....	8
2.1.3 Crecimiento empresarial .....	11
2.1.4 Clasificación de las empresas.....	14
2.1.5 Gestión.....	17
2.1.6 Gestión estratégica. ....	19
2.1.7 Elementos básicos de la gestión estratégica .....	21
2.1.8 Recursos humanos .....	27
2.1.9 Finanzas.....	29
2.1.10 Procesos administrativos .....	30
2.1.11 Cuadro de mando integral.....	33

<b>2.2 Marco contextual</b> .....	34
2.1.1 Algunos aspectos geográficos del estado de Durango .....	34
2.2.2 MiPymes en Durango y empleos generados.....	36
2.2.3 Giros de las MiPyMes en Durango.....	36
2.2.4 Características de las MiPyMes en México.....	37
2.2.5 Cifras de MiPyMes estatales y nacionales.....	38
2.2.6 Población económicamente activa en Durango .....	38
2.2.7 Principales actividades económicas de Durango .....	38
<b>2.3 Marco Normativo</b> .....	39
2.3.1 Plan estatal de desarrollo 2016-2022.....	39
2.3.2 Plan de desarrollo municipal de Durango.....	40
2.3.3 Apoyos a las MiPyMes en Durango .....	41
2.3.4 Derecho mercantil .....	42
2.3.5 Seguridad social.....	43
<b>Capítulo 3. Metodología</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Área de estudio</b> .....	45
<b>3.2 Lugar de estudio</b> .....	45
<b>3.3 Tipo de investigación</b> .....	45
<b>3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos</b> .....	46
3.4.1 Operacionalización de la variable .....	46
<b>3.5 Método de estudio</b> .....	47
3.5.1 Objeto de estudio .....	47
3.5.2 Sujeto de estudio.....	48
3.5.3 Ruta metodológica .....	48
.....	49
<b>3.6 Tamaño de la muestra</b> .....	52
3.6.1 Selección de la muestra .....	52

3.6.2 Distribución de la muestra .....	55
<b>3.7 Diseño estadístico.....</b>	<b>57</b>
3.7.1 Pruebas de Kruskal-Wallis .....	57
3.7.2 Pruebas de Mann-Whitney .....	57
3.7.3 Coeficiente Alfa de Cronbach .....	58
3.7.4 Minitab .....	58
<b>Capítulo 4. Resultados.....</b>	<b>59</b>
4.1 Estadística descriptiva .....	59
4.2 Estadística inferencial .....	74
<b>Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>
Anexo 1 Operacionalización de las variables .....	90
Anexo 2. Cuestionarios .....	94

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1 Mapa de Durango y sus municipios .....	35
Figura 4.2 'Tamaño' de las MiPyMes .....	60
Figura 4.3 'Género' .....	60
Figura 4.4 'Género' al mando .....	64
Figura 4.5 'Edad' de personas al mando de las MiPyMes.....	65
Figura 4.6 'Nivel de educación' de las personas al mando .....	66
Figura 4.7 'Conocimiento de la gestión estratégica' .....	66
Figura 4.8 'Aplicación de la gestión estratégica'.....	67
Figura 4.9 'Mejora en la empresa' .....	67
Figura 4.10 'Aspectos a cambiar' .....	68
Figura 4.11 'Línea de mando' .....	69
Figura 4.12 'Problemas del año anterior' .....	70

## **Índice de Tablas**

Tabla 2.1 Definición de MiPyMes México.....	15
Tabla 2.3 Fases del proceso administrativo .....	32
Tabla 3.1 Cantidad de MiPyMes en el municipio de Durango.....	54
Tabla 4.1 'Educación formal' respecto al 'género' .....	61
Tabla 4.2 'Forma jurídica' según el tamaño de la empresa.....	64
Tabla 4.3 'Giro' según el tamaño de la empresa en %.....	64

## **Resumen**

La gestión estratégica es una herramienta en la que se desarrollan las distintas actividades que se deben seguir para conseguir un objetivo, se debe de tomar en cuenta la posición que se tiene de la competencia, así como las previsiones y las hipótesis a futuro. La gestión estratégica tiene una definición a largo plazo, se basa en que la empresa sea competitiva en un periodo extenso de tiempo y se adapte mejor que los competidores al mercado cambiante. En esta investigación se estudió a 99 MiPymes de la ciudad Victoria de Durango, en su mayoría de tamaño micro para analizar si dentro del manejo de su empresa aplicaban o no la gestión estratégica y las mejoras que se tenían de ésta, obteniendo como resultado que de aquellas MiPymes que sí la aplicaban, la mayoría indico sí presentar mucha mejora. En cuanto a la gestión estratégica mayormente las MiPyMes manifestaron conocerla ya sea poco o mucho, y de aquellas que indicaron si llevarla a cabo dentro de su empresa ninguna la utiliza siempre como parte del manejo diario, sino que esta es utilizada solo a veces o muy pocas veces, teniendo una manera diferente de manejo de su empresa en lugar de aplicar la gestión estratégica. Las MiPyMes duranguenses que dijeron si haber utilizado la gestión estratégica, más de la mitad ha observado que durante su aplicación su empresa presenta cambios significativos o simplemente mejora en sus procesos, aunque también unos pocos manifestaron que a pesar de haberla utilizado no vieron ninguna mejora. Son las empresas de tamaño grande, mediana y pequeña las que con mayor frecuencia la aplican y quienes han visto mejoras significativas en sus procesos.

## **Abstract**

Strategic management is a tool in which the different activities that must be followed to achieve a goal are developed, the position of the competition must be taken into account, as well as the forecasts and assumptions for the future. Strategic management has a long-term definition, is based on the company being competitive over an extended period of time and adapting better than competitors to the changing market. In this research, 99 MiPymes from the city of Victoria de Durango, mostly micro-sized, were studied to analyze whether or not within the management of their company they applied the strategic management and the improvements they had of it. Regarding strategic management, most of the MSMEs stated that they knew it either a little or a lot, and of those that indicated whether to carry it out within their company, none always use it as part of their daily management, rather it is used only sometimes or very often. rarely, having a different way of managing your company instead of applying strategic management. More than half of the MiPyMes from Durango who said they had used strategic management have observed that during its application their company presents significant changes or simply improves their processes, although a few also state that despite having used it they did not see any improvement. Large, medium and small companies are the ones that apply it most frequently and who have seen significant improvements in their processes.

## Introducción

Cuando un equipo sabe hacia dónde se dirige y tiene claros sus objetivos de crecimiento, están mejor preparados para trabajar con excelencia, de manera eficiente y efectiva. Es por esta razón que la gestión estratégica juega un papel de suma importancia dentro de las organizaciones.

La gestión estratégica no es una herramienta individual, sino que esta debe de ser ejecutada en equipo y de manera continua tanto en la formación, evaluación y mejora de la estrategia para obtener una ventaja competitiva.

Los beneficios de utilizar la gestión estratégica dentro de las organizaciones son: tener claros los objetivos a los que se quiere llegar, de ésta manera será mucho más fácil planear las cosas para alcanzarlos, diseñar un sistema para hacer un seguimiento del proceso hacia los objetivos de la organización, lograr que todo el equipo esté en sintonía sobre las prioridades de la organización y porque, crear un negocio mas dinámico, adaptable a los posibles cambios que se puedan presentar, actuando de manera rápida y efectiva, etc.

En esta investigación, se evalúa el crecimiento y desarrollo de las MiPymes respecto a la aplicación de la gestión estratégica. Se le aplicaron encuestas a tanto el personal a cargo de las empresas (gerentes o dueños), como al personal de niveles operativos y administrativos, esto con el fin de contrastar las respuestas obtenidas y verificar si en efecto las empresas están en sintonía todo el equipo de trabajo o no. Los cuestionarios fueron aplicados tanto personalmente como enviados a través de una liga de Google Forms.

Se utilizó también el programa Minitab 21, como herramienta para evaluar diferentes grupos, como por ejemplo el giro, el tamaño, la antigüedad de la empresa, entre otros, para comprobar si estos eran iguales en variables como por ejemplo la política básica y la aplicación de la gestión estratégica, esto por medio de las pruebas de Kruskal-Wallis, Mann-Whitney y el Alpha de Cronbach.

## Capítulo 1. Planteamiento del Problema

### 1.1 Antecedentes

La gestión estratégica contiene las etapas de análisis, planificación, organización, ejecución y control que hacen que las empresas se mantengan competitivas en el mercado adaptándose a los recursos y a las capacidades que tenga la empresa y su entorno, con el propósito de cumplir con los objetivos de todos los grupos que conforman a la organización (Sainz de Vicuña, 2003).

Esparza et al., (2009) realizó un estudio de la gestión estratégica aplicada a empresas familiares y no familiares del sector turístico en la región de Quintana Roo, para determinar qué tan involucradas estaban estas empresas con éste procedimiento, la respuesta que se encontró, fue que las empresas familiares y no familiares son semejantes en su orientación estratégica en cuanto a la competencia en el mercado, sin embargo cuando se realizó el análisis de cómo hacen uso las empresas familiares de factores como la competitividad, la gestión estratégica, así como la administración de los recursos humanos, están presentaban algunas debilidades que se tienen que subsanar.

En un estudio realizado por Ortiz (2010) sobre la gestión estratégica aplicada a las Pymes industriales, ubicadas en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela se encontró que según su método de análisis las empresas como objeto de estudio obtuvieron 38 puntos sobre una base de 100, mostrando que se tiene una debilidad en cuanto a la aplicación de la gestión estratégica. En la realidad, las empresas tienen problemas al momento de realizar estrategias que les ayude a tener una buena gestión para no dejarse llevar por los cambios constantes del mercado.

En una investigación realizada por la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) donde se buscaba conocer la importancia de la gestión estratégica formal en cuanto a la innovación y la permanencia de ésta en las MiPyMes duranguenses, Arrieta (2015) encontró que con la muestra de 345 empresas que tomadas de las MiPyMes duranguenses, estas dieron como resultado que la gestión estratégica formal, solo la realizan el 40% de las

MiPyMes jóvenes (con no más de 10 años), mientras que las empresas más veteranas (con más de 10 años) realizan un 53.2%.

Así mismo, las MiPyMes jóvenes, realizan solo un 21.2% sus planeaciones a más de un año, mientras que el 78.8% lo realizan solo a un año. Las empresas más longevas, llevan a cabo su planeación a más de un año un 12.8%, mientras que a solo un año lo planean el 87.2%.

Esta investigación de Arrieta (2015) fue realizada en MiPyMes tanto de manufactura como de todos los demás giros.

Por otro lado Vega et al., (2019) señala que la gestión estratégica puede influir en dos variables importantes dentro de las pymes investigadas de Aguascalientes, que son, la competitividad y el desempeño organizacional, afectando positivamente más a la competitividad, dando como resultado que la gestión estratégica además de ser una fuente de ventaja competitiva contribuye a la mejora de resultados.

En el estado de Yucatán, se realizó una investigación sobre la gestión estratégica en las MiPyMes, Ojeda (2019) buscaba saber si las MiPyMes del lugar aplicaban o no la gestión estratégica, si el nivel de estudios de los dueños tenía asociación con la aplicación de la gestión estratégica y los factores que se tomaban en cuenta al momento de elaborar un plan estratégico para la empresa. Los resultados que obtuvieron después de realizar encuestas personales a las 390 MiPyMes que seleccionaron con su muestreo, fue que la mayoría (77.95%) operaban en los sectores de comercio o servicio. El 76% eran negocios familiares, mientras que el 79% estaban registrados como personas físicas.

El nivel de estudios no tuvo una asociación con la aplicación de la gestión estratégica, los resultados obtenidos fueron que 37.4% tenían bachillerato, 27.4% secundaria, 9% primaria, 24.6% licenciatura, mientras que los demás no contaban con estudios o tenían un posgrado.

En cuanto a la realización de un proceso de gestión estratégica en los últimos dos años, casi la mitad (49.2%) nunca lo había hecho, mientras que el 26% afirmó que lo ha hecho de forma regular.

## 1.2 Justificación

### 1.2.1 Relevancia social.

En la ciudad de Victoria de Durango la mayoría de los negocios establecidos son considerados como MiPyMes (INEGI, 2019), la gran mayoría pueden considerarse como empresas familiares, donde la gestión estratégica no tiene un impacto que promueva al crecimiento de las mismas, por ende, ésta investigación ayudará a identificar los factores (como por ejemplo, si la empresa cuenta con misión y visión establecidas, si tiene definidos sus objetivos, también si cuentan con controles de calidad y seguridad, si se tiene una planeación de los procesos que realiza, etc.) que son más relevantes al momento de aplicar la gestión estratégica para el desarrollo óptimo de las empresas, con el fin de orientar y apoyar a las MiPyMes.

Una vez desarrollada la investigación, ésta estará disponible con información útil para ofrecer una propuesta de tesis a las MiPyMes de la ciudad Victoria de Durango para que les oriente a verificar su organización, verificar si tienen los factores internos que interfieren en la gestión estratégica de una empresa como por ejemplo la mercadotecnia que aplican, la manera de manejar al capital humano, la forma en que llevan a cabo sus controles, si tienen establecidas su misión y visión, etc., y en todo caso puedan mejorarla. Mostrando también de qué modo se podrían beneficiar cada una de ellas dependiendo de su giro al aplicar la gestión estratégica en su administración.

Cuando las MiPyMes no tienen una gestión estratégica dentro de su administración, es muy complicado que estas sobrevivan por muchos años dentro del mercado Marín (2012), ya que los constantes cambios a los que se enfrentan a veces pueden sobrepasarlas, es por eso que al identificar los principales factores que hacen falta para su adecuada aplicación (buen manejo de su gerencia, aplicación de la mercadotecnia, el buen funcionamiento de su área de contaduría y finanzas y el uso de un plan estratégico) ayudarán a que las MiPyMes que estén interesadas puedan aplicar la gestión estratégica y de esta manera ver como ellas generan una ventaja competitiva que les permitirán sobrevivir dentro del mercado.

### 1.2.2 Implicaciones prácticas.

Identificar los factores que hacen falta para la implementación de la gestión estratégica y que ésta pueda ser aplicada en las MiPyMes de la ciudad de Victoria de Durango, desarrollando un instrumento que permita evaluar el desempeño de la empresa en cuanto a gestión estratégica, dado que las MiPyMes tienen el problema de no contar con las herramientas prácticas que sirvan de guía para empezar a aplicar la gestión estratégica, además los demás municipios también cuentan con MiPyMes dentro de su economía, ésta investigación quizá también pueda arrojar datos que ayuden en el desarrollo de otras empresas en otros lugares del estado y del país cuyas condiciones sean similares a las de la ciudad de Victoria de Durango.

## 1.3 Definición del tema

### 1.3.1 Objetivo General

Estudiar los efectos de la gestión estratégica en el desarrollo y crecimiento de las MiPyMes de la ciudad Victoria de Durango.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos que aplican las MiPyMes para su gestión estratégica.
- Investigar la influencia que tienen la gestión estratégica en el crecimiento de las MiPyMes
- Establecer los efectos favorables y no favorables para el crecimiento y desarrollo entre los distintos tipos de empresas.
- Analizar los efectos de la implementación y seguimiento del proceso de gestión estratégica como un factor para la permanencia de las MiPyMes duranguenses.
- Determinar de qué manera influye la gestión estratégica en el desempeño operativo y empresarial de las MiPyMes duranguenses.

### 1.3.3 Preguntas de investigación

¿Cómo se describe el ambiente organizacional interno (laboral, administrativo, operativo y de liderazgo)?

¿De qué manera influye el ambiente externo en el éxito de las MiPyMes bajo estudio?

¿Qué nivel de gestión estratégica realizan las empresas consideradas en el estudio?

¿Qué relación existe entre la gestión estratégica y el tipo de empresa que favorezca o afecte su desempeño y desarrollo?

¿Las empresas que aplican la gestión estratégica le dan un seguimiento constante a la misma?

¿Qué probabilidad existe de que las MiPyMes que implementan y dan seguimiento a la gestión estratégica permanezcan más en el mercado?

¿Qué propuesta en cuanto a gestión estratégica pueden aplicar las MiPyMes de la ciudad de Victoria de Durango, para mejorar su desarrollo organizacional?

¿El giro de la empresa determina los factores que se deben mejorar en cuanto a gestión estratégica dentro de las empresas?

## Capítulo 2. Fundamentos

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Concepto de empresa

La palabra “empresa” es de origen italiano, significa emprender una acción, con ciertos objetivos. Desde la revolución industrial europea, éste término se ha utilizado para diseñar procesos productivos que ayuden a tener una mejor organización del trabajo, así como para poder reconocer a las personas que realizan de manera efectiva su trabajo, llegando a la meta propuesta (Reynoso, 2014). El concepto de empresa, se utiliza para poder reconocer la conexión que se debe de tener entre las personas que laboran en un mismo lugar y la comunicación que debe de existir entre ellas para que la empresa funcione de la mejor manera posible (aunque también se trata de las labores que realizan las personas y los recursos que éstas utilizan) (Thompson, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (2009) la empresa puede verse como una organización social que sigue y cumple objetivos determinados (de acuerdo a su giro) con una distinta variedad de recursos necesarios. Una manera de explicar esto, el autor dice que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenato, 2009).

“La empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (Pallares et al., 2005, p.41).

Según el concepto de Thompson (2007),

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman (p.87).

En el artículo publicado por Reynoso (2014) habla que viendo el concepto de empresa desde la perspectiva jurídico laboral, ésta reconoció históricamente que es un lugar en el cual se pueden desarrollar actividades de que produzcan de las cuales está relacionado el trabajo, de esta manera, tanto el patrón como el colaborador logran coincidir tanto en tiempo como en espacio, haciendo funcionar todos los procesos que ahí se lleven a cabo.

### *Tipos de empresas en la historia*

Iniciando con la historia del Occidente Europeo, las han estado presentes en dos momentos, la capitalista y otra que es complicado definir con una sola palabra (precapitalista, medieval, tradicional, etc.) estas etapas no se separan conforme al tiempo, sino, más bien, por las características del ambiente político, jurídico, de los valores culturales que se desarrollen en un determinado tiempo y espacio. En la Edad Media, existieron algunas actividades que tenían que ver con los bancos y contaban con rasgos capitalistas, después en los siglos XIX y XX existieron empresas artesanas y sectores de corporativos muy rígidos (Gonzalez Enciso, 2016).

Éstas dos formas de empresas que se mencionaron anteriormente han existido entre tres sociedades diferentes de acuerdo a González (2016):

1. La sociedad feudal: en ella se relaciona la primera expansión europea, donde se ata con los vínculos sociales que organizan a las personas. La empresa tradicional es la que destaca en esta época.
2. La sociedad señorial: en ella estuvo presente la Europa de la Baja Edad Media y Época Moderna. Se queda con parte de la sociedad feudal, pero aquí se eliminan los vínculos personales, aumentando la libertad, existiendo una organización estatal con autoritarismo que obliga a respetar ciertos privilegios a los de la nobleza.
3. La sociedad capitalista: según la teoría, dentro de esta sociedad se rompen los vínculos jurídicos estamentales y todos los individuos son iguales ante la ley. En esta etapa, las empresas comienzan a obtener diferentes formas de caracterización dependiendo del sector al que pertenecen.

4. En los inicios del siglo XX, Henri Fayol, empresario francés, planteó que los administradores llevaran a cabo cinco fases en las organizaciones: planeación, organización, mando, coordinación y control, aunque hoy en día, estas cinco fases se han resumido a solo cuatro, planeación, organización, dirección y control (Nava, 2013).

### 2.1.2 Desarrollo empresarial

De acuerdo con Tallez (2016), se puede definir al desarrollo empresarial como “la mejora que tiene una organización a lo largo del tiempo”. Para lograr conseguir esto, se tienen que idear planes que involucren la capacitación y también la innovación que ayuden a fortificar las capacidades y habilidades de los empresarios al igual que de sus colaboradores, con el fin de la mejora continua. El desarrollo profesional no es algo que pueda definirse de una manera sencilla, dado que es un tema que comprende muchas áreas de la empresa en las que en cada una puede expresarse de diferente manera de acuerdo al giro o a la actividad que realice cada empresa.

#### *Características del desarrollo empresarial*

Una manera más sencilla de poder comprender de lo que se trata el desarrollo empresarial, es verlo como un todo de la empresa, de acuerdo con Tallez (2016), dado que este involucra muchas partes de ésta.

- Para el desarrollo empresarial es muy importante la constante capacitación en cuanto al capital humano. Teniendo siempre de vista que la productividad mejore manejando eficientemente los recursos de la empresa.
- La cultura empresarial definida dentro de la empresa es de suma importancia para el desarrollo empresarial. Dentro de la cultura se encuentran incluidos tanto los valores como las metas que tiene cada empresa en particular y cada uno de sus integrantes. La cultura es la unión de todos los elementos que tiene una organización.
- El liderazgo es considerado como concepto clave. Un buen líder trabaja en la armonización de la organización con sus individuos para los intereses de ambos sean cubiertos. El líder que está a cargo debe de

desarrollar al máximo sus habilidades para poder maximizar la producción y al mismo tiempo llevarse bien con el equipo de trabajo, si ambos están en sintonía, existe una mejor oportunidad de desarrollo.

- La innovación hace la diferencia entre los mejores de todos los demás, es por esto que es de mucha importancia incluirla en el desarrollo empresarial. El capital humano puede verse como una gran ventaja competitiva para el término de innovación y es en este punto, donde se liga con la gestión del conocimiento.

#### *El crecimiento económico dentro de la definición de desarrollo empresarial*

Comúnmente, los términos desarrollo empresarial y crecimiento económico suelen asociarse a un solo término, sin embargo, son definiciones totalmente diferentes. El crecimiento económico no siempre se puede comparar con el desarrollo empresarial. El crecimiento empresarial es un proceso con el cual una empresa cambia su tamaño es así que cuando hablamos de crecimiento hablamos de aumento y disminución de tamaño. “Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano” (Delfín et al., 2016, p. 2).

#### *Etapas del desarrollo empresarial*

Como ya se sabe, cada empresa es diferente y cada una funciona de manera distinta según sus funciones, sin embargo, según algunas teorías de muchos pensadores se ha creado un esquema que nos muestra las principales diferencias y etapas del desarrollo empresarial.

- Previsión y planeación: en este paso, es necesario analizar las características propias de la empresa, de acuerdo a lo que se conoce de ella, para de esta forma planear hacia donde la vamos a dirigir creando un plan para la obtención de los objetivos. Como todo buen plan, se debe de esperar lo mejor de éste, pero también hay que estar preparados para cualquier inconveniente que pueda presentarse para poder solucionarlo de la manera más rápida posible.

- Organización: cuando ya se conoce que es lo que se necesita cambiar, es necesario hacer una planeación bien estructurada para que este pueda ser debidamente ejecutado. Se debe de planear tanto el cronograma como las personas que van a trabajar en el proyecto o tarea y con base en esto asignar objetivos y tiempos estimados.
- Dirección: dado que el liderazgo es una palabra clave, se debe elegir al o a los líderes competentes que se van a poner al frente de los proyectos, esto con el fin de apoyar a definir de una mejor manera cada una de las estrategias.
- Integración de recursos: es importante conocer los recursos que tiene la empresa, y no solo se habla de recursos materiales, sino también de recursos humanos. Este punto es de suma importancia, porque nos indica hacia donde llevar el desarrollo económico de la empresa.
- Ejecución: una vez que se tiene claro el que, como, cuando, donde y con quien, es momento de poner en marcha cada una de las acciones. Aceptar y adaptarse al cambio es de suma importancia para la organización. Llegados a esta etapa, es necesario revisar los planes que se hicieron al inicio, no solo hará verificar que se está yendo por el camino planeado, no para corregir o modificar algo en caso de ser necesario.
- Creatividad y formación: sin importar si la empresa ya cuenta con desarrollo económico, no se debe de bajar la guardia. Es importante que todo el personal se encuentre siempre en constante formación, de esta manera se estará actualizado con las condiciones del mercado y la competencia. Estar actualizados hace que la creatividad llegue con mayor facilidad, por lo que éstos dos puntos son fundamentales para la innovación.
- Buscar aliados estratégicos: actualmente las empresas no deben de trabajar aislados de los demás. Buscar aliados estratégicos, inscribirse en grupos de empresas y emprendedores que puedan apoyar a encontrar nuevas oportunidades de mejora para el negocio es fundamental (Tallez, 2016).

### 2.1.3 Crecimiento empresarial

De acuerdo a Castro & Ortiz (2014), el crecimiento empresarial puede verse desde tres aspectos específicos por los cuales estudiarse, los cuales son; el diagnóstico interno, en el que se incluyen la misión del negocio, la evaluación externa y los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial.

En el diagnóstico externo es donde puede verse reflejado el crecimiento empresarial. Aquí se analizan factores como el macroambiente y el entorno sectorial, siendo aquí donde se hace la elección de qué estrategias se deben de utilizar para que el crecimiento se vea reflejado. Para poder hacer visibles las distintas perspectivas de crecimiento, se debe de hacer un análisis que muestre las características de la empresa y con ellas también el sector en que ésta trabaja, dicho análisis se hace de acuerdo a los indicadores que permitan medir y evaluar el rumbo al que la empresa debe dirigirse para tener un crecimiento constante.

El crecimiento empresarial según Blázquez et al., (2006) puede considerarse de dos maneras según el área de la administración, la primera como el objetivo deseado de algunas organizaciones, tomando como ejemplo el direccionamiento estratégico formal estando fundamentado en políticas de crecimiento. La segunda es ver el crecimiento empresarial como la consecuencia de dirigir la empresa de manera adecuada, de hacer las cosas bien, visto desde este punto, el crecimiento es el resultado de una administración bien implementada dentro de la empresa. Vistas las dos perspectivas, para esta investigación se va a tomar en cuenta la primera dado que nos da un poco más de donde trabajar.

Según estos autores, el crecimiento empresarial puede entenderse como:

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo. (Blázquez et al., 2006, p.187)

Canals (2000) dice que el crecimiento no es el objetivo final de las organizaciones, sino más bien, es un medio por el cual se pretende alcanzar los objetivos y la ausencia prolongada de ésta puede verse como un indicador del declive futuro.

Este autor dice que la dirección de las empresas ve al crecimiento empresarial como uno de los puntos más importantes, dado que éste, además de proporcionar valor importante a la empresa conlleva a que la empresa pueda sobrevivir de mejor manera dentro del mercado a mediano plazo. Algunos indicadores para que el crecimiento empresarial asegure la supervivencia de la empresa son, el talento humano, la captación adecuada de recursos financieros, el riesgo de sustitución e imitación, así como el cambio de mentalidad para afrontar los cambios a futuro. Para que todo lo anterior suceda, el crecimiento debe de estar en constante evaluación, por lo tanto, las organizaciones deben de implementar medidas necesarias para que éste pueda ser evaluado en el tiempo y la manera más adecuados.

Analizando algunos de los indicadores mencionados anteriormente por Blázquez et al., (2006) se puede definir:

*La evaluación interna:* para conocer las características, fortalezas y debilidades de una organización, es necesario hacer un análisis interno. Este proceso está integrado por:

- Las capacidades directivas: son todas aquellas etapas que están dentro de un proceso administrativo (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control).
- Las capacidades competitivas: estas capacidades tienen que ver con el área comercial. Es todo aquellos que mantiene a la empresa sobresaliendo de sus competidores como, por ejemplo, la exclusividad, la calidad del producto, la participación que se tiene en el mercado, la investigación y desarrollo, la publicidad, el precio, entre otras.
- Las capacidades financieras: es todo lo relacionado con el ámbito financiero como es el flujo del efectivo, la línea de crédito, la deuda o capital, la estabilidad de costos, liquidez, entre otras.

- Las capacidades técnicas o tecnológicas: son los aspectos que involucran al proceso productivo, así como la capacidad de éste para innovar, también incluye a la infraestructura de las empresas de servicios.
- Las capacidades de talento humano: se refiere a aquellas capacidades que el recurso humano ofrece, por ejemplo: sus fortalezas y debilidades, su nivel académico, su experiencia, rotación, ausentismo y compromiso.

*Fuerzas externas clave:* Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías principales y sus cambios se traducen en modificaciones de: la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo; los tipos de productos que se desarrollan; la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación de mercado; los tipos de servicios que se ofrecen; y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán (David, 2003).

- Fuerzas económicas: el gobierno tiene cierto poder sobre tema económico en el país, teniendo un efecto directamente en las empresas existentes, así como en la manera en la que estas operan. La parte económica afecta en muchos de los temas dentro y fuera de una empresa, como por ejemplo internamente en la administración de recursos humanos, industriales, tecnológicos etc., y por la parte externa la arte cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, entre otras.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: caracterizan la manera en que los clientes demandan, producen, trabajan y también, la manera en la que viven, siendo una parte fundamental en todos los productos y servicios que se ofrecen, así como en la forma de mercado. (David, 1997)
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: las leyes y regularizaciones están presentes siempre en cualquier tipo de empresa formal, dado que éstas aportan poder y protección a las empresas que las utilizan.
- Fuerzas tecnológicas: La nueva tecnología y los adelantos que se presentan día con día afecta en todos los ámbitos del comercio, desde el

diseño de los productos y/o servicios, hasta el mercado en el que son puestos, así como sus proveedores y competidores.

- Fuerzas competitivas: para poder estar a la vanguardia, es necesario estudiar a las empresas competidoras del mercado, analizando sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas que puedan presentar y las capacidades de éstas, las estrategias que utilizan podrían ser de gran apoyo si se conocen (David, 2003).

*Perspectivas del crecimiento empresarial:* Dado que el crecimiento empresarial afecta de distintas maneras de acuerdo a la empresa en la que se esté analizando, éste podrá evaluarse desde distintos indicadores que irán mostrando que tan eficiente será una estrategia de crecimiento respecto a otra, pero como se mencionó anteriormente, esto dependerá de la empresa a la que se aplique la evaluación dado que todas son distintas. La perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida, es un punto de vista en donde la empresa es sometida a evolucionar por fases, donde cada cambio en las fases es un reflejo del cambio de la anterior, lo cual lleva a un crecimiento gradual, que muestra que no todo el tiempo se tienen buenos momentos, sino que, por el contrario, se presentan circunstancias que interrumpen el crecimiento, haciendo el crecimiento de una manera curva, en lugar de un crecimiento recto. “El objetivo de éste tipo de estrategia, es que la empresa en cada fase se debe de reconfigurar para adaptarse al cambio dependiendo de las relaciones entre el tamaño, la estrategia, la estructura de organización y el entorno” (Blázquez et al., 2006, p.54). Los dos tipos de perspectivas que describen estos autores son las perspectivas basadas en los recursos y basada en la motivación.

#### 2.1.4 Clasificación de las empresas

Las empresas son la base principal del sistema económico, representa un tipo de organización económica que se dedica tanto a la producción de productos y/o servicios, que son fundamentales en una de las ramas productivas de los sectores económicos.

*Determinantes del tamaño de las empresas*

El tamaño de las empresas se determina por medio de la producción que genera, por lo tanto, entre más alta sea su producción, más grande es la empresa. Por ende, las razones que implican el tamaño de una empresa, implican también la cantidad de producción de la misma. Según (Kumar, et al., 1999) existen tres enfoques que explican el tamaño de las empresas según la teoría económica. El primero dice que el tamaño de la empresa es determinado por su eficiencia técnica, o en otras palabras por su enfoque tecnológico. El segundo clasifica el tamaño de la empresa de acuerdo a la eficiencia de los costos de transacción o mejor dicho por el enfoque organizacional. Por último, el tercer enfoque, determina el tamaño de la empresa por su marco regulatorio, de otro modo, por su ambiente de negocios y por su acceso a recursos financieros.

En México, la Ley para el Desarrollo Económico Nacional reglamenta a las empresas y clasifica la posibilidad para el apoyo de acuerdo a su viabilidad, competitividad, productividad y sustentabilidad. En el artículo tercero, se establecen los parámetros que clasifica el tamaño de las empresas de acuerdo al número de empleados y el sector productivo en el que operan (Nieto, 2015) (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Definición de MiPyMes México

Tamaño	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa 2000.

*Determinantes del origen de las empresas*

De acuerdo con Méndez (2011) las empresas también pueden clasificarse de acuerdo a su origen, ya que éstas pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas. Las empresas que cuentan con capital nacional y las iniciativas son de residentes del país son consideradas nacionales. Los nativos, tienen el capital

y los recursos necesarios, así como la iniciativa para formar empresas en los distintos sectores de bienes y servicios.

Dado que el capital no tiene nacionalidad, la competencia de una empresa nacional no necesariamente es otra nacional, sino que en el mercado la competencia puede ser también a nivel internacional, lo que obliga a veces a las empresas a crecer un poco más allá, ampliando sus actividades a nivel internacional.

Las empresas extranjeras, son empresas que desarrollan sus actividades dentro de un determinado país, pero su capital es aportado por extranjeros. Por lo general, la manera en la que estas empresas comienzan sus operaciones es por medio de sucursales nuevas en el territorio de otro país que no es el propio. Normalmente, la matriz se encuentra en un país desarrollado e industrializado, que desea ampliar sus ganancias instándose en otros países. Ejemplos de esto son Pepsi-Cola, Coca-Cola, Ford, etc.

Transnacionales es otro nombre que se le da a las empresas extranjeras, el cual indica que estas operan más allá de las fronteras de su país de origen. Este nombre es mayormente utilizado y ya es de uso general (Méndez, 2011).

Cuando existe una alianza entre empresas nacionales e internacionales que fusionan sus capitales se le conoce como empresas mixtas. Estas empresas son posibles gracias a la legislación con que cuentan muchos países donde se permite la participación de empresas transnacionales.

#### *Determinantes por su aportación social*

Otro aspecto importante en la clasificación de las empresas es por su aportación de capital, según el cual se definen tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas.

Las empresas privadas se enfocan en obtener ganancias propias y para los inversionistas con que se cuente, en ellas, la toma de decisiones se hace de manera que éstas ayuden a obtener las mayores ganancias y tomando en cuenta al mercado al que se estén dirigiendo, los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas, se contrata personal a los cuales se les paga un salario (Méndez, 2011).

Las empresas públicas, por otro lado, se hacen con capital público o estatal debido a la necesidad de intervención del estado en la economía. En ellas, el estado ofrece el capital para satisfacer necesidades de la sociedad, éstas trabajan sin el fin de obtener ganancias, sino más de satisfacer a las necesidades sociales, aunque sin perder de vista el aspecto económico y su racionalidad. La mayoría de estas empresas no cuentan con una competencia directa, por lo que se hacen monopolios, y trabajan principalmente en el área de servicios y es el estado quien toma las decisiones de estas empresas.

Las empresas mixtas son aquellas que se integran con la fusión de capital público y privado o extranjero; la forma en la que están constituidas puede ser variada; en algunos casos el capital privado puede ser mayor, en otros el público o extranjero, esto dependerá de la empresa de la que se esté hablando, pero no hay una norma establecida para la composición éstas empresas (Méndez, 2011).

#### 2.1.5 Gestión

Uno de los principales colaboradores del enfoque clásico de la administración en su obra *Administración industrial y general*, dice Fayol (1969):

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal (p.102).

El origen del término gestión, data desde 1884, su raíz etimológica viene de *gesto*, que proviene del latín *gestos* que se define como actitud o movimiento del cuerpo, el cual también se deriva de *gerere*, que quiere decir realizar, manejar, desarrollar (gestiones) (Corominas, 1984).

Por otro lado, el padre de la administración, y basado en su trabajo los principios de la organización científica desarrollado en 1911, Taylor (1994)

plantea que “La gestión es un arte, con la que se busca qué hacer y de ésta manera, buscar de qué manera se puede hacer mejor, eficientemente”.

La gestión, es una herramienta de la administración, que observa y evalúa las metas alcanzadas con los recursos que fueron aplicados. En otras palabras, la gestión, son todas aquellas acciones que se llevan a cabo para resolver los problemas que se presentan, satisfacer las necesidades y demandas que cierta organizaciones ha propuesto encarar (Loyola, 2007).

De acuerdo con Benavides (2011), existen distinto tipos de gestión, entre las que se enlistan las siguientes:

- **Gestión tecnológica:** Es el proceso de acogimiento y realización de decisiones en políticas, técnicas, propósitos y acciones relacionadas con el establecimiento, propagación y uso de la tecnología.
- **Gestión social:** es toda la transformación que se lleva a cabo para la toma de decisiones que incluye desde el abordaje, comprensión y estudio del problema, así como el diseño y la puesta en marcha de lo planeado.
- **Gestión de proyecto:** es la doctrina encargada de que todos los recursos y el tiempo que se establecieron para un proyecto determinado, puedan ser suficientes para concretar dicho proyecto.
- **Gestión de conocimiento:** Hace referencia a la transmisión de conocimiento y experiencia de los miembros de la empresa a los demás miembros. De esta manera el conocimiento generado puede perdurar y mejorar para ser un recurso disponible e indispensable para todos los miembros de la organización.
- **Gestión administrativa:** es un parte fundamental en el proceso de la empresa, dado que del buen o mal manejo de éste depende el éxito o fracaso del negocio. Con el paso de los años se ha visto un cambio radical en cuanto al tema, por lo que mantenerse actualizado generará un gran cambio.
- **Gestión gerencial:** Es el desarrollo de actividades que llevan al objetivo de la empresa desarrollando así sus productos o servicios dentro de la organización.

- **Gestión financiera:** Se centra en el buen manejo y en la obtención de los recursos financieros.

Como se conocía con anterioridad, la gestión era la herramienta que utilizaba el gestor para ordenar los recursos de la empresa en la obtención de los fines basándose en la eficiencia y eficacia, sin embargo, esta concepción que se tenía de la gestión ha sido cambiada, incluso, en las organizaciones empresariales. Hoy en día, la obtención de beneficios económicos ya no es el único objetivo que persiguen las empresas, sino que esta vez, le dan mayor importancia a complementar el beneficio económico con el posicionamiento que tienen en el mercado, la cultura organizativa y su imagen social (Gregorio, 2003).

#### 2.1.6 Gestión estratégica.

Dawn, et al., (1994) dicen que la estrategia en sí, está definida en la misión y visión de la empresa y que la meta estratégica es crear una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

La gestión estratégica es una herramienta en la que se desarrollan las distintas actividades que se deben seguir para conseguir un objetivo, se debe de tomar en cuenta la posición que se tiene de la competencia, así como las previsiones y las hipótesis a futuro (Fernández, 2004).

Martínez et al., (2005) muestran tres fases principales que se usan para la elaboración de un buen plan estratégico, que son el análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

La gestión estratégica según Gimbert (2017) tiene una definición a largo plazo, se basa en que la empresa sea competitiva en un periodo extenso de tiempo y se adapte mejor que los competidores al mercado cambiante. Por su parte, son las actividades que desarrollan los individuos a cargo dentro de las organizaciones, donde el fin es crear ideas nuevas para poder adaptarse al entorno cambiante y lograr las metas propuestas por la organización. Tomar en cuenta las variables mencionadas es de suma importancia, dado que éstas son las que hacen que las MiPyMes sean funcionales.

La evolución de los conceptos de gestión estratégica comenzó desde Shewhart con su trabajo de control estadístico, hasta los conceptos de la Quinta disciplina de Peter Senge, pasando por Deming, Juran, Crosby, Pareto, Ishikawa, Taguchi, y la Reingeniería de Hammer, Mc Kinsey y Arthur De Little.

El trabajo de mejora continua en cuanto al manejo de la gerencia administrativa de una organización, ha sido investigada desde mucho tiempo atrás por varias personas interesadas en el tema y que han tratado que las organizaciones funcionen de la mejor manera trabajando duramente. “Las investigaciones van desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro” (Betancourt, 2006, p.15).

Inicialmente, el termino como tal no se conocía, existían algunos otros sinónimos que decían casi lo mismo, tal es el caso de “Gerencia estratégica” o “Planeación estratégica”, pero hoy por hoy se conoce y usa el término de “Gestión estratégica”.

De acuerdo con Betancourt (2006), la gestión estratégica es “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (p. 10).

Algo muy importante que señalar, es que la gestión estratégica, es una habilidad y responsabilidad que todos los miembros de la organización deben de implementar, no solo el grupo de planificadores (o consultores según sea el caso), sino que es un trabajo en equipo que toda el área gerencial debe de trabajar, permitiendo una guía para la toma de decisiones en cada área o en cada proceso de la organización.

El principio que guía la gestión estratégica de la organización, según Gregorio (2003) “es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo” (p.196).

Prieto H (2011) define la gestión estratégica organizacional como “una herramienta para hacer el análisis y valoración de la situación en la que se

encuentra la empresa y ésta permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas satisfactorias, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva” (p.286).

El éxito de la gestión estratégica se basa en el apoyo que la junta directiva le da a la gerencia al momento de la toma de decisiones. Este apoyo va desde que se apruebe la planeación estratégica y los recursos que sean necesarios para llevarla a cabo así como la implementación de los distintos sistemas de gestión (Niven P. R., 2002).

#### 2.1.7 Elementos básicos de la gestión estratégica

Anteriormente, muchas empresas aplicaban la conocida como gestión tradicional que tiene como características tres etapas fundamentales: exante, recurrente y ex post.

En la fase exante, se plantean los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones prioritarias (planeación preventiva y correctiva). Con esto, se lleva a cabo la ejecución. Esta etapa se considera de las más difíciles, dado que se tiene que combinar con todas las fases (programación, presupuestación, evaluación y control).

La etapa recurrente, está definida por la programación y la presupuestación. Aquí, se define la cantidad de dinero a gastar, tomando en cuenta elementos como: demanda del mercado, diagnóstico socioeconómico, políticas prioritarias y estratégicas, y relaciones intergubernamentales, principalmente.

De acuerdo con Salazar (2006)

La fase ex-post comprende el análisis de impactos generados a posteriori mediante la evaluación, el control y la corrección (retroalimentación). Con esta etapa se cierra el proceso. La evaluación pretende modelar la estrecha relación entre los objetivos y lo realizado al momento de la implementación. El control permite el monitoreo constante de las políticas y sus recursos, así como la corrección parcial. (p.8)

La planeación se ha visto sometida a distintos cuestionamientos a cerca de su inflexibilidad y su manera de enfrentar problemas grandes, así como su manera de manejar las cosas y corregir los problemas del proceso, por esta razón, se

buscaron distintas ideas que dieran una visión donde se ponía como principal objetivo a la empresa y los resultados que se pudieran obtener de esta. Un ejemplo de éste cambio es la planeación estratégica que es una nueva técnica de manejo de gestión y administración (Salazar, 2006).

### *Misión de una empresa*

Para Bueno (1996):

La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización. (p.23)

De acuerdo con Goodstein, et al., (1998) la misión de una empresa es un aspecto muy importante y en muchas ocasiones es un aspecto un tanto difícil de establecer. La misión dentro de una organización, es un breve enunciado donde se justifican las razones de la existencia de una empresa, los propósitos y las acciones que se desea satisfacer, así como los métodos y consumidores con los cuales se pretende satisfacer dichos propósitos. El punto más relevante de la declaración de la misión es dejar en claro y/o ayudar a los miembros de la organización a comprender de qué manera se pretende llegar a la meta mayor o propósito establecido.

Siguiendo lo propuesto por estos mismos autores, dentro de la misión se deben responder las siguientes preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿A quién?, y ¿Por qué?, siendo estas preguntas los cuatro elementos básicos de la misión organizacional.

Según lo que dice David (2003) el establecimiento de la misión es interna y duradera que define el propósito de la empresa que la distingue de otras similares, al ser “la razón de ser” de la empresa ésta resuelve la gran pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”.

Todas las empresas tienen su propia razón de ser, independientemente de si lo tienen establecido por escrito o no.

La declaración de la misión debe de establecerse antes de formular e implementar alternativas de estrategia.

Cuando las empresas desarrollan su misión, algunas organizan grupos de debate donde se discuten distintos puntos de vista, lo que permite desarrollar y elaborar y corregir la forma en que se presenta la misión. Existen organizaciones que contratan a un asesor externo que, por medio de la evaluación y observación de la empresa, redacta una misión que se ajuste a las necesidades de ésta.

### *Visión de la empresa*

La declaración de la visión básicamente debe cuestionar ¿Qué queremos llegar a ser?, en la declaración de la visión deben de estar de acuerdo tanto gerentes como ejecutivos, ya que de esto depende la dirección que la empresa debe de tomar para hacer realidad sus planes a largo plazo (David, 2003).

La visión de una empresa se refiere a sus objetivos a largo plazo, de acuerdo con Senge (1988) se debe de tener una visualización de la empresa a futuro, y en base a ésta, trazar la dirección que se debe de seguir para llegar al objetivo planeado y poder competir en el futuro.

Para la construcción de una visión, es necesario visualizar a la organización de una manera aparentemente imposible, que sea capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva de la empresa.

La visión es un acercamiento de cómo la empresa deberá evolucionar para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado, lo difícil es que la visión no debe cambiar por ningún motivo en su esencia (Ortíz, 2003).

Según Ortíz, (2003)

La visión es cualitativa, invita a la transformación, es demandante y alentadora, puede ser atemporal, requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción, debe de ser definida con amplitud y detalle, ayuda a definir el “a donde queremos llegar”, y, por último, promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales (p.2).

### *Valores organizacionales*

De acuerdo con Rokeach, (1973):

Un valor es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia. Un sistema de valores es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia, paralelo a un continuum de relativa importancia. (p.115)

Viéndolo desde otra manera, los valores indican lo correcto e incorrecto de algunas acciones, así como si estas son legítimas o ilegítimas. También llegan a considerar algunas maneras de alcanzar metas o medios como apropiados y justos, o inapropiados e injustos. La razón de esto, es que los valores se encuentran intensamente conectados con el modo y creencias de los individuos, por lo que raramente son cambiantes.

Siguiendo a García, (1997) “Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien” (p.2).

De acuerdo con el libro de Goodstein, et al., (1998), en su capítulo “Búsqueda de valores”, la planeación estratégica hace un examen de los siguientes 5 elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación
2. Los valores de la organización como un todo
3. La filosofía operativa
4. La cultura de la organización
5. Los grupos de interés de la organización

Cada elemento se relaciona con los demás, haciendo que su análisis sea complejo y a veces un poco tardado, a menudo, estos elementos son los que requieren el máximo grado de competencia del analista.

Según Martos, (2009) las empresas que enfocan sus procedimientos a culturas corporativas, que estén basadas en valores compartidos, superan por mucho el desempeño de otras empresas que no tienen dichos valores.

Los valores se usan con la intención de hacer homogéneas las decisiones por parte de todos aquellos que estén a cargo de la organización. Cuando una

organización tiene establecidos sus valores, comunica a las personas la manera de actuar dentro de ella, de esta manera se dice a los empleados cómo y porqué se va a actuar de dicha manera, por lo tanto, los valores no pueden establecerse desde afuera de la organización, es tarea de las personas encargadas de la organización llevar a cabo los valores, así como fomentar que estos sean aplicados por todos los colaboradores, debe de existir una sólida coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

### Valores personales

Dado que los valores se evalúan en distintos niveles, evaluar los valores a nivel individual o personal es de suma importancia. Las personas con los mandos más altos o que son las que están a cargo del personal, deben de tener muy bien establecidos sus valores y reconocer las diferencias que puedan presentarse al momento de la toma de decisiones.

Cuando los individuos que son considerados clave no forman parte del equipo planeador, se debe de hacer una evaluación de los valores que ellos ejercen en la fase de búsqueda de valores para así poder integrarlos como parte de los valores organizacionales (Goodstein, et al., 1998).

### *Objetivos empresariales*

Los objetivos empresariales sirven para dirigir hacia una dirección, canalizando las tareas y las diligencias de todos los integrantes de la empresa. Son una fuente de legitimidad de la empresa ya que con ellos se puede justificar las actividades que realizan los distintos grupos de interés. También pueden servir como reguladores o normas de rendimiento y, sobre todo, sirven como una manera de crear motivación y de sentirse parte de la empresa para todos sus colaboradores (David, 2003).

El establecimiento de objetivos empresariales es una labor que debe realizarse por todos los gerentes dentro de una empresa, esto con el objetivo de que la participación en el cumplimiento de éstos sea más activa y la aceptación y el compromiso de todos los gerentes.

Los objetivos empresariales son importantes porque:

1. En base a ellos se decide la distribución de los recursos

2. Es una guía básica para evaluar a los gerentes
3. Es la base principal para evaluar el cumplimiento de metas establecidas a largo plazo
4. Establecen las prioridades corporativas, por departamento y por división.

El establecimiento de objetivos requiere de mucho tiempo y esfuerzo para poder garantizar que se plantean bien, que son congruentes y pueden apoyar las estrategias establecidas.

Los objetivos que ya están establecidos, deben de ser comunicados con claridad ya que esto es vital para el éxito de la empresa. Comúnmente los objetivos están determinados de acuerdo al área geográfica, rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento, grupo de clientes y producto (David, 2003).

### *Empresas familiares*

De acuerdo con algunos investigadores, una gran cantidad de empresas son familiares (Chua et al., 2004). Según Daily, et al., (1993); Duréndez (2005) las características que presentan las empresas familiares son un tanto distintas respecto a las empresas no familiares, por lo que su comportamiento al momento de realizar sus estrategias y su manera de competitividad en el mercado podría ser muy distinto.

De acuerdo a algunos estudios conocidos, el término de empresa familiar clasifica como tales a las empresas en donde las decisiones y el control de la propiedad recaen sobre miembros de la familia (Upton et al., 2001). Autores como Chrisman et al., (2003); Westhead et al., (1997) han manifestado la necesidad de exponer las diferencias estratégicas y competitivas de las empresas familiares de las que no son familiares.

Barney, (1991) y Wernerfelt, (1984) describen a las empresas familiares como empresas inimitables, con capacidades humanas y gerenciales distintos, insustituibles, con organización propia, diferentes, con recursos financieros, humanos y materiales, así como tecnológicos combinados estratégicamente, convirtiéndose en factores que son clave para lograr la diferenciación y permanencia en el mercado, así como asegurando su competitividad y productividad. Con estos términos antes mencionados, es la familia quien se

encarga de conseguir los recursos necesarios, así como las capacidades con que cuenta la empresa.

En una investigación realizada por Daily, et al., (1993) en empresas industriales de Indiana encontraron que las empresas familiares se concentran más en que su estrategia sea de manera defensiva, comparada con las empresas no familiares en donde su estrategia va más hacia la reactiva. Sin embargo, se encontraron pocas diferencias entre las estrategias analizadoras y exploradoras que siguen ambos tipos de empresas.

#### 2.1.8 Recursos humanos

Recursos humanos puede considerarse como el metido que se utiliza para entender las relaciones entre las personas dentro de una organización, así como las causas y consecuencias de los cambios entre las relaciones de personas-organizaciones y la relación de ambas con la sociedad (Maristany, 2007).

Recursos humanos se encarga de aplicar acciones y políticas para el correcto funcionamiento de las relaciones personales en función general dentro de la organización. Más específicamente trata de incorporar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro de trabajo, haciendo uso adecuado del código de ética y trato justo e igualatorio para cada empleado dentro de la organización (Dessler & Varela, 2011).

El área de recursos humanos es interdisciplinaria, incluye a áreas como: psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera.

El área de recursos humanos se encarga no solo de asuntos internos de la organización, sino que también, trabaja en asuntos externos o ambientales que afectan a la empresa.

Algunas de las practicas o políticas que aplica el área de recursos humanos, de acuerdo con Chiavenato (2016) son:

- Realización del análisis de puestos
- Planteamiento del personal necesario, así como el reclutamiento de candidatos

- Selección de los candidatos para cada puesto
- Aplicación de programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluación del desempeño
- Administración de los sueldos y salarios
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Provocar el compromiso de los colaboradores

El área de recursos humanos es el área que se encarga de todo aquello que tenga que ver con el personal de una empresa. Es un área que se encarga de asesorar, y su entre sus principales responsabilidades está: dar consejo, proveer herramientas y ayudar para que la línea actúe. Lamentablemente, no se puede responsabilizar a esta área por las relaciones interpersonales de sus colaboradores, ya que solo el supervisor de cada nivel es el encargado de mantener las relaciones de su área sanas, por medio de sus actitudes o gestos que quedan fuera del área de recursos humanos. Otra cosa que tampoco es responsabilidad de esta área, son los accidentes ocurridos durante la jornada de trabajo, dado que es la línea quien se encarga de en ocasiones, llevar al trabajador a un nivel de cansancio que pone en estado vulnerable al colaborador, es la línea quien debe de buscar los métodos de trabajo adecuados para el trabajador.

La función de recursos humanos ha evolucionado con el tiempo. Su inicio radica en una persona de confianza del patrón que, por medio de distintas actividades, llevaba un control en el área de administración. Él era el encargado de los empleos, de las bajas y de los pagos. A esta función se le agregó, a fines del siglo XIX, la evaluación de tareas introducida por Taylor en la Midvale Co., en 1880 (Maristany, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (2016) “El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponible” (p.96). La administración de recursos humanos no este regido por leyes o principios universales.

### 2.1.9 Finanzas

De acuerdo con Gitman (2012), el área de las finanzas es bastante grande y dinámico, porque son ellas las que afectan todas las actividades que realiza la empresa, desde la cantidad de personal ocupado, hasta el lanzamiento de nuevas campañas publicitarias y nuevos productos.

Las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel de una empresa, las finanzas aplican a casi todo y tiene mucho que ver con las decisiones que se tomen en la organización, decisiones como: darles mayores ganancias a los inversionistas, buscar la manera de generar mayores utilidades y saber en qué momento reinvertir las ganancias o darlas en pago a los inversionistas.

Las carreras de finanzas dentro de una organización se agrupan en dos carreras:

1. Servicios financieros: esta área es encargada del diseño y entrega de productos financieros tanto a individuos como a empresas y gobiernos, así como de ofrecerles asesoría en caso de ser necesario. Implica varias oportunidades interesantes de carrera en las áreas de banca, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros.
2. Administración financiera: el principal encargado de esta área es el gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Las tareas que realizan suelen ser muy variadas, van desde el plan financiero o presupuesto hasta la recaudación de dinero para las distintas actividades que realiza la empresa, además de otorgar créditos a los clientes y la evaluación de gastos mayores al presupuesto.

Roldán (2017) dice que las finanzas estudian una amplia gama de transacciones que tienen que ver con la administración de los recursos financieros, por ejemplo:

- La rentabilidad de las inversiones, es decir, cuando es conveniente invertir y cuando no lo es, así como la elección entre varios proyectos.

- Mantener la deuda lo más bajo posible, y utilizar los beneficios que se presenten para crecer en el futuro.
- Tener bajo control las variaciones del dinero con el tiempo, para así evitar pérdidas de dinero con los aumentos de inflación.
- La determinación de los precios de los activos tangibles e intangibles, es decir, valorar los bienes en función de su riesgo y tasa esperada de retorno.

#### Tipos de finanzas

- Finanzas corporativas: Se encarga de la obtención y administración de los recursos de la empresa, manejando también los proyectos en los que se debe de invertir, cuando repartir los dividendos y cuáles son las opciones de financiación óptimas.
- Finanzas personales: se encarga de la obtención y administración de los recursos de las familias e individuos. Se encarga de elegir una carrera o profesión rentable, el manejo óptimo del ingreso laboral y el endeudamiento, así como la toma de decisiones.
- Finanzas públicas: trata de la obtención y administración de los recursos financieros del estado. Algunas de las tareas de este tipo de finanzas son, por ejemplo, la obtención de recursos a través de impuestos, la inversión en proyectos rentables, la elección de los mecanismos de redistribución de los recursos.

#### 2.1.10 Procesos administrativos

De acuerdo al autor Córdova (2012), las empresas pueden considerarse como sistemas, donde están conformadas con partes como departamentos, áreas, y algunos elementos como recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Estos departamentos interactúan entre sí, para poder realizar sus funciones de acuerdo a su giro.

El sistema que se lleva a cabo para poder llegar al producto y/o servicio final, es necesario seguir un cierto número de fases mejor conocidas como proceso administrativo.

Autores como Espínola (2013), describen al proceso administrativo como el conjunto de pasos o ciclos por medio de los cuales se pone en funcionamiento la administración, las cuales se relacionan entre sí y forman un proceso que tiene como objetivo alcanzar las metas propuestas.

Las etapas que conforman el proceso administrativo son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Todas las etapas están relacionadas, se dice que es un proceso porque cuando se realiza el control, se obtienen algunos errores de lo planeado conforme a lo que se realiza, esto sirve de retroalimentación para cuando se planea nuevamente y así sucesivamente.

En cada etapa, se realizan distintas actividades como se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Etapas del proceso administrativo

Planificación	Organización	Dirección	Control
Metas	Estructura	Motivación	Normas
Objetivos	Administración de recursos humanos	Liderazgo	Medidas
Estrategias		Comunicación	Comparaciones
Planes		Comportamiento individual y de grupo	Acción

Fuente: Interrelación entre las funciones (Espínola, 2013)

El proceso administrativo es una herramienta que permite a la persona a cargo de la organización llevar un mejor control y seguimiento, el proceso administrativo responde a las preguntas, ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde? Utilizar los recursos (Córdova, 2012).

Existen dos fases en las que se separan las cuatro etapas del proceso administrativo. La mecánica, que donde se realiza la estructura, y la dinámica, que hace alusión a la parte operativa.

Tabla 2.3 Fases del proceso administrativo

Proceso administrativo	Fases	Elementos	Descripción
	Mecánica	Planeación	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?
		Organización	¿Cómo se va a hacer?
	Dinámica	Dirección	Ver que se haga
		Control	¿Cómo se ha realizado?

Fuente: Proceso administrativo (Córdova, 2012)

Según estudios realizados, al pasar de los años, distintos autores han definido las etapas del proceso administrativo de diferente manera, en la tabla 2.4 puede apreciarse el autor que ha hablado sobre el tema, así como las etapas que considera necesarias dentro del proceso.

Tabla 2.4 Etapas del proceso administrativo según autores

Autor	Año	Factores				
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización		Comando coordinación	Control
Lindal Urwik	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
R.C Davis	1951	Planeación	Organización			Control
Kootz Y O'Donell	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
John F. Mel	1956	Planeación	Organización			Control
George R. Terry	1856	Planeación	Organización			Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización			Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización			Control
Agustín Reyes P	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y ejecución	Control
J. Antonio Fernández A	1967	Planeación	Implementación			Control

Fuente: Proceso administrativo (Córdova, 2012)

### 2.1.11 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral o BSC (Balanced Scorecard por sus siglas en inglés) es conocida como una herramienta gerencial que inicio a finales del siglo XX con la iniciativa del profesor Robert Kaplan.

Kaplan, R y Norton, D (1992, 1993 y 1997) dieron origen al cuadro de mando integral dada la labor investigadora con inicio en 1990. El concepto de cuadro de mando integral, como antecedente del CMI de Norton y Kaplan, de acuerdo con Sánchez (2011) “es un instrumento de gestión que ha sido empleado durante décadas, basados en la presentación de una serie de indicadores que a modo de señales permite el control y diagnóstico de la actividad de la empresa” (p.124).

La BSC propone que las medidas tanto financieras como no financieras deber formar parte del sistema de información para todos los empleados de la organización sin importar el puesto o nivel jerárquico que ocupen. Los colaboradores con puestos inferiores utilizaran el efecto financiero que entenderá al tomar decisiones, mientras que los niveles de alto nivel podrán entender los impulsores del efecto financiero a largo plazo.

El BSC es una herramienta innovadora que dirige sus esfuerzos en guiar a la gente al conocimiento de la misión, a el control de sus energías, habilidades y conocimiento específico de la empresa para el logro de metas estratégicas a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro (Sánchez, 2011).

El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que reorganiza las estrategias para alcanzar los objetivos señalados, donde estos podrán ser medidos y/o evaluados por planes de acción para poder ordenar el comportamiento de los individuos de la organización. Para esto, la gerencia debe de asegurarse de que su equipo cuente con los conocimientos requeridos para garantizar un buen desempeño y rendimiento en la organización.

Se conocen varias maneras diferentes de estructurar el cuadro de mando, pero entre las tres más conocidas son el método Du Pont, que toma el desarrollo de la organización basado en el ámbito económico. Otra, que adopta el modelo de las áreas funcionales de la empresa. Y finalmente, el modelo del cuadro de mando balanceado y el cuadro de mando integral (CMI) (Sánchez, 2011) .

## 2.2 Marco contextual

### 2.1.1 Algunos aspectos geográficos del estado de Durango

La ubicación geográfica del estado de Durango es colindando hacia el norte con Chihuahua y Coahuila de Zaragoza, al este con Coahuila de Zaragoza y Zacatecas, al sur con Zacatecas, Nayarit y Sinaloa. Se delimita por las coordenadas: al norte  $26^{\circ}48'$ , al sur  $22^{\circ}19'$  de latitud norte; al este  $102^{\circ}28'$ , y al oeste  $107^{\circ}11'$  de longitud oeste.

Su posición geográfica le brinda una buena comunicación hacia los estados del norte, y los estados del centro del país, así como al este y oeste de la franja del norte del país.

Su extensión territorial consta de 123,451.2 kilómetros cuadrados, equivalentes al 6.3% de la superficie del país, posicionándolo de esta manera en el cuarto lugar en cuanto a extensión territorial. Su división política es de 39 municipios (Herrera, 2016).

El municipio de Durango, es uno de los 39 municipios que conforman al estado de Durango, considerándose también capital del estado.

Las colindancias del municipio de Durango son: Al norte con Canatlán, San Dimas, Pánuco de Colorado y Guadalupe Victoria, al sur con Pueblo Nuevo y Mezquital y al este con Nombre de Dios y Poanas.



Figura 2.1 Mapa de Durango y sus municipios

Fuente: INEGI, Marco Geoestadístico, diciembre 2018

La ciudad de Victoria de Durango se localiza en el Valle del Guadiana, es cabecera del municipio del mismo nombre y a su vez capital del estado del mismo nombre.

Geográficamente, se ubica entre los meridianos 104° 06' y 105° 35' de longitud Oeste del meridiano de Greenwich y los paralelos 23° 28' y 24° 26' de latitud Norte y con una altitud promedio de 1 880 m sobre el nivel del mar (ADM, 2014).

De acuerdo con el último censo de población y vivienda, Durango cuenta con una población de 1,832,650 habitantes (INEGI, 2020).

De acuerdo a INEGI (2018), en Durango se encuentran 486,940 personas con empleo en todos los sectores productivos.

### 2.2.2 MiPymes en Durango y empleos generados.

Según datos registrados en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2008 había 19,674 unidades económicas en el municipio de Durango en todos los giros, para el año 2013, estas fueron en aumento, llegando a 22,235 unidades económicas, para el último año que se tiene registró existen 25,204 unidades económicas (año 2018). De las cuales, categorizadas como microempresas son un total de 23,660, que cuentan con personal de 0 a 10 personas. Catalogadas como pequeñas empresas, son un total de 1,250, con un número de empleados que va de 11 a 50. Mientras que las que se definieron como medianas empresas son tan solo 244, con personal de 51 a 250.

De acuerdo con los datos registrados también en INEGI (2019), se encontró que las unidades económicas antes mencionadas, ofrecen un campo de trabajo amplio. En el año 2008, las MiPyMes de Durango ofrecieron un total de 104,075 empleos, en el año 2013 estos fueron en aumento junto con el crecimiento de nuevas MiPyMes, dando un total de 116,321. Mientras tanto, en el año 2018, los empleos ofrecidos aumentaron aún más, llegando a un total de 150,506.

### 2.2.3 Giros de las MiPyMes en Durango

De acuerdo a datos registrados en INEGI (2018) el sector o giro con más cantidad de unidades económicas registradas es el sector de comercio al por menor, registrando un total de 2,090,770 unidades. Seguido de este sector, se

encuentran los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos, con una cantidad total de 637,124 unidades económicas. La clasificación siguiente es para las industrias catalogadas por INEGI como otros servicios excepto actividades gubernamentales, con un total de 681'769 unidades económicas. Por último, uno de los sectores con mayor cantidad de unidades económicas es la industria manufacturera, con un total de 579,828 unidades económicas.

#### 2.2.4 Características de las MiPyMes en México

MiPyMes son las siglas de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, aquellas empresas que tienen una cantidad de personal no mayor a 250 empleados en total. Son empresas que no disponen de grandes recursos, y cuentan con trabajadores limitados comparados con las empresas grandes que tienen más empleados que pueden costear.

Las características primordiales de las MiPyMes de acuerdo con la Secretaría de Economía, (2018) son:

- El capital con el que cuentan es aportado por una o dos personas que se denominan entre sí “socios”.
- Los dueños son quienes dirigen la empresa, su administración es empírica.
- La cantidad de colaboradores va desde 1 hasta 250 dependiendo del giro y tamaño de la empresa.
- Utilizan más maquinaria y equipo, pero se basan más en el trabajo que en el capital.
- Su mercado es amplio, imperan y dotan no solamente a lo local y regional, dado que algunas abastecen al mercado nacional e incluso al internacional.
- Están en un proceso de crecimiento, la micro tiende a ser pequeña, la pequeña a mediana y la mediana aspira a ser grande.
- Disfrutan de ventajas fiscales por parte del gobierno, incluyendo también apoyos económicos y financieros para su crecimiento.

El modelo de emprendimiento ha tomado un papel muy importante en el mundo actual, debido al alcance que toma una empresa que es fundada por cuenta propia. México actualmente es un buen territorio para echar a andar una idea y convertirla en una empresa de forma independiente.

#### 2.2.5 Cifras de MiPyMes estatales y nacionales

Según datos registrados por el INEGI, (2019) a nivel nacional existen 4,800,157 unidades económicas, mientras que a nivel estatal en Durango se tienen 56,236 unidades económicas. De las unidades económicas antes mencionadas, a nivel nacional las empresas que son consideradas como micro por el total de empleados ocupados son 4,555,263, ofreciendo un total de 95,574, las consideradas pequeñas, son un total de 193,423, dando oportunidad de empleo a 82,449 empleados, mientras que las que están catalogadas como medianas son un total de 40,824 empresas, ofreciendo un total de 67,799 empleos. A nivel nacional las empresas consideradas microempresas son 53,178, ofreciendo un total de 96,582 empleos, las catalogadas como pequeñas empresas, son un total de 2,421, ofertando un total de 87,209 empleos, por último, las empresas de tamaño mediano son un total de 496 ofreciendo un total de 69,022 empleos.

#### 2.2.6 Población económicamente activa en Durango

INEGI (2020) registró datos sobre la población del estado de Durango, con un rango de edad de entre los 10 y los 84 años, dando un total de 1,832,650 personas, donde de ellas, 904,866 son hombres y 927,784 son mujeres.

#### 2.2.7 Principales actividades económicas de Durango

De acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor de México (INDEM) y la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), establece que las actividades de mayor importancia dentro de la economía de Durango corresponden a los sectores:

- Agricultura: Durango tiene el segundo lugar a nivel nacional como productor de forraje de avena, frijoles, manzana, tomate, chile, nuez, melón, sandía e higo.

- **Metalmecánica:** en la región de la Laguna, se concentra el 70% de esta actividad.
- **Servicio de apoyo para los negocios:** Durango ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en la producción pecuaria, y en la industria agropecuaria también es el mayor productor de lácteos y aves de corral.
- **Industria automotriz:** en el territorio del estado se encuentran distribuidas 20 plantas de fabricación de autopartes, con ingenieros altamente calificados. Este sector se ha consolidado apenas en los últimos 20 años.
- Algunos textos aún mencionan a la minería como una actividad principal en Durango, informes económicos recientes revelan que, siendo una actividad tradicional, se ha observado un descenso en los últimos años en relación a los ingresos brutos anuales de la región (Guaura, 2020).

## **2.3 Marco Normativo**

### **2.3.1 Plan estatal de desarrollo 2016-2022**

El Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 publicado por el actual gobernador del estado José Rosas Aispuro Torres, (2016) hace mención de propuestas para el desarrollo económico y empleo como por ejemplo:

Fortalecer la competitividad del empresario local agregando valor a sus productos y promover la cooperación empresarial, identificar y fortalecer los sectores económicos potenciadores del crecimiento en el estado, disminuir el tiempo y número de trámites para facilitar la apertura de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), impulsar que las empresas con potencial exportador puedan hacerlo ayudando a detonar la economía local, promover la generación de una oferta local de servicios especializados de soporte a la inversión como shelter, softlanding, outsourcing, headhunting, housing, aduana interior, IMMEX, etc.

Además de apoyar a la tecnificación, automatización, certificación y gestión tecnológica de las empresas locales, mejorar la conectividad y accesibilidad carretera, ferroviaria y aérea del estado, realizar acciones para disponer de una fuerza laboral pertinente y especializada, apoyar el

desarrollo local de productos innovadores y diferenciados, mediante técnicas productivas más efectivas y eficientes que mejoren su calidad y precio, financiamiento a empresas que desarrollen nuevos o mejorados productos, procesos o servicios basados en tecnología, conformar las asociaciones Industria-Gobierno-Academia (Triple Hélice), conducir la alineación de la oferta de educación superior y de capacitación técnica con sectores económicos estratégicos para el desarrollo, conformar un banco de proyectos, ideas e iniciativas empresariales de alto potencial de crecimiento e impacto económico, colaboración de inversionistas mentores que aporten su experiencia y capital económico a nuevos proyectos (p. 186).

En cuanto al empleo de calidad propone:

Fortalecer la protección de los derechos de los trabajadores en el Estado, fortalecer la conciliación para evitar conflictos laborales, garantizar la procuración e impartición de justicia laboral, mejorar y ampliar la inspección en materia laboral, propiciar relaciones laborales justas en cuanto a duración de jornadas de trabajo, salarios y prestaciones (p. 188).

### 2.3.2 Plan de desarrollo municipal de Durango

De acuerdo con el Plan Municipal de Desarrollo 2020-2022 publicado por el (H. Ayuntamiento del Municipio de Durango, 2019), en la sección V Durango próspero, atractivo y con oportunidades, hace alusión a facilitar el acceso a financiamiento para el desarrollo y crecimiento, así como para la consolidación de Pymes. Dentro de la línea de acción tiene descritas distintas propuestas como por ejemplo: promover esquemas de vinculación de los emprendimientos con fuentes de financiamiento públicas y privadas, incentivar el posicionamiento y consumo de los productos y/o servicios de las MiPyMes locales, promover la certificación de empresas locales, hacer que la profesionalización del capital humano de las MiPyMes esté vinculado con entidades certificadoras en competencias profesionales, tener acceso a programas con garantías flexibles y tasas de interés bajas, para el financiamiento para las MiPyMes, otorgar financiamiento a mujeres con actividad económica, apoyar a los microempresarios de la ciudad de Durango

que no cuentan con acceso a la banca comercial, con el ofrecimiento de crédito, impulsar a los nuevos emprendedores de la ciudad de Durango creando un nuevo esquema de financiamiento, entre otras.

También hace mención del empleo de calidad proponiendo acciones como establecer políticas que contengan una capacitación actualizada de los trabajadores y su adaptación a un mercado de trabajo en constante cambio, coordinar con los sectores tanto públicos como privados el fortalecimiento del capital humano que permita mejorar sus condiciones laborales, impulsar el desarrollo y utilización de herramientas innovadoras y de plataformas digitales que promuevan la formación de sectores de alto valor para elevar y ampliar sus oportunidades de empleo, diseñar mecanismos que permitan apoyar la creación de nuevos empleos en áreas con mayor potencial en el territorio municipal, establecer entornos normativos que sean favorables y propicios a la generación de empleo de calidad generando los incentivos empresariales adecuados, entre otros.

### 2.3.3 Apoyos a las MiPyMes en Durango

El programa “Red de apoyo al emprendedor. Emprendamos juntos historias de éxito” es un programa ofrecido a las y los emprendedores, así como a las MiPyMes por medio de diagnósticos y vinculación a diversos productos y servicios que ofertan tanto las instancias de gobierno como el sector privado. Este programa busca promover e impulsar la consolidación de proyectos que sean viables, así como promover el desarrollo y/o creación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Este programa opera en 15 puntos que se encuentran ubicados en diferentes instancias de gobierno, así como la cámara de organismos empresariales (SEDECO, 2016).

Otro programa ofrecido por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Durango, es el programa llamado “Financiamiento Durango para todos 2016-2022”, es un programa específico para micro empresas. Se ofrece un financiamiento desde 10,000 hasta 150,000. Según se hagan los pagos especificados en el contrato, se pueden dar hasta cuatro

financiamientos, aumentando en cada uno tanto el monto de préstamo, como la cantidad de meses de plazo de pago. Se tienen una comisión por apertura desde 1 hasta 5% y una tasa fija de interés de 12% anual, cambiando a 9% anual por pago anticipado.

#### 2.3.4 Derecho mercantil

En una región, el comercio es la actividad que justifica plenamente su desarrollo económico. El buen desarrollo y desempeño del comercio, logra mejoras continuas en las mercancías, las marcas, las estrategias y los métodos que se puedan implementar con el fin de que el cliente se enfoque e la tendencia que se ofrece en el mercado (Jiménez, 2014).

Por ende, el derecho mercantil trata de regularizar las acciones y las relaciones que tienen los comerciantes. Sin embargo, el cambio del derecho mercantil va más allá del concepto económico. El derecho mercantil ha cambiado, originalmente, éste era un derecho de y para los comerciantes mientras estos hacían ejercicio de su profesión (sistema subjetivo); el derecho mercantil que está en vigencia en el país de México otorga el derecho de actos de comercio , aunque lamentablemente en muchos casos el individuo no tenga calidad de comerciante (sistema objetivo) (Quevedo, 2008).

Cuando se separa el derecho civil del mercantil en la legislación mexicana, se crean, separados, el Código Civil y el Código de Comercio y sus leyes complementarias. De acuerdo con Quevedo (2008)

“El derecho civil es más formalista que el derecho mercantil, lo que resulta poco práctico para regir la vida mercantil; por su parte, el derecho mercantil es más ágil y dinámico, resuelve con independencia del civil las cuestiones que se dan en ese campo. El Código de Comercio, en su artículo primero, establece que sus disposiciones son aplicables a los actos comerciales y, en el segundo, señala que, a falta de disposiciones de este Código de Comercio, serán aplicables a los actos de comercio los de derecho común, por lo que es contundente la diferencia entre el derecho civil y el derecho mercantil”. (p.5)

Cabe mencionar, que para llevar a cabo la realización de varios actos y hacer valer la constitución, es necesaria la participación de corredores y notarios

públicos en las sociedades mercantiles, dado que son profesionales quienes le dan certidumbre jurídica al ser oponible a terceros y al enterarlo ante el Registro Público del Comercio (Jiménez, 2014).

#### *Concepto jurídico*

De acuerdo con Quevedo (2008), en su libro *Derecho Mercantil* “El derecho mercantil se define como el conjunto de normas jurídicas que se aplican a los actos de comercio legalmente calificados como tales y a los comerciantes en el ejercicio de su profesión”.

Es una rama especial del derecho privado que, frente al derecho civil, rige singularmente relaciones privadas que constituyen la materia mercantil.

#### *Antecedentes en México*

La presión que ejercía el pueblo español hacia la Nueva España se sentía. Las Ordenanzas de los Consulados de Burgos y de Sevilla estuvieron en función hasta la creación del Consulado de México en el siglo XVI. A finales del siglo XVIII siguieron en vigor las Ordenanzas de Bilbao, hasta la promulgación del primer Código de Comercio del México independiente, el 16 de mayo de 1854, llamado Código de Lares, en honor a Teodosio Lares.

De acuerdo con Quevedo (2008)

En el año de 1883, el derecho mercantil adquirió en México carácter federal, al reformarse la fracción X del artículo 73 de la Constitución Política de 1857, que otorgaba al Congreso la facultad de legislar en materia comercial. Con esta base se promulgó el Código de 1884, aplicable en toda la República y el 1 de enero de 1890 entró en vigor el Código de Comercio del 15 de septiembre de 1889 (vigente hasta nuestros días) (p.7)

#### 2.3.5 Seguridad social

La seguridad social representa la protección que obtienen los colaboradores de las empresas para asegurarse frente a contingencias económicas y sociales, por ejemplo maternidad, vejez y muerte, pérdida de ingresos ante enfermedad, riesgos de trabajo, todo esto incluyendo asistencia médica (Galindo, 2014).

Las personas normalmente sienten el deseo de contar con seguridad social porque de esta manera disfrutan de la protección frente a incertidumbres, riesgos y problemas de la vida como son la enfermedad y la vejez, entre otros muchos factores.

De acuerdo a datos registrados por la Organización Internacional de Trabajo (OIT).

De acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2017), los accidentes del trabajo y las enfermedades son un problema humano y económico que representa una gran preocupación en todo el orbe. Se han tomado distintas medidas de protección por parte de la Organización Internacional del Trabajo en temas de salud y seguridad en el trabajo, pero, aun así, las estadísticas calculan que cada 15 segundos, un trabajador muere a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo y 153 trabajadores tienen un accidente laboral. Cada día mueren 6,300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, esto es más de 2 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de 300 millones de accidentes en el trabajo, que en gran medida resultan en ausentismo laboral. De acuerdo a Galindo (2014) “El costo de esta adversidad cotidiana es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un cuatro por ciento del Producto Interno Bruto global cada año” (p.16).

Además, la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha hecho la advertencia sobre la manera de organizar los trabajos para que éstos sean cada vez más competitivos y con mayor producción han provocado un aumento de presión en las y los trabajadores, debido a la alta exigencia que se les proporciona, provocando con esto factores de riesgo psicosocial como sedentarismo, tabaquismo, alcoholismo, nuevas destrezas y requisitos de aprendizaje, presión con mayor productividad, así como una disminución de tiempo para socializar y poder conllevar una vida laboral y familiar, en otras palabras, se ha generado un ambiente de trabajo cada vez más estresante (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2017).

## **Capítulo 3. Metodología**

### **3.1 Área de estudio**

El área de estudio que se va a considerar en este trabajo de acuerdo a la clasificación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) es en Ciencias Sociales, dado que la administración entra dentro de esta área, y la investigación es basada en las MiPyMes de la ciudad. El campo que será estudiado es el de Administración y Negocios, ya que se puede hablar de los factores de las MiPyMes tanto internos como externos. La disciplina, aunque suene redundante es en Administración y Gestión, al ser un trabajo enfocado en la gestión estratégica dentro de las empresas Duranguenses de cualquier tamaño. Por último, está la subdisciplina enfocada en la administración de empresas, dado que se va a estudiar la manera que utilizan las MiPyMes locales para su administración y desarrollo por medio de la gestión estratégica. De acuerdo con el sistema de clasificación del Journal of Economic Literature (JEL por sus siglas), el presente trabajo tiene una clasificación M10 General.

### **3.2 Lugar de estudio**

El lugar en el que se va a realizar el estudio será en la ciudad Victoria de Durango, en MiPyMes de cualquier giro que cumplan con los requisitos en cuanto a su tamaño.

### **3.3 Tipo de investigación**

Para iniciar con la investigación se realizó un estudio mixto, que incluye un estudio exploratorio y descriptivo.

El exploratorio es para determinar las características de las empresas que se van a tomar en cuenta; esto con el fin de determinar si existen similitudes o diferencias dentro de las empresas seleccionadas y evaluar la aplicación de la gestión estratégica en su desarrollo.

Después se realizó un estudio descriptivo, donde se especificaron las características de las empresas utilizando las variables demográficas para describir a los trabajadores de la organización, los métodos administrativos que utilizan, determinar si cuentan o no con misión y visión dentro de la empresa, etc.

### **3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos**

De acuerdo a lo establecido en la operacionalización de las variables, se realizó el instrumento de evaluación, dando como resultado un cuestionario que consta de 56 preguntas que ayudan a responder los cinco objetivos específicos que se han planteado al inicio de la investigación. Al iniciar el cuestionario, se tienen siete preguntas que no están contempladas dentro de las 56, estas son preguntas sobre la información de la persona que va a responder el cuestionario, así como preguntas propias de la empresa.

Este cuestionario de 56 preguntas va dirigido a los dueños y/o gerentes de las empresas (como parte del cuerpo administrativo), pero también se diseñaron otros dos cuestionarios, estos serán aplicados uno a los operadores o colaboradores de la empresa, y el otro, para el área de recursos humanos en caso de contar con uno. El cuestionario para los colaboradores consta de 25 preguntas, y el de recursos humanos con 17 preguntas. El diseño de estos dos cuestionarios, se hace con el fin de contrastar las respuestas del gerente o dueño, con los puntos de vista de personas que están dentro de la misma organización.

La mayoría de las preguntas son de opción múltiple, aunque existen algunas (especialmente en la información de la persona que responde y las de la empresa) que son preguntas abiertas.

El cuestionario se realiza en la plataforma Google Forms para facilitar su aplicación, pero también se tendrá la opción de algunos cuestionarios impresos, para aquellas personas que lo prefieran contestar de esta manera. Los tres cuestionarios realizados pueden consultarse en el Anexo 2.

#### **3.4.1 Operacionalización de la variable**

Para la operacionalización de las variables se basó en la información recopilada en el marco teórico con lo que se pudieron identificar aspectos claves e importantes que sean necesarios para evaluar y definir correctamente la gestión estratégica dentro de las empresas. La operacionalización se hizo primero separándola por objetivos específicos, y cada objetivo específico se separó por sus respectivas preguntas, éstas, cuentan con una cantidad distinta

de dimensión, indicadores, variables y tipos de variables, cada uno de estos puntos se detallan a continuación. El primer objetivo tiene dos preguntas, de las cuales la primera cuenta con tres dimensiones y la segunda dos. Entre ambas preguntas, se tiene un total de 12 indicadores y 18 variables, cada una de estas variables cuenta con una pregunta que ayuda a dar respuesta al primer objetivo.

El segundo objetivo, cuenta con dos preguntas, la primera cuenta con tres dimensiones y la segunda dos. Entre las dos preguntas se tiene un total de nueve indicadores, que a su vez tienen un total de 12 variables, cada una de ellas cuenta con una pregunta que los evalúa.

El tercer objetivo consta únicamente de una pregunta, y en ella dos dimensiones, se tiene siete indicadores y siete variables que responden a las preguntas del tercer objetivo.

El cuarto objetivo tiene dos preguntas, de las cuales, la primera consta de tres dimensiones y la segunda de seis, entre ambas cuentan con un total de 19 indicadores y 25 variables, cada una de estas con una pregunta.

El quinto y último objetivo, solamente cuenta con una pregunta, en ella se tienen tres dimensiones y seis indicadores, cada uno de estos indicadores cuenta con una variable, y ésta a su vez, cuenta con una pregunta que responde al objetivo número cinco.

El tipo de variable de todos los objetivos, son variables de escala de opción múltiple.

La operacionalización de las variables se encuentra en el Anexo 1, para su consulta.

### **3.5 Método de estudio**

De acuerdo a los requerimientos de la investigación, se definió hacia qué y quién va dirigida.

#### **3.5.1 Objeto de estudio**

Para esta investigación, se eligió como objeto de estudio todas aquellas empresas que cumplan con el requisito de estar en la ciudad Victoria de

Durango, así como entrar en la clasificación de MiPyMes donde se cuenta con una cantidad de 0 a 10 empleados para micro, de 11 a 50 para pequeñas y de 51 a 250 para medianas, además de estar dentro de los sectores de agricultura y ganadería, minería, energía eléctrica, suministro de agua y gas natural, construcción, industrias manufactureras, comercio al por mayor, comercio al por menor, transportes, información de medios, servicios financieros y seguros, servicios inmobiliarios, servicios profesionales científicos, servicios educativos, servicios de salud, servicios de alojamiento y preparación de bebida y comida así como otros servicios y actividades no gubernamentales, siendo estos los sectores seleccionados a partir de la clasificación publicada por INEGI en la sección de censos económicos, de acuerdo a su cantidad de MiPyMes registradas.

### 3.5.2 Sujeto de estudio

Como sujeto de estudio para el cuestionario dirigido a dueños o gerentes, se tiene a las personas dueñas de las MiPyMes o en todo caso los gerentes de éstas, dado que son las personas con mayor conocimiento general de las empresas y de la forma de manejarlas; la información que estas personas pueden proporcionar es tanto de los años anteriores como de los planes a futuro. Para el cuestionario de nivel operativo y/o administrativo, se tiene a aquellas personas que realicen sus actividades dentro de una empresa que esté bajo el mando del dueño o gerente y que pueda proporcionar información sobre su opinión de cómo se maneja la empresa. El tercer y último cuestionario que va dirigido al área de recursos humanos, a las personas que estén a cargo del puesto, aunque es únicamente para aquellas empresas que cuenten con esta área, de no ser así, este cuestionario es omitido.

### 3.5.3 Ruta metodológica

A continuación, en la figura 3.1 se presenta los bloques que conforman la ruta metodológica.



Figura 3.1 Ruta metodológica

Fuente: Elaboración propia

Revisión de literatura: para poder definir y adentrarse en el tema que se está investigando, fue necesario consultar literatura que hablara o se centrara en el tema, de esta manera se buscó que otros investigadores hubieran trabajado en el tema o en algún tema parecido para tener una noción de lo que se podía encontrar al hacer la investigación. Para los antecedentes se consultaron publicaciones, y artículos, así como una tesis de la Universidad Juárez de Durango, todos realizados en México, además de un artículo redactado en

Venezuela donde se hace una evaluación de la gestión estratégica en las empresas, con el fin de ampliar y sustentar más el tema.

Planteamiento del problema: una vez definido el tema a investigar y con base en lo ya investigado en los antecedentes, se planteó la problemática que se planeaba resolver por medio de la investigación.

Determinación de los objetivos: una vez definida la problemática, se planteó el objetivo general que sirviera de guía para realizar la investigación. De este objetivo general, se desarrollaron algunos objetivos específicos que ayudan a llegar al objetivo general planeado. Cada uno de estos objetivos cuenta con sus respectivas preguntas de investigación que ayudan a no perderse del objetivo planeado.

Construcción del marco teórico: con la revisión constante de la literatura, se construyó el marco teórico, contextual y normativo, con temas referentes a la investigación y que ayudaron al momento de crear el instrumento para la recolección de información. Se consultaron fuentes como revistas científicas del área de administración y gestión, así como libros, páginas web gubernamentales oficiales, otras tesis y notas de periódicos. También es importante destacar, que algunos de los datos numéricos a los que se hace mención y se toman como referencia provienen de la página oficial de INEGI, por lo que se puede estar seguros que los datos son reales.

Alcance de la investigación: una vez definidos el objetivo general y los objetivos estratégicos y con la información que se recabó en el marco teórico, se define el alcance de la investigación, será en la ciudad de Victoria de Durango, porque en lo investigado no se han encontrado trabajos que hablen sobre la gestión estratégica general dentro de las MiPyMes, los trabajos encontrados con anterioridad hablan solamente de la gestión estratégica para una cierta área o giro de empresas, en este caso, la investigación se hace para todos los sectores y/o giros en la ciudad Victoria de Durango.

Diseño de la investigación: de acuerdo a lo investigado en el marco teórico, se realizó la operacionalización de las variables de acuerdo a los temas que ayudaran a hacer una correcta evaluación de la gestión estratégica y de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente. Estas variables ayudan a responder las preguntas de investigación planteadas y por tanto a los objetivos específicos fijados.

Elaboración del instrumento de evaluación: una vez desarrollada la operacionalización de las variables, se realizó el instrumento de evaluación de acuerdo a las variables establecidas. El cuestionario consta de 56 preguntas que responden a los cinco objetivos establecidos y siete preguntas adicionales sobre los datos generales tanto de la empresa como de la persona que responde el cuestionario.

Selección del tipo de muestreo: se seleccionó el tipo de muestreo por conveniencia, dadas las características de éste de crear muestras que tengan mayor proximidad en grandes poblaciones para ser evaluadas, con el fin de conseguir que las empresas puedan proporcionar información que sea de utilidad para la investigación.

Determinación del tamaño de la muestra: Se utiliza la fórmula de universo finito por proporciones, porque se conoce el universo, con un 90% de confianza para que el cálculo sea lo más real posible y un 7% de error.

Recolección de datos: una vez que se tiene definido el instrumento de recolección de datos, se hace el levantamiento de la información. Debido a las condiciones sanitarias actuales, algunas empresas permiten el acceso a las personas y algunas otras no, para las que sí permitan el acceso se tienen dos opciones, la primera es un cuestionario digital (realizado en Google Formas) y la segunda un cuestionario impreso, las personas de las empresas serán las que decidirán que opción de cuestionario prefieren. Para aquellas personas que aún no permiten el acceso debido a la pandemia y acepten contestar el cuestionario, este les será enviado digital por correo electrónico.

Análisis de la información: una vez que se recabó toda la información necesaria, ésta es tratada primeramente de manera que se pueda describir como es como trabajan las MiPyMes, analizando las distintas respuestas y observando la similitud o la diferencia entre éstas, por ello se utilizó Minitab como herramienta para este estudio, empleando el alfa de Cronbach para encontrar relación entre las distintas variables. Las preguntas que contienen información general sobre la empresa y de las personas que han sido encuestadas, es información que puede ser tratada estadísticamente (ejemplo el año de nacimiento de las personas, la cantidad de años en operación en el mercado, el género de las personas, los años de educación formal, etc.) esto con el fin de conocer como o en que influye en las MiPyMes estas variantes, también haciendo comparaciones de cómo es que estas afectan o influyen en el desarrollo y crecimiento de las empresas, para ello se utilizó como herramienta también el programa Minitab, con la estadística no paramétrica y las pruebas de Kruskal-Wallis y Mann-Whitney para ver la igualdad o diferencia entre dos variables.

Reporte de resultados estadísticos: después de haber analizado e interpretado la información recabada, se podrá cumplir con los objetivos establecidos en la investigación realizando el reporte correspondiente.

### **3.6 Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, primeramente, se tomaron algunas consideraciones.

#### **3.6.1 Selección de la muestra**

Se seleccionó el tipo de muestreo por conveniencia, dadas las características de éste de crear muestras que tengan mayor proximidad en grandes poblaciones para ser evaluadas, con el fin de conseguir que las empresas puedan proporcionar información que sea de utilidad para la investigación. Previendo los sesgos y que la información no sea fiable, se hizo una

distribución de las MiPyMes para seleccionar la cantidad representativa de cada sector de empresas de acuerdo a los predeterminados en la página oficial de INEGI Tabulados interactivos de censos económicos (2019). Se hará un muestreo estratificado proporcional. Cada elemento de la población puede ser elegido para su participación y ser parte de la muestra siempre y cuando cumpla con los requisitos de tipo de empresa que haga falta según la distribución realizada.

Determinación del tamaño de la muestra: según la población total de empresas de acuerdo a INEGI (2019) que cumplen con los requisitos de la investigación, se realiza el cálculo de la muestra estadísticamente.

Se utiliza la fórmula de universo finito por proporciones, dado que se conoce el universo

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

con un 90% de confianza para que el cálculo sea lo más real posible y un 7% de error.

El tamaño de la muestra se determinó a partir del universo que se tiene de MiPyMes obtenido de INEGI (2019) de la sección Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC), teniendo un total de MiPyMes de 25,204 empresas. Para llegar a éste punto dentro de la página de SAIC, se selecciona el año censal más cercano a la fecha en la que se realizó la investigación, en éste caso el año más cercano es 2018, después, se selecciona el área geográfica, primero el estado (Durango), y después el municipio (Durango), luego se seleccionan todas las actividades económicas, dado que la investigación es para todos los giros de las empresas, y en cuanto al personal ocupado se seleccionan los primeros tres estratos que corresponden a la cantidad de personal con que cuentan las MiPyMes, seguido de esto se selecciona el botón de consultar en la parte inferior y la página arroja los datos que se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Cantidad de MiPyMes en el municipio de Durango

Año Censal ↓	Entidad	Municipio	Actividad Económica	Estrato de personal ocupado	UE Unidades económicas ⓘ
2018	10 Durango	005 Durango	Total municipal	Sin estrato	25204
2018	10 Durango	005 Durango	Total municipal	0 a 10	23660
2018	10 Durango	005 Durango	Total municipal	11 a 50	1250
2018	10 Durango	005 Durango	Total municipal	51 a 250	244

Fuente: INEGI, 2018

Se utilizó esta fórmula dado que existen otras en las que no se conoce el universo de la población o se cuenta con otros datos, pero al tener el dato del SAIC es más sencillo y real aplicar la fórmula que se utiliza cuando se conoce el universo de la población o universo finito.

Se encontró también otra fórmula que lleva al mismo resultado, pero se utiliza la fórmula por proporciones para que el tamaño de muestra sea adecuado y de esta manera reducir el margen de error.

De acuerdo a la fórmula por proporciones

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

N= 25,204

p= 0.777 (dato sacado de la variable misión de las encuestas realizadas que dieron resultados a favor)

q= 0.222 (dato sacado de la variable misión de las encuestas realizadas)

z= 1.645 correspondiente de 90% de confianza

e=0.07 correspondiente al 7% de error

$$n = \frac{1.645^2 * (25204) * 0.777 * 0.222}{0.07^2(25204 - 1) + 1.645^2 * 0.777 * 0.222}$$

$$n = 94.90$$

Siendo un tamaño de muestra de 95 empresas.

### 3.6.2 Distribución de la muestra

De acuerdo con la información recabada de la página de INEGI Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) se realizó la Tabla 3.2 Totales de MiPyMes en Victoria de Durango por sectores, donde se tomaron los sectores que cuentan con mayor cantidad de empresas, separadas por micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 3.2 Totales de MiPyMes en Victoria de Durango por sectores

<b>Total, en Durango</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>
<b>Agricultura y ganadería</b>	13		
<b>Minería</b>	70	7	4
<b>Energía eléctrica, suministro de agua y gas natural</b>	7		
<b>Construcción</b>	225		
<b>Industrias manufactureras</b>	2297	103	28
<b>Comercio al por mayor</b>	656	121	23
<b>Comercio al por menor</b>	9702	292	54
<b>Transportes</b>	67	38	25
<b>Información de medios</b>	62		
<b>Servicios financieros y de seguros</b>	168	25	3
<b>Servicios inmobiliarios</b>	347	24	4
<b>Servicios profesionales científicos</b>	665	63	4
<b>Corporativos</b>	1		
<b>Servicios educativos</b>	249		
<b>Servicios de salud</b>	1307	88	4
<b>Servicios de alojamiento y preparación de comida y bebidas</b>	3353	195	10
<b>Otros servicios y actividades no gubernamentales</b>	4118	67	5

Fuente: (INEGI, 2019)

Cuando se tuvieron los totales de las empresas en la ciudad Victoria de Durango se realizó una proporcionalidad de las MiPyMes que se debían

encuestar de cada sector de acuerdo con el resultado obtenido en el tamaño de la muestra. El proceso consistió en tomar el total de empresas de acuerdo al tamaño (micro, pequeñas y medianas) y calcular que porcentaje ocupa cada una del total de empresas en la ciudad Victoria de Durango, dan como resultado 77,19 y 4% respectivamente. Una vez calculado el porcentaje que representaba cada tamaño de empresa, se utilizaron estos resultados para calcular el porcentaje proporcional que correspondía de acuerdo al tamaño de la muestra. Con esta proporción se estableció que se deberían de encuestar 75 micro, 19 pequeñas y 4 medianas.

Con los datos anteriores obtenidos se realizó el mismo proceso para calcular el porcentaje proporcional por sectores en cada tamaño de empresa. En aquellos sectores en los que el porcentaje resultaba muy bajo (menos del 1%) se decidió darle el valor de uno para que ese sector no fuera descartado y tener así un más amplio panorama de los distintos sectores y su manera de dirigir las empresas.

En el caso de las empresas medianas, no se realizó el mismo procedimiento que con las otras dos, sino que, en estas, se seleccionaron aquellos sectores que contaban con mayor cantidad de empresas y se repartió el valor de uno a cada uno de ellos, esto con el fin de que estas fueran más representativas. Únicamente en el tamaño micro todos los sectores son cubiertos dada la cantidad de éstas, en las pequeñas y medianas algunos son excluidos por su poca cantidad de empresas. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3 Distribución de MiPyMes por sectores en Victoria de Durango

	Micro	Pequeñas	Medianas
<b>Agricultura y ganadería</b>	1	0	0
<b>Minería</b>	2	1	0
<b>Energía eléctrica, suministro de agua y gas natural</b>	1	0	0
<b>Construcción</b>	1	0	0
<b>Industrias manufactureras</b>	7	1	1
<b>Comercio al por mayor</b>	2	3	1
<b>Comercio al por menor</b>	28	1	1
<b>Transportes</b>	1	1	1
<b>Información de medios</b>	1	0	0

<b>Servicios financieros y de seguros</b>	1	1	0
<b>Servicios inmobiliarios</b>	1	2	0
<b>Servicios profesionales científicos</b>	2	2	0
<b>Servicios educativos</b>	1	0	0
<b>Servicios de salud</b>	4	2	0
<b>Servicios de alojamiento y preparación de comida y bebidas</b>	10	4	0
<b>Otros servicios y actividades no gubernamentales</b>	12	1	0

Fuente: Elaboración propia

### 3.7 Diseño estadístico

Para el análisis de la información se utilizó la estadística inferencial, en donde se utilizaron la prueba de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis y el Alpha de Cronbach.

#### 3.7.1 Pruebas de Kruskal-Wallis

La prueba de Kruskal-Wallis es semejante y un poco extendida de la prueba U de Mann-Whitney. La prueba es el análogo no paramétrico de análisis de varianza de un factor y detecta diferencias en la ubicación de distribución. La prueba supone que no hay ningún orden a priori de las poblaciones  $k$  de las cuales se extraen las muestras. Por ende, los grupos se pueden analizar juntos.

#### 3.7.2 Pruebas de Mann-Whitney

Las pruebas de Mann-Whitney hace una comparación de cada rango para probar si los grupos se han extraído de la misma población y de esta manera comprobar si son equivalentes o no en su posición. Lo que se observa, se combina y clasifica de ambos grupos, asignándole un promedio de rango en caso de producirse empates, aunque estos deben de ser relativamente pequeños en relación al total de observaciones. Si la posición de las poblaciones es idéntica, los rangos deberían mezclarse aleatoriamente entre las dos muestras. La prueba calcula el número de veces que una puntuación

del grupo 1 precede a una puntuación del grupo 2 y el número de veces que una puntuación del grupo 2 precede a una puntuación del grupo 1 (IBM, 2021).

### 3.7.3 Coeficiente Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem (García Bellido 2010).

### 3.7.4 Minitab

Como herramienta de cálculo estadístico se utilizó el programa Minitab Statistical 21.

## Capítulo 4. Resultados

### 4.1 Estadística descriptiva

Se presentan los resultados obtenidos de las 99 encuestas aplicadas a gerentes y dueños de las MiPyMes de Victoria de Durango, donde se rescata que 60 de estas tienen una ‘*antigüedad*’ en el mercado relativamente nueva de entre uno y diez años, 26 una antigüedad de entre 11 y 20 años, nueve de entre 21 y 30 años y las otras cuatro más de 30 años.

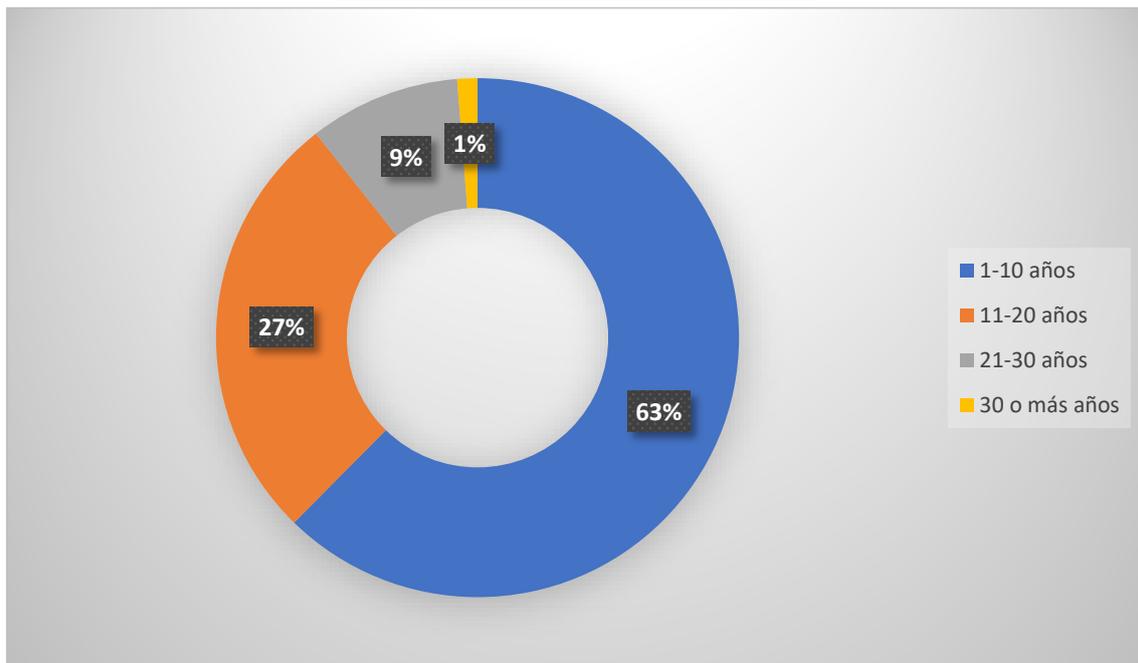


Figura 4.1 ‘Antigüedad’ en el mercado

Fuente: Elaborada a partir de las encuestas realizadas

Las encuestas fueron distribuidas de manera que estas constituyeran a los *giros* de empresas mas representativos de la ciudad, dando como resultado que de estas empresas el 44.4% es de servicios, el 35.35% es de comercio y por ultimo el 20.2% es de industria.

La ‘*forma jurídica*’ más predominante en las MiPyMes encuestadas es la familiar con un 43%, seguida de la unipersonal con un 38%, después la sociedad anónima y sociedades cooperativas con 14% y 3% respectivamente.

Los resultados que se obtuvieron sobre el ‘*tamaño*’ de empresa se presentan en la figura 4.2 predominando más las micro dado que estas represetan la mayor cantidad de empresas en la ciudad Victoria de Durango.

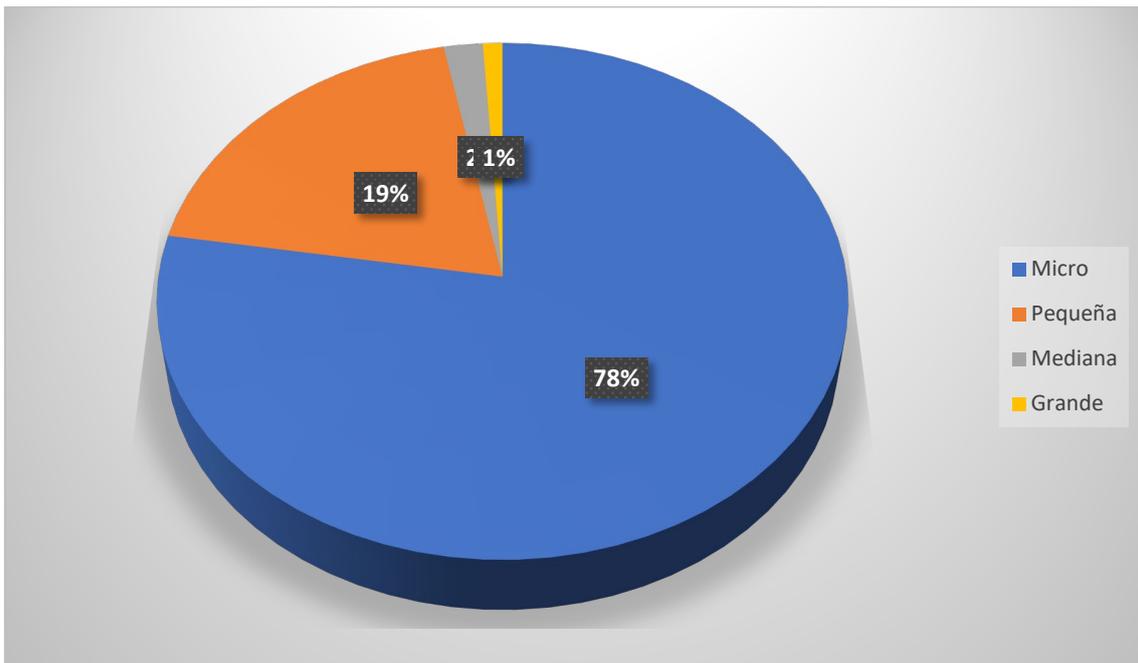


Figura 4.2 'Tamaño' de las MiPyMes

Fuente: Elaborada a partir de las encuestas realizadas

Las personas encuestadas son las que están a cargo de la empresa, como dueños o gerentes, de éstas, el 66.3% son hombres y el 33.7% mujeres.

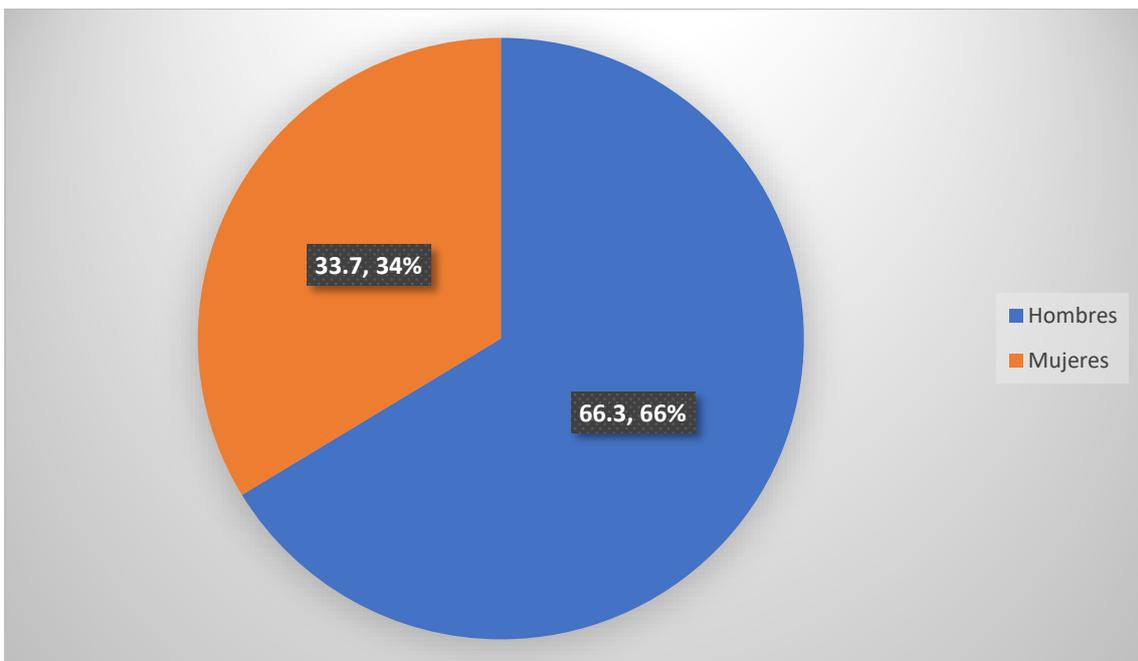


Figura 4.3 'Género'

Fuente: Elaborada a partir de las encuestas realizadas

Haciendo una comparación del ‘género’ de las personas a cargo y de la ‘educación formal’ de éstas, se obtuvieron los siguientes resultados presentados en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 ‘Educación formal’ respecto al ‘género’

Género/Educación Formal	Primaria trunca	Secundaria terminada	Preparatoria trunca	Preparatoria terminada	Licenciatura trunca	Licenciatura terminada	Posgrado
<b>Hombres</b>	6.06 %	7.57%	3.03%	12.12%	30.3%	30.3%	10.6%
<b>Mujeres</b>	-	-	3.03%	12.12%	27.2%	54.5%	3.03%

Fuente: Elaborada a partir de las encuestas realizadas

Dados que de las personas encuestadas solo la tercera parte de estas son mujeres, éstas se encuentran igual de capacitadas en educación formal que los hombres.

De las personas que dirigen o están a cargo de las MiPyMes duranguenses el 22% de estas son menores de 30 años, el 27% tienen entre 31 y 40 años, el 32% entre 41 y 50 años, siendo estas la mayoría de los individuos encuestados, el 13% tienen entre 51 y 60 años, mientras que de 61 a 70 años y mayores de 71 solamente son el 3% y el 2% respectivamente.

Analizando el ambiente organizacional interno, de acuerdo a las respuestas obtenidas del instrumento de evaluación, se tiene que el 93% considera que el *clima laboral* es bueno, mientras que el 7% lo considera muy neutro. ‘*La comunicación y la colaboración entre los compañeros*’ de trabajo también fue evaluada y el 90.8% considera que esta comunicación se da entre todos los compañeros de trabajo, sin importar que puesto tengan dentro de la organización, haciendo congruencia con la respuesta anterior respecto al clima laboral. Se les preguntó también a cerca del ‘*salario*’ que se tiene dentro de la organización y el 62.6% considera que el salario está establecido por encima del salario que se considera por ley en el país, mientras que el 32.3% considera que es solo lo establecido por la ley.

Los líderes de las empresas son muy importantes ya que de esto depende muchas veces no solo el crecimiento de la organización, sino también de proporcionar el tipo de clima laboral que se lleva a cabo dentro de la empresa, por lo que el 47.4% de las personas encuestadas respondieron que *'el líder'* de departamento es tan bueno que todos lo siguen, el 28.9% considera que el líder de departamento es respetado y reconocido, mientras que el 22.7% estableció que al líder de departamento se le puede reconocer únicamente porque es el dueño.

Independientemente del tipo de empresa, en conjunto los datos de las respuestas obtenidas indican que el 75.5% de estas cuentan con una *'misión'* establecida que todos conocen (tanto administrativos como personal operativo), mientras que la *'visión'*, el 80.6% cuenta con ésta establecida pero separada entre que es fija, es a corto, mediano y largo plazo 24.5, 4.1, 9.2 y 42.9% respectivamente. Los *'valores organizacionales'* solo el 65.3% determino que los tienen establecidos, destacando entre ellos la responsabilidad, la honestidad, la puntualidad, la lealtad y eficiencia.

El 47.4% de las MiPymes tienen una *'diversidad de género'* de 50 y 50, el 22.7% tienen empleados de un solo género de acuerdo a las actividades que realiza, el 16.5% tiene más mujeres y el 13.4% tiene más hombres.

Los *'objetivos establecidos'* de las empresas se enfocan principalmente en el crecimiento a futuro y el 72.2% respondió que cuenta con objetivos a largo plazo alcanzables, mientras que el 16% respondió que se tienen objetivos, pero a corto plazo.

El 87.7% de las MiPyMes tienen *'conocimiento acerca de la gestión estratégica'*, aunque el 35.1% de estas manifestó que su conocimiento es poco, por lo tanto, el 19.6% siempre la lleva a cabo dentro de su empresa, el 37.1% solo a veces, el 26.8% muy pocas veces y el 16% simplemente no la utilizan en el manejo de su empresa. Por lo tanto, se puede interpretar que la gestión estratégica a pesar de sí ser conocida por la mayoría de las empresas ésta no es aplicada en todos los casos, sino que más bien se lleva un tipo de gestión diferente para administrar las MiPyMes duranguenses. Para aquellas empresas que respondieron que si la conocían y si la utilizaban el 61.1% se ha percatado

que ésta presenta cambios significativos en el manejo de su empresa, el 13.3% reconoció que tuvo mucha mejora, mientras que el 20% dijo que a pesar de utilizarla notaron poca mejora en el manejo de su empresa.

Respecto a los problemas más comúnmente presentados en el último año la mayoría indicó que estos fueron en el cambio de mercado debido a la pandemia iniciada en el año 2019, por lo tanto, uno de los problemas más frecuentes en el ámbito económico fue la situación económica del entorno seguido del aumento de la inflación. Entre los diferentes problemas también mencionados en el cuestionario está en la '*realización de tareas*', siendo el más sobresaliente el no hacer las tareas a tiempo obteniendo como resultado que en problemas con el personal tengan que el más frecuente es la falta de actualización de los empleados seguido de la falta de capacidad de los recursos humanos, mientras que en los '*problemas presentados durante el proceso*' se destacó el de falta de recursos y la carencia de manuales y guías técnicas, dando congruencia entre los resultados obtenidos. Actualmente, los objetivos de las MiPyMes duranguenses están enfocados en su mayoría al crecimiento a futuro, pero también muchas de estas solamente están enfocadas en mantenerse dentro del mercado, pudiendo ser este el resultado de los problemas mencionados anteriormente.

De las MiPyMes duranguenses solamente el 18.7% cuenta con *socios*, mientras que el 81.3% no cuenta con ningún tipo de socios.

Analizando la información recabada separándola por el tamaño de empresa para que de esta manera se pueda hacer una comparación entre las diferencias y similitudes de éstas se obtiene que el 42% de las micro empresas tienen una '*forma jurídica*' unipersonal, el 10.38% sociedad anónima, el 45.4% familiar y solo el 2.1% otro tipo de forma jurídica, mientras que en las pequeñas el 21% tienen una forma jurídica unipersonal, 26.3% sociedad anónima y 42.1% son familiares, resaltando en ambos tamaños de empresas que su mayoría son empresas familiares. En las medianas y pequeñas este punto es cambiante dado que fueron muy pocas empresas analizadas, pero estas no son familiares.

El giro entre las empresas también varía como se muestra en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 'Forma jurídica' según el tamaño de la empresa.

	Unipersonal	Sociedad anónima	Familiar	Otra
Micro	42%	10.38%	45.4%	2.1%
Pequeña	21%	26.3%	42.1%	
Mediana y grande	33%	33%	0	33%

Tabla 4.3 'Giro' según el tamaño de la empresa en %.

	Micro	Pequeña	Medina y grande
Servicios	45.45	47.36	33.33
Comercio	38.96	21.06	0
Industria	15.58	31.57	66.66

La figura 4.4 muestra los resultados del 'género' del que dirige las empresas de acuerdo a su tamaño. Como se puede observar en la figura, en todos los casos de tamaño de empresa el hombre es el que principalmente dirige la empresa.

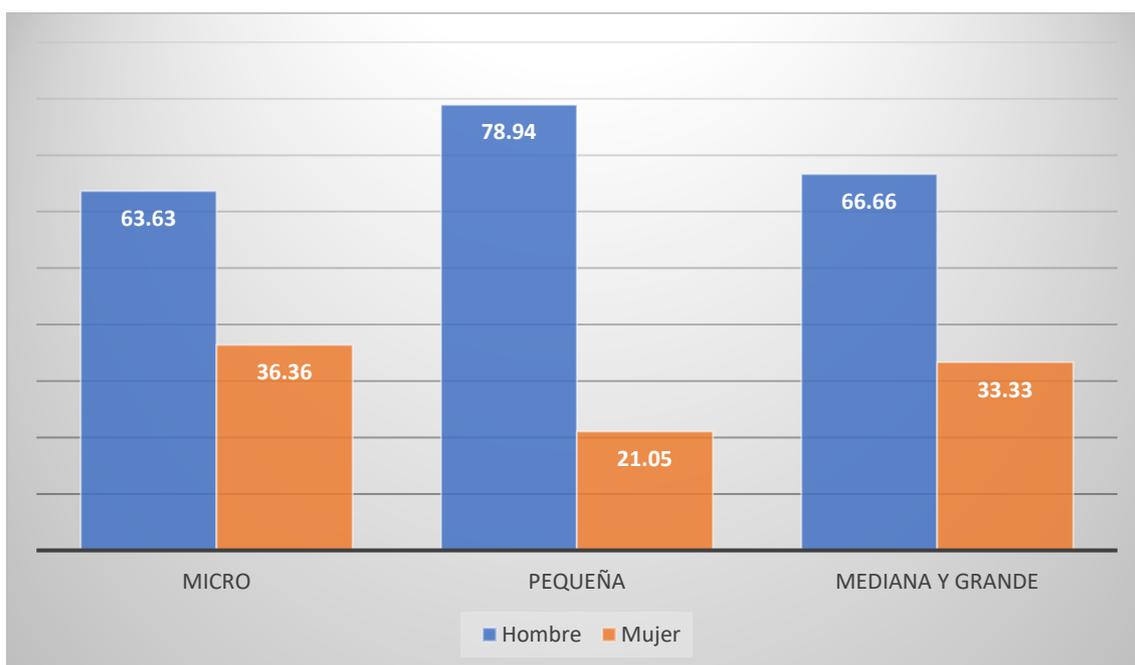


Figura 4.4 'Género' al mando

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

Haciendo también la comparación sobre la 'edad' de las personas que están al mando de las empresas, en la figura 4.5 se observa que en las MiPyMes duranguenses, las personas al mando son jóvenes (menores de 50).

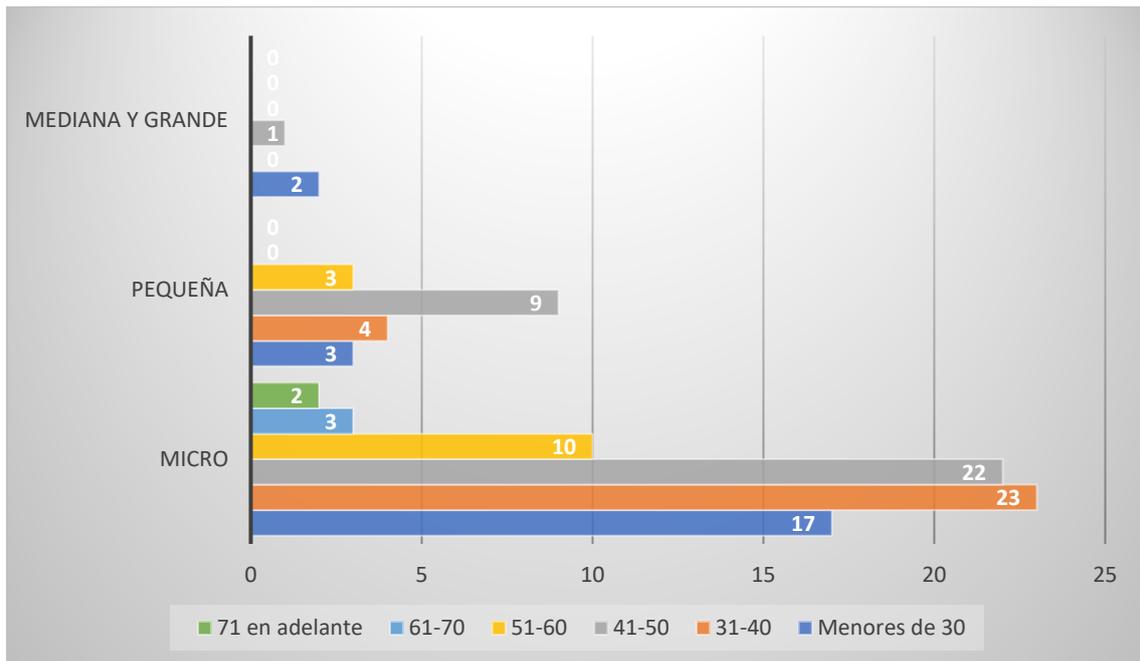


Figura 4.5 'Edad' de personas al mando de las MiPymes

Fuente: Elaboración propia partir de los datos obtenidos

Haciendo la comparativa sobre el 'nivel educativo' de las personas al mando de las MiPyMes se obtuvo la figura 4.6, donde se puede observar que las personas a cargo de las MiPyMes en su mayoría tienen un nivel educativo superior (licenciatura trunca o terminada).

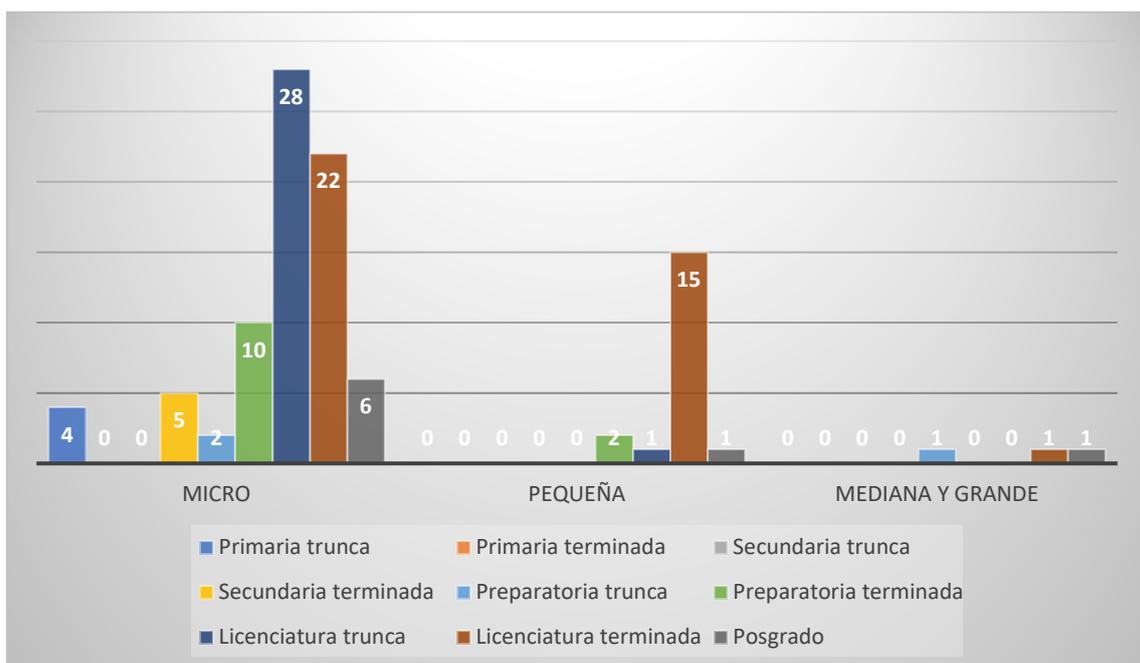


Figura 4.6 'Nivel de educación' de las personas al mando

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

Los resultados que se obtuvieron sobre el '*conocimiento y aplicación de la gestión estratégica*' se presentan en figura 4.7, donde se destaca que la mayoría de las empresas sin importar el tamaño sí conoce la gestión estratégica ya sea poco o mucho. En todos los tamaños de empresas la gestión estratégica es aplicada en su mayoría a veces y seguida de ésta siempre. El uso de la gestión estratégica se ve reflejada en su mayoría en empresas pequeñas, medianas y grandes como se muestra en la figura 4.8.

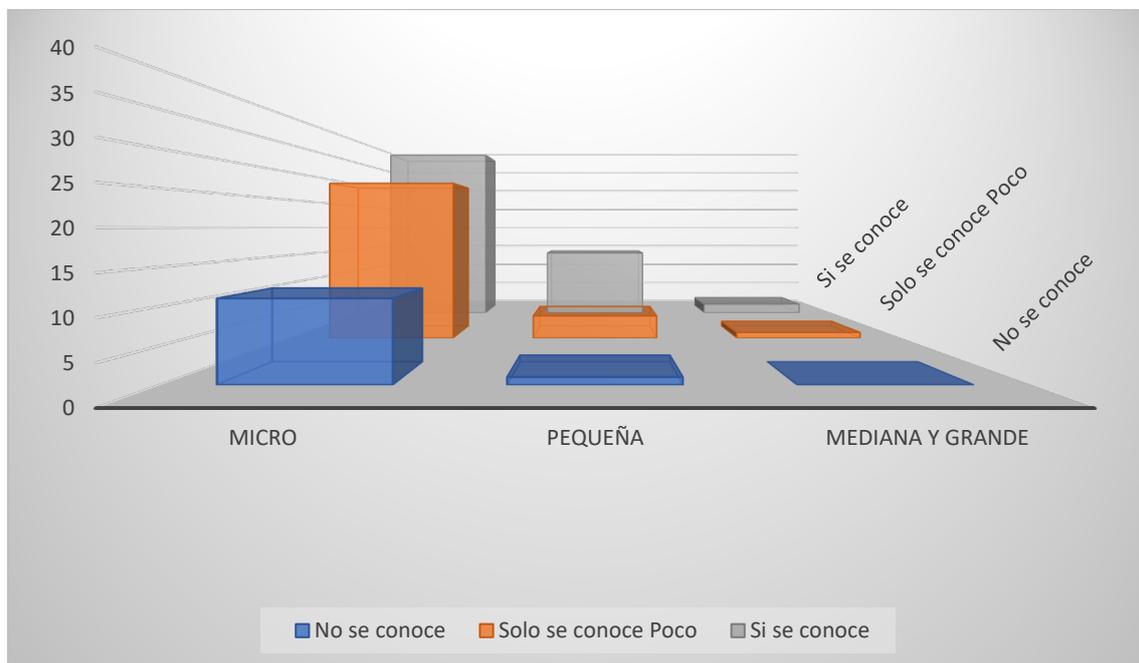


Figura 4.7 'Conocimiento de la gestión estratégica'

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

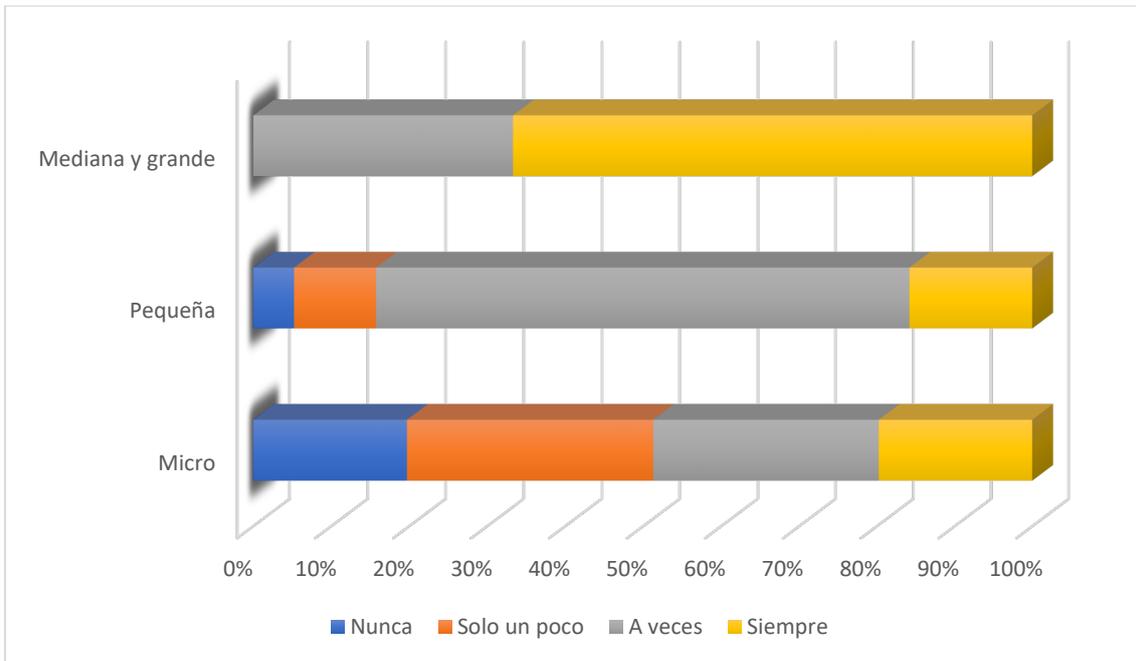


Figura 4.8 'Aplicación de la gestión estratégica'

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

De aquellas empresas que respondieron que sí hacen uso, aunque sea en una sola ocasión la gestión estratégica, la mayoría indicó que, sí hay cambios significativos en su empresa o que hay mucha mejora, en especial en las pequeñas y medianas empresas, como se muestra en la figura 4.9.

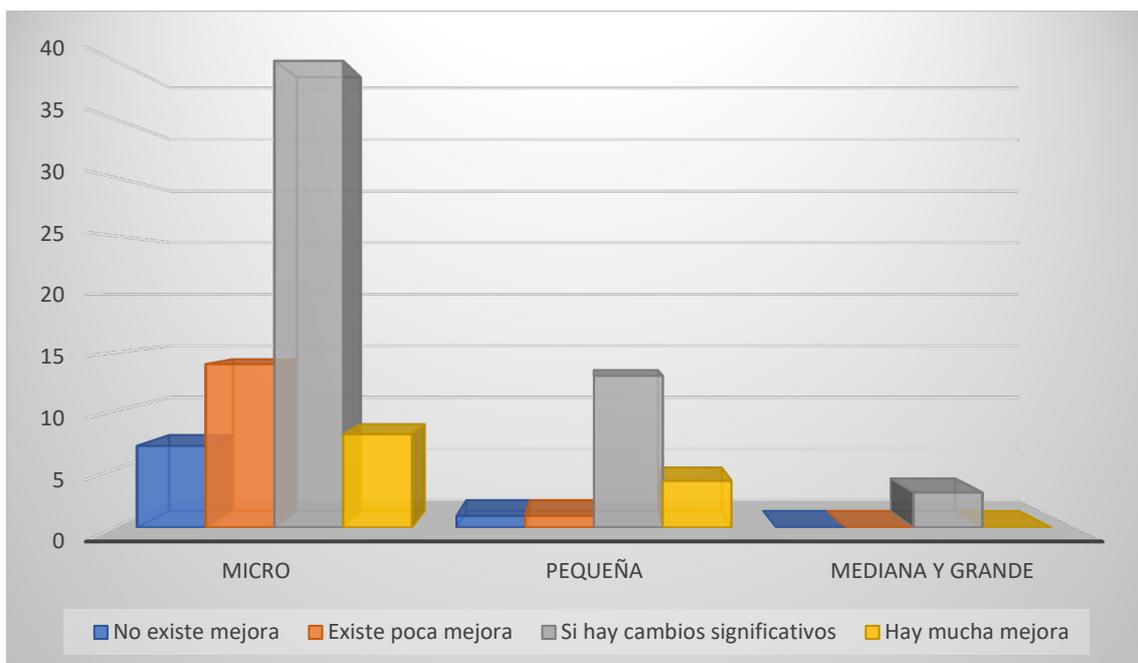


Figura 4.9 'Mejora en la empresa'

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

La mayoría de las MiPyMes duranguenses consideran que el desempeño de su empresa ha sido bueno porque se han mantenido en el mercado, mientras que otras consideran que ha sido bueno porque han crecido. De acuerdo a como consideran que está su empresa actualmente, se les pregunto sobre los aspectos que les gustaría cambiar a futuro para un mejoramiento de la empresa, por lo que la mayoría respondió que la parte administrativa, dado que es ésta la que lleva a cabo la gestión estratégica, los resultados se muestran en la figura 4.10.

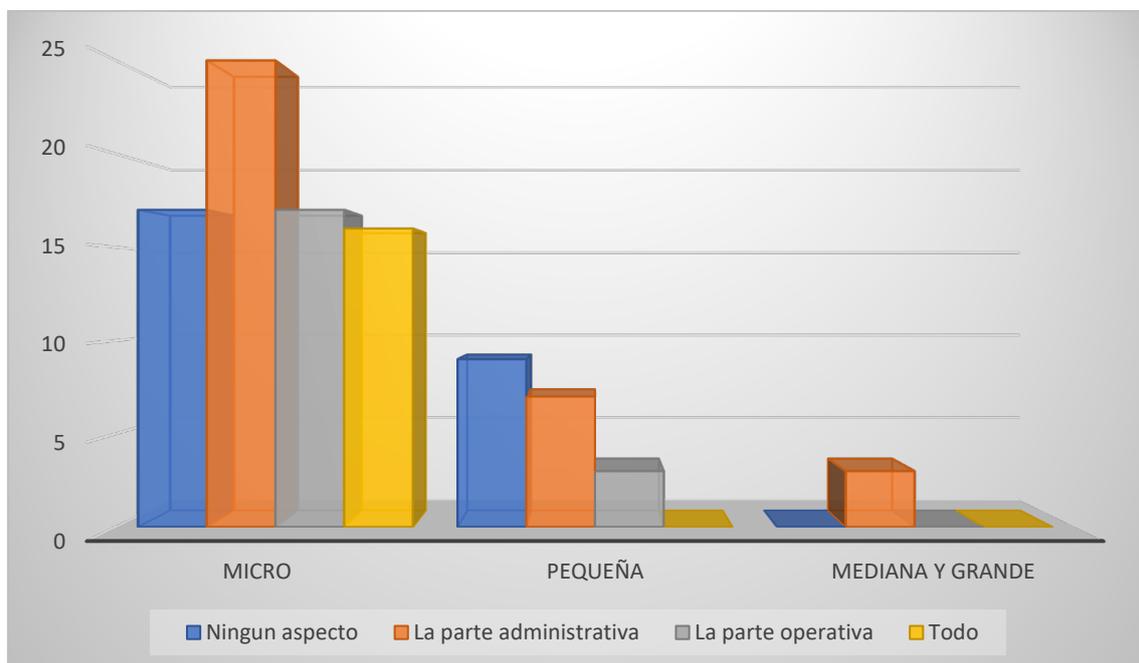


Figura 4.10 'Aspectos a cambiar'

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

La 'línea de mando' en las micro empresas está dividida en su mayoría entre que es solo familiar y el dueño es quien se encarga de todo, dado que no tiene una manera de ramificar el trabajo puesto que son pocos empleados. En las empresas pequeñas y medianas que se tiene el uso del organigrama, puesto que, como se maneja una mayor cantidad de empleados, aquí ya se puede hacer una separación ya sea por departamentos o por áreas.

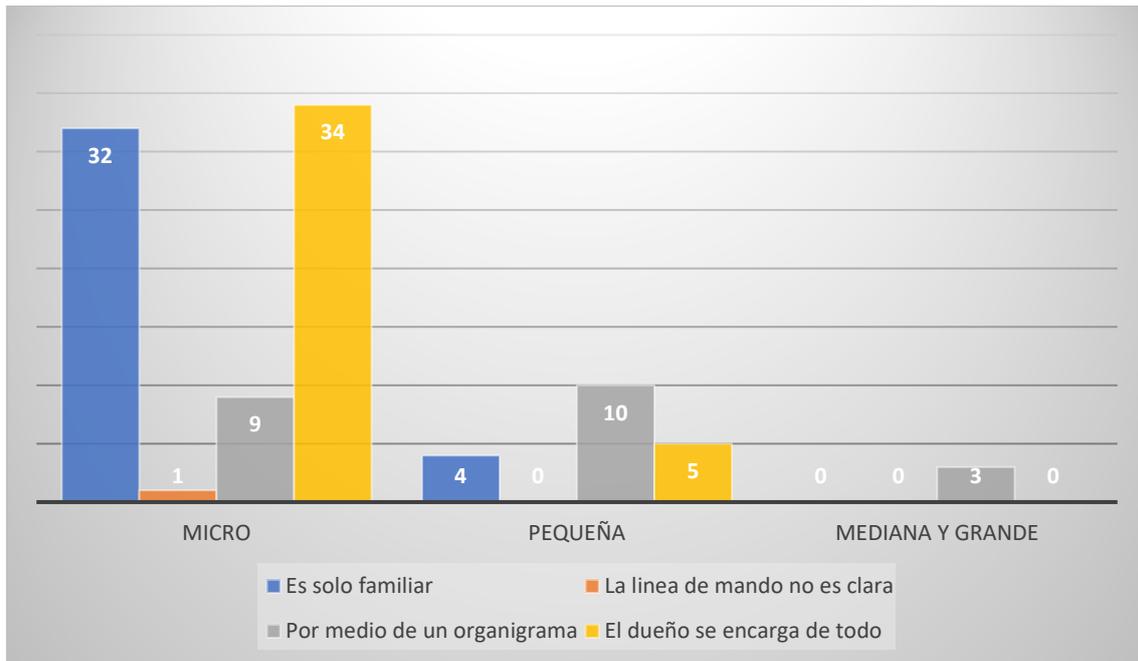


Figura 4.11 'Línea de mando'

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Los problemas más comunes a los que se enfrentaron las MiPyMes en el año anterior (2021) fueron principalmente económicos derivados de la pandemia que inicio en 2019, seguido de la mala organización, los resultados se muestran en la figura 4.12. Las micro empresas son las que más se enfrentaron al problema económico, dado que muchas de estas dependen de la venta de sus productos y/o servicios diarios para poder mantenerse en el mercado, de acuerdo a comentarios realizados por los encuestados de manera presencial.

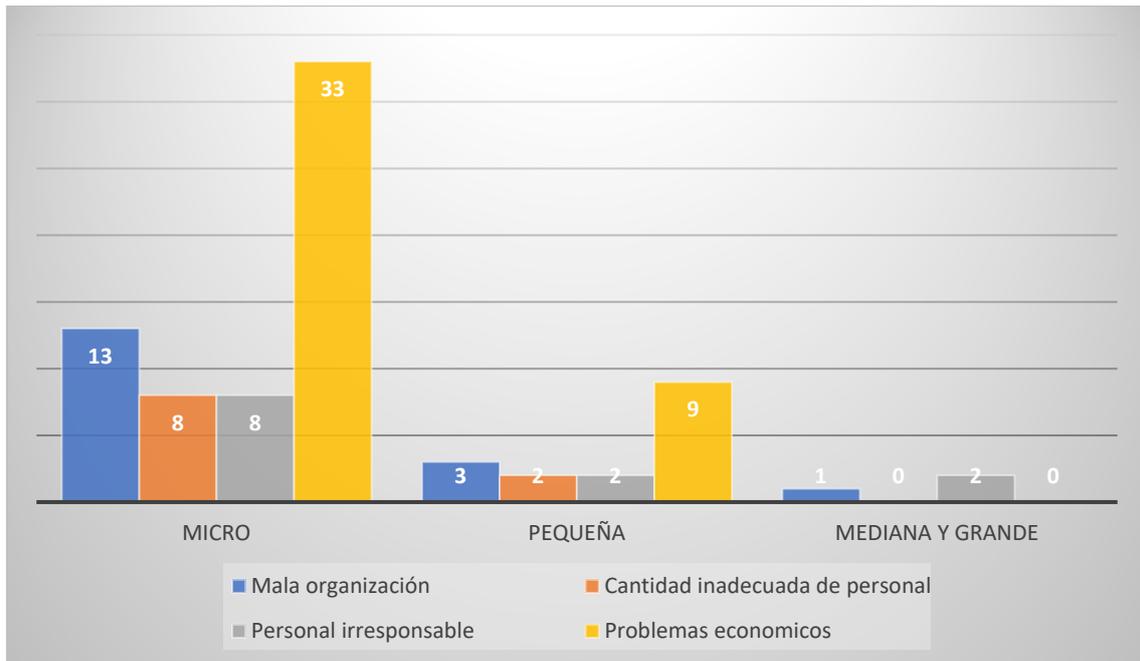


Figura 12 'Problemas del año anterior'

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

La fuente de ingresos de donde se obtiene la mayor cantidad de estos en los tres tamaños de empresas como se muestra en la figura 4.13 son de clientes nuevos seguida de los productos nuevos, por lo que hacerse promoción y atraer más clientela es vital en este punto.

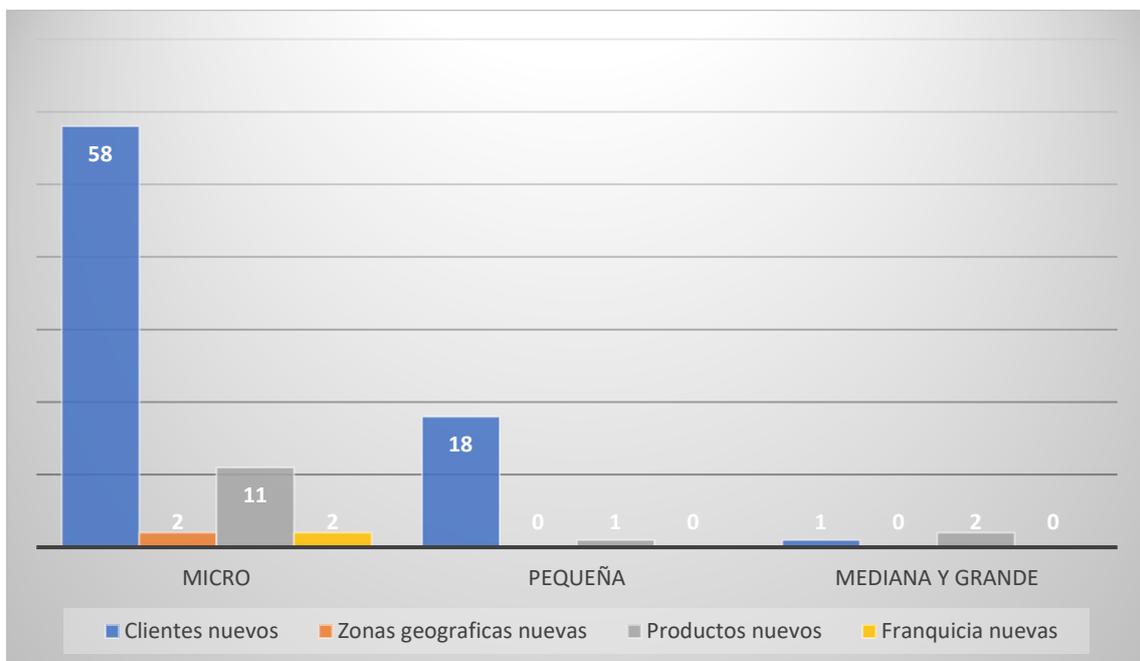


Figura 4.13 'Mayor cantidad de ingresos'

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos.

En las MiPyMes duranguenses además de los ingresos generados que se mencionaron anteriormente, como se muestra en la figura 4.14, en su mayoría no se tienen otros ingresos, la mayor cantidad de ingresos son por parte del capital del dueño o si se tienen, en su caso, con ingreso de accionistas.

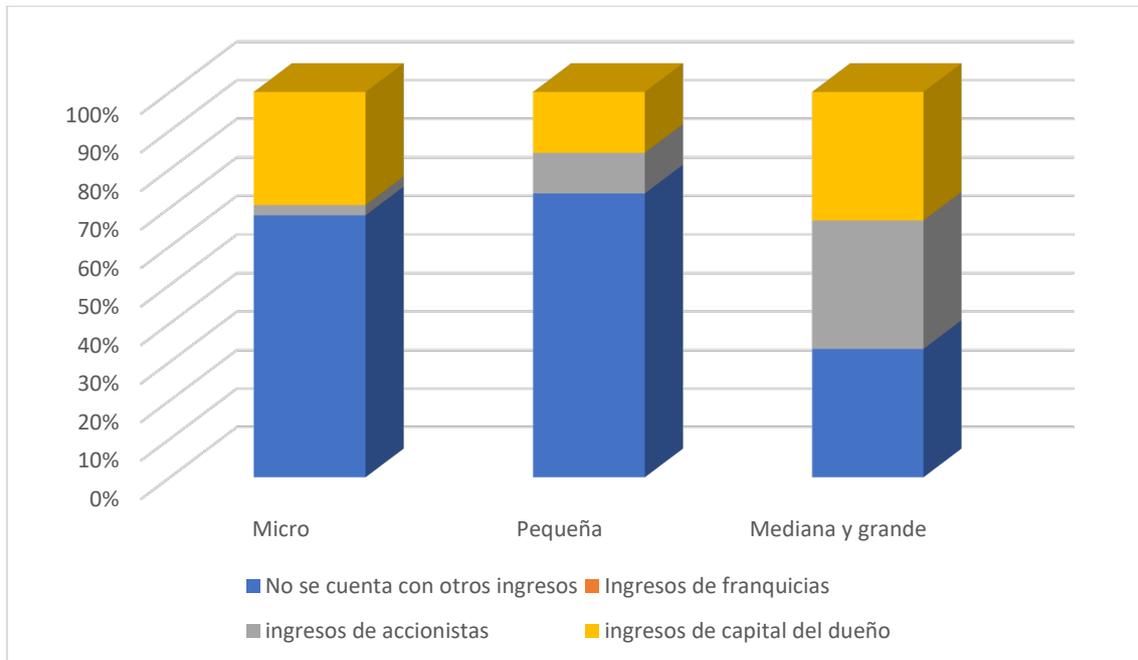


Figura 4.14 'Otros ingresos'

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

El 'flujo de efectivo' que tienen las empresas cambia dependiendo del tamaño de ésta, como se muestra en la figura 4.15 para las micro la mayoría de las empresas tienen un flujo con forma a la temporada, las pequeñas entre balanceado y constante todo el año, mientras que las medianas y grandes tienen un flujo de efectivo balanceado y constante todo el año dado que estas ya tienen sus clientes bajo contrato.

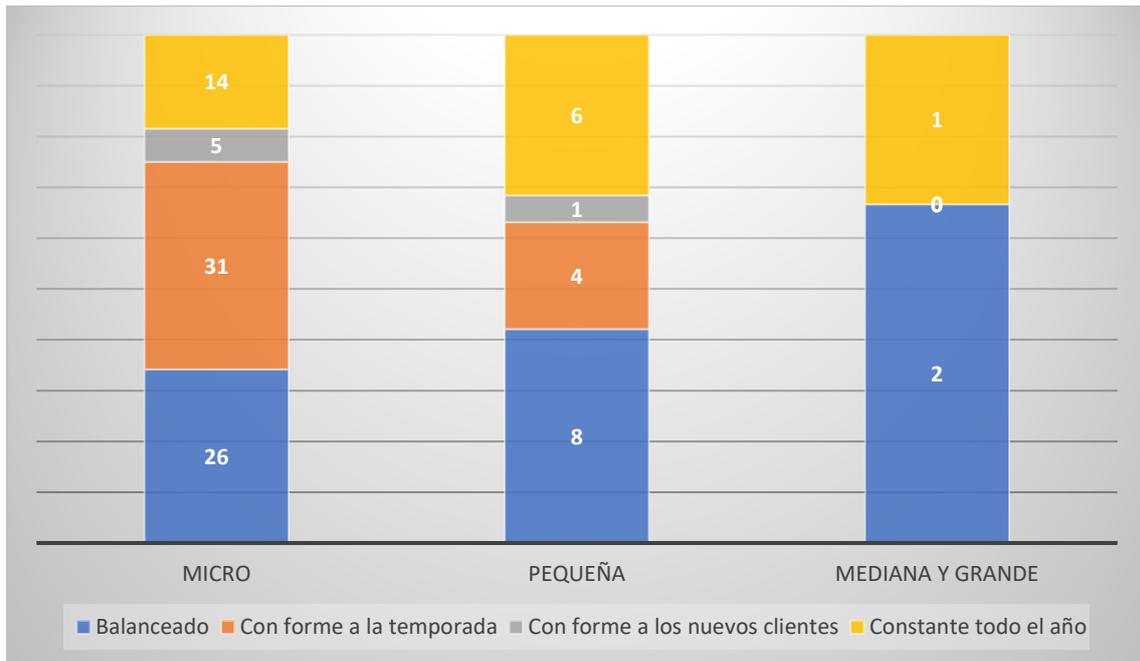


Figura 4.15 'Flujo de efectivo'

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

La *automatización* que tienen las MiPyMes en la ciudad Victoria de Durango también es cambiante conforme al tamaño de empresa, entre más grande, mayor automatización tiene, como se muestra en la figura 4.16.

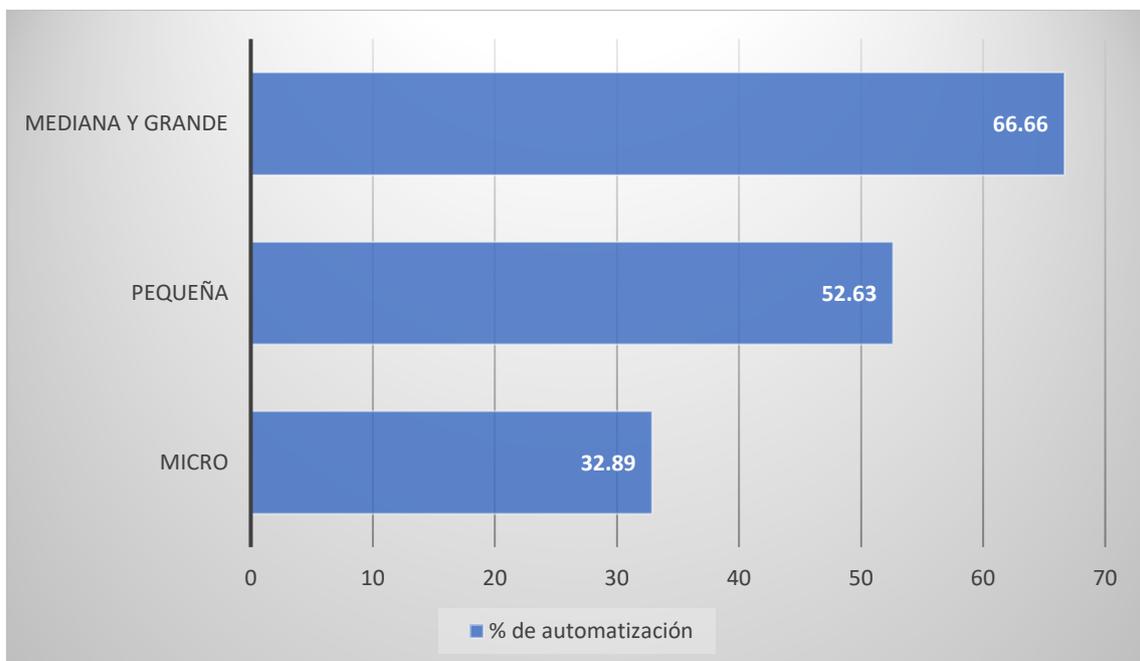


Figura 4.16 'Porcentaje de automatización'

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

De las respuestas que se obtuvieron por parte del nivel operativo y/o administrativo se destaca que el 59% son del *giro* de comercio, el 36.3% de servicios y el 4.6% de industria.

Las personas encuestadas fueron únicamente 22, debido al rechazo por parte de los dueños o gerentes de que sus colaboradores fueron encuestados.

El 81.8% tienen '*forma jurídica*' familiar y el 18.18% unipersonal.

El 86.36% de las personas encuestadas laboran en micro empresas, mientras que el 13.63% en pequeñas.

El 63.63% fueron hombres encuestados y el 36.36% mujeres. De las personas encuestadas, la mayoría tienen preparatoria terminada y licenciatura trunca.

El 13.6% manifestó que no se cuenta con una *misión* dentro de la empresa, el 54.5% que, si conocen la misión de la empresa, mientras que el 31.8% indicó que la misión solamente la conocen los administrativos.

Sobre los '*valores organizacionales*' el 22% manifestó que la empresa en la que trabajan no tiene, el 40% no sabían si había o no y el 37% que si existen.

El 63.63% de los colaboradores indico que el '*clima laboral*' es bueno, mientras que el 36.36% que es neutro, de estos también la mayoría indico que la gerencia les *da 'confianza y motivación'* al momento de comunicarse con ellos y también todos estuvieron de acuerdo en que el *salario* que recibían a cambio de la realización de tareas dentro de la empresa son lo indicado por la ley e inclusive un poco más alto.

Más de la mitad de las personas encuestadas indicó que reconocen a los '*líderes*' de la empresa únicamente por que es el jefe, puesto no hay un buen liderazgo para que lo sigan solamente por ser bueno. Por lo tanto, dentro de los '*problemas más frecuentes*' que se han tenido con el personal, estos indicaron que la falta de actualización y la falta de autoridad y liderazgo. El 86% indico que nunca se capacita al personal, mientras que el otro 14% dijo que una vez al año, teniendo congruencia con las respuestas anteriores respecto a los problemas presentados con el personal.

El 86.36% mencionó que se cuenta con computadoras actualizadas al momento que se les pregunto si la empresa contaba con tecnologías de la información.

La persona encargada de supervisar las tareas llevadas a cabo en toda la empresa es el dueño de acuerdo al 81.81% de las respuestas obtenidas, el otro 18.18% estuvo entre los supervisores y gerencia.

Cuando se preguntó acerca de la gestión estratégica el 36% manifestó no conocer nada al respecto, el 54% que la conocían solo un poco, y el 10% que sí la conocen.

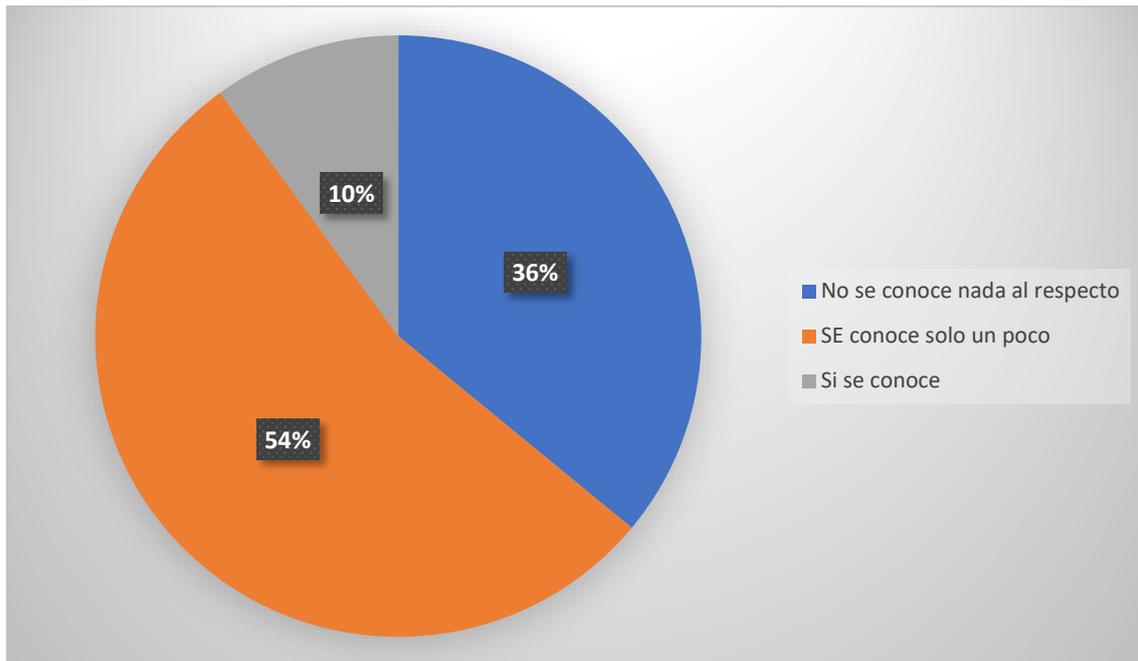


Figura 4.17 Conocimiento de la gestión estratégica del nivel operativo

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos

Según lo respondido por el área operativa, los problemas más frecuentes son la carencia de manuales y guías técnicas, así como la falta de recursos.

El 77% dijo que es fácil que el personal se adapte al cambio en caso de ser requerido, mientras que el resto dijo que este tarda en adaptarse.

## 4.2 Estadística inferencial

### 4.2.1 Validación de instrumento con el coeficiente de Cronbach

Haciendo uso de Minitab 21 como herramienta para la interpretación de resultados y utilizando el coeficiente de Cronbach para determinar la consistencia de las respuestas de distintas variables ésta resultó favorable con

datos de entre 0.7 y 0.9 en donde se hizo la comparación de variables como el *conocimiento de la gestión estratégica* y la aplicación de ésta, así como ésta última y las mejoras presentadas al utilizar la gestión estratégica, dando como resultado que si son consistentes las respuestas obtenidas para estas variables como se muestra en la figura 4.18.

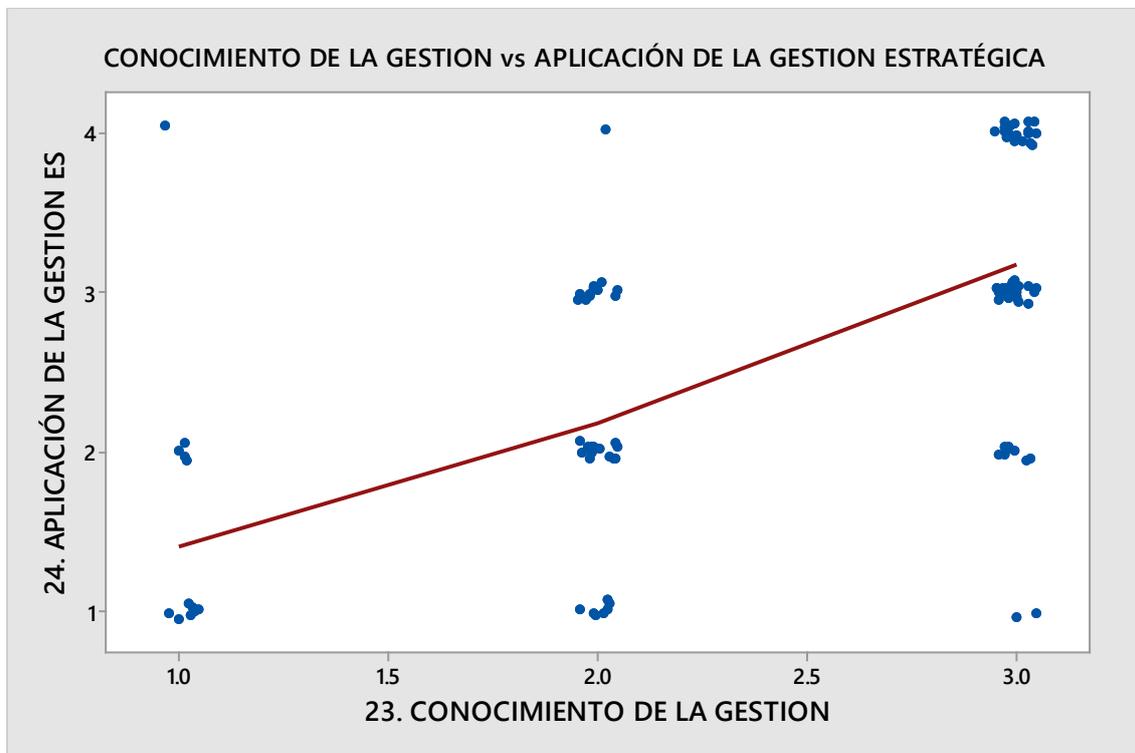


Figura 4.18 Conocimiento de la gestión estratégica vs aplicación de la gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia con Minitab

También se utilizó el coeficiente de Cronbach para verificar la consistencia de las respuestas en las variables de *acceso a internet* y el *uso de tecnologías de la información (TI)*, dando como resultado  $\alpha=0.6808$ , estando muy cerca del valor aceptable. Otra de las variables analizadas con el coeficiente de Cronbach fue la relación que se tiene entre las variables *reducción de gastos y costos* en el último año de las empresas, dando como resultado  $\alpha =0.8212$ .

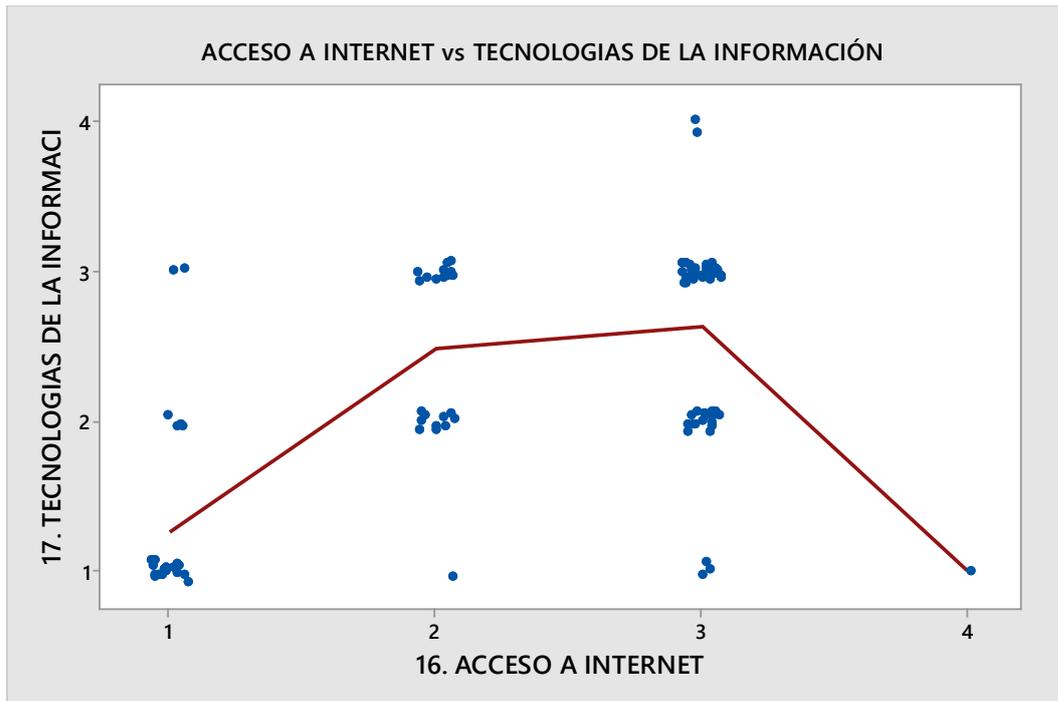


Figura 4.19 Acceso a internet vs Tecnologías de la información

Fuente: Elaboración propia con Minitab

Se analizó *la adaptabilidad al cambio* que tienen las personas que laboran dentro de las MiPyMes y ésta no presenta una relación con las empresas que aplican la gestión estratégica, el coeficiente de Cronbach da un resultado de 0.179.

#### 4.2.2 Pruebas de hipótesis

Con el software Minitab 21.2.0 se hicieron las pruebas de hipótesis de Kruskal-Wallis, para comparar la similitud estadísticamente entre los distintos grupos de variables.

En los grupos de antigüedad, estos están catalogados como grupo 1, de 1 a 10 años, grupo 2, de 11 a 20 años y grupo 3, de 21 años en adelante.

Se inició comparando la antigüedad a donde se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: los grupos de antigüedad son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, los problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica.*

H<sub>1</sub>: todos los grupos de antigüedad son diferentes en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, los problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica.*

Aceptando la H<sub>0</sub>, la antigüedad de las empresas es igual estadísticamente al establecimiento de *la misión, los valores organizacionales y los objetivos a largo plazo*, obteniendo una significancia de menor a 0.05 en todos los casos.

Se acepta H<sub>1</sub> en las variables *visión y el conocimiento de la gestión estratégica.* Aquí aplicamos las pruebas de Mann-Whitney para hacer las comparaciones entre los grupos y la *visión*, donde se encontró que los grupos 1 y 2 son iguales estadísticamente, mientras que en los grupos 1 y 3 hay una tendencia de 0.06, finalmente, en los grupos 2 y 3 se encontró que no son iguales estadísticamente, siendo menores, con un valor de  $p = 0.005$ .

Los resultados de la diferencia entre los grupos de antigüedad con *conocimiento de la gestión estratégica* fueron que los grupos 1 y 2, así como 1 y 3 no son iguales estadísticamente, dando como resultado que ambos son menores que en un valor de  $p$  menor de 0.05, mientras que los grupos 2 y 3 resultaron ser iguales estadísticamente.

También se analizaron los grupos de giro, siendo estos, grupo 1 servicios, grupo 2 comercio y grupo 3 industria, donde las hipótesis son:

H<sub>0</sub>: los grupos de giro son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, y problemas financieros.*

H<sub>1</sub>: los grupos de giro son diferentes en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, y los problemas financieros.*

Con la prueba de Kruskal-Wallis se encontró que se acepta H<sub>0</sub> los grupos de giro son iguales estadísticamente en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, y problemas financieros.*

Las hipótesis para los grupos de la forma jurídica que son grupo 1 unipersonal, grupo 2 sociedad anónima y grupo 3 familiar son:

H<sub>0</sub>: los grupos de la forma jurídica son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica.*

H<sub>1</sub>: los grupos de la forma jurídica son diferentes en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica.*

Se acepta H<sub>0</sub> para todas las variables, excepto para *los problemas financieros.* En la variable *los problemas financieros* se utilizaron las pruebas de Mann-Whitney para determinar la diferencia de los grupos, dando como resultado que los grupos de forma jurídica respecto a la variable *los problemas financieros* son iguales estadísticamente excepto el 1 y 3 que tienen tendencia a ser diferentes con un resultado de *p* de 0.06.

Otras de los grupos que se analizaron de acuerdo a las pruebas Kruskal-Wallis fueron la relación del tamaño de la empresa (grupo 1 micro y grupo 2 pequeña) y la educación formal con que cuentan las personas encuestadas (dueño y/o gerentes de las empresas) con la aplicación de *la misión, visión, valores organizacionales, objetivos a largo plazo, conocimiento de la gestión estratégica y los problemas financieros.*

Obteniendo las hipótesis:

H<sub>0</sub>: los grupos del tamaño de la empresa son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, los problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica.*

H<sub>1</sub>: los grupos del tamaño de la empresa son diferentes en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, el flujo de efectivo y el conocimiento de la gestión estratégica.*

Aceptando H<sub>0</sub>, los grupos del tamaño de la empresa son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo y los*

*problemas financieros*. La variable *el conocimiento de la gestión estratégica* tiene una tendencia a ser diferente, con una  $p=0.06$ .

Se analizó también el grupo de educación formal donde estos son grupo 1 secundaria terminada, grupo 2 preparatoria terminada, grupo 3 licenciatura trunca, grupo 4 licenciatura terminada, y grupo 5 posgrado.

Las hipótesis planteadas son:

H<sub>0</sub>: los grupos de la educación formal son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, los problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica*.

H<sub>1</sub>: los grupos de la educación formal son diferentes en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los objetivos a largo plazo, los problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica*.

Aceptando también H<sub>0</sub>, los grupos de la educación formal son iguales en cuanto a *la misión, la visión, los valores organizacionales, los problemas financieros y el conocimiento de la gestión estratégica*. La variable *los objetivos a largo plazo* tiene una tendencia a ser diferente, con un valor de  $p= 0.057$ .

Con estas mismas pruebas, se investigó la igualdad que se tiene entre el nivel de estudios formales de las personas encuestadas y *la capacidad de liderazgo*.

Las hipótesis planteadas son:

H<sub>0</sub>: los grupos de los estudios formales son iguales a *la capacidad de liderazgo*.

H<sub>1</sub>: los grupos de los estudios formales son diferentes a *la capacidad de liderazgo*.

De acuerdo a los resultados obtenidos del nivel de significancia, se acepta H<sub>1</sub>, donde son diferentes estadísticamente.

Con las pruebas de Mann-Whitney se determinó que los grupos de educación, que son iguales son 1 y 2, 1 y 3, 1 y 4, 1 y 5, 2 y 3 y 4 y 5, los grupos 2 y 4, 2 y 5, 3 y 4 y 3 y 6 son diferentes, con un valor de  $p$  menor que.

Utilizando las pruebas de Mann-Whitney para comparar las variables de *aplicación de la gestión estratégica* y *el crecimiento de las MiPyMes*.

Obteniendo las hipótesis:

H<sub>0</sub>: la variable *la aplicación de la gestión estratégica* es igual al *crecimiento de las MiPyMes*.

H<sub>1</sub>: la variable *la aplicación de la gestión estratégica* es diferente al *crecimiento de las MiPyMes*.

Obteniendo como resultado que *el crecimiento de las MiPyMes* es igual estadísticamente con una significancia de 0.065 a *la aplicación de la gestión estratégica* por lo que se acepta H<sub>0</sub>, por ende, aquellas empresas que indicaron que a veces utilizaban la gestión estratégica o que siempre la utilizaban, indicaron también haber tenido un crecimiento dentro de su empresa.

Al comparar las variables *la aplicación de la gestión estratégica* y *la capacitación del personal* con las pruebas de Kruskal-Wallis se obtuvieron las hipótesis:

H<sub>0</sub>: la variable *la aplicación de la gestión estratégica* es igual a *la capacitación del personal*

H<sub>1</sub>: la variable *la aplicación de la gestión estratégica* es diferente a *la capacitación del personal*.

Aceptando también en este caso H<sub>0</sub>, la variable *la aplicación de la gestión estratégica* es igual a *la capacitación del personal*.

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que la antigüedad de la mayoría de las empresas es relativamente joven (de 1-10 años), la forma jurídica más predominante es la familiar seguida de la unipersonal, la mayoría de las empresas son de tamaño micro (de uno a 10 empleados), las empresas son dirigidas principalmente por hombres, sin embargo, independientemente del género de la persona a cargo, estos presentan un nivel de estudio promedio de licenciatura trunca o terminada.

La comunicación entre los directivos y sus colaboradores no es tan buena dado que en su mayoría los colaboradores no conocen elementos como la política básica de la empresa, fundamental para el funcionamiento de ésta, la información únicamente se queda en la parte administrativa o dueños.

Un problema que podrían estar enfrentando las empresas es la capacidad de los líderes, dado que la aplicación de la gestión estratégica no es igual estadísticamente a la capacidad de liderazgo, los colaboradores en su mayor parte identifican al líder de la empresa únicamente porque es el jefe, dando como consecuencia que el clima laboral no sea del agrado de los colaboradores o por otro lado que no exista una figura de autoridad con respeto y simpatía para los colaboradores.

De acuerdo a los resultados la política básica de la empresa mayoritariamente la tienen establecida en cuanto a misión, visión y valores organizacionales.

Aunque las mujeres están en minoría al mando de las empresas, estas están igualmente preparadas profesionalmente que los hombres, con licenciatura trunca o terminada.

Los objetivos a largo plazo que se tienen establecidos por lo general estos apuntan a que están establecidos para el crecimiento a futuro.

En cuanto a la gestión estratégica mayormente las MiPyMes manifestaron conocerla ya sea poco o mucho, y de aquellas que indicaron si llevarla a cabo dentro de su empresa ninguna la utiliza siempre como parte del manejo diario, sino que esta es utilizada solo a veces o muy pocas veces, teniendo una manera diferente de manejo de su empresa en lugar de aplicar la gestión estratégica. Las MiPyMes duranguenses que dijeron si haber utilizado la

gestión estratégica, más de la mitad ha observado que durante su aplicación su empresa presenta cambios significativos o simplemente mejora en sus procesos, aunque también unos pocos manifestaron que a pesar de haberla utilizado no vieron ninguna mejora.

La pandemia que inicio en 2019 afecto más a las empresas de tamaño micro de acuerdo a lo comentado durante el levantamiento de la información por lo que los problemas a los que mayormente se enfrentaron fueron económicos y su principal objetivo fue mantenerse en el mercado.

Las empresas duranguenses de tamaño micro y pequeñas no cuentan con socios que las respalden en cuanto al ámbito económico, por si solas y con capital del dueño es como llevan a cabo sus actividades, a diferencia de las medianas y grandes que es más frecuente que estos si cuenten con socios.

Las diferencias observadas entre los distintos tipos de empresas son los siguientes:

- En cuanto al conocimiento y aplicación de la gestión estratégica todos los tamaños manifestaron conocimiento acerca de ésta, pero en cuanto a la aplicación, es en las medianas y grandes donde se muestra una mayor utilidad, seguida de ésta está la pequeña empresa, que la utiliza en menor medida que la mediana y grande y por último la micro, donde el siempre utilizarla y el nunca tiene la misma proporción.
- De los aspectos a cambiar dentro de su empresa de acuerdo a los requerimientos de estas la micro manifestó que en su mayoría la parte administrativa al igual que la mediana y grande empresa, mientras que en la pequeña no consideraban necesario cambiar mucho ningún aspecto.
- El flujo de efectivo cambia conforme el tamaño de la empresa dado las condiciones en las que estas laboran y los productos que venden, son las medianas y grandes empresas en las que el flujo es constante y balanceado todo el año puesto que trabajan ya bajo contratos.
- La automatización también varía de acuerdo al tamaño, entre más grande es la empresa, mayor automatización tienen.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la estadística inferencial las únicas variables iguales estadísticamente entre sí de acuerdo a las pruebas de

Kruskal-Wallis y Mann-Whitney son el giro de la empresa, el tamaño y la educación formal, con las variables *misión, visión, valores organizacionales, conocimiento de la gestión estratégica, problemas financieros y objetivos a largo plazo*. Los demás grupos tienen algunas variaciones que los hacen diferentes, aunque sea en una variable.

El crecimiento de las MiPyMes duranguenses es igual estadísticamente de la aplicación de la gestión estratégica.

De acuerdo con el coeficiente de Cronbach las variables analizadas resultaron tener congruencia, excepto la aplicación de la gestión estratégica y la adaptabilidad del personal.

## Bibliografía

- ADM. (2014). *Comision nacional del agua programa de medidas preventivas y de mitigacion de la sequia 2014 para a ciudad de.*  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/99854/PMPMS\\_Victoria\\_de\\_Durango\\_Dgo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/99854/PMPMS_Victoria_de_Durango_Dgo.pdf)
- Aispuro, J. R. (2016). *Plan estatal de desarrollo 2016-2022.* Gobierno Del Estado de Durango. <http://www.durango.gob.mx/plan-16-22/>
- Arrieta, D. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las MiPyMes. *Revista Global de Negocios*, 3, 1–14.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). *Tema: gestión, Liderazgo y valores* [Universidad Técnica Particular de Loja]. [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Betancourt, J. (2006). *Gestion estrategica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (eumed.net (ed.); Tercera).
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administracion PUJ*.
- Bueno, Campos, E. (1996). Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. In *Pirámide SA*. Pirámide SA.
- Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2, 341–350.
- Castro, A. A., & Ortiz, V. V. (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: caso santiago de cali – colombia. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7, 27–44.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. In *Journal of Materials Processing Technology* (segunda, Vol. 1, Issue 1). Mc Graw Hill education. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001>  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055>  
<https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006>  
<https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024>  
<https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252>  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252>
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos* (Novena Edi, Vol.

- 4, Issue 1).
- Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441–448.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Chang, E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family business review*, 17, 37–55.
- Córdova, R. (2012). *Proceso administrativo*.
- Corominas, J. y P. J. A. (1984). *Diccionario crítico etimológico*.
- Daily, C.M. y Dollinger, M. . (1993). Alternative methodologies for identifying family – versus nonfamily – managed business. *Family business review*, 5, 117–137.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Novena). Pearson educación.  
<http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Dawn Harris, Jon I. Martinez, J. L. W. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family business review*, VII, 159–174.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.906.4501&rep=rep1&type=pdf>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 184–202. <https://doi.org/10.14482/PEGE.40.8810>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearsion Educación.
- Duréndez, A. y García, D. (2005). Diferencias economico-financieras entre las empresas familiares y las no familiare. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 241–265.
- Esparza Aguilar, José Luis; García Pérez de Lema, Domingo; Duréndez Gómez Guillamón, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Escuela de Administración de Negocios*, 66, 5–29.
- Espínola, R. (2013). *Interrelación entre las funciones Definición e importancia de los objetivos Principales tipos de planeación administrativa*.
- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. El Ateneo.

- Fernandez, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (1era ed.). Diaz de Santos S.A.
- Galindo. (2014). *Seguridad social en México*. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lat/galindo\\_m\\_al/capitulo\\_2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/galindo_m_al/capitulo_2.pdf)
- García, S. S. (1997). *Op. Cita*.
- Gimbert, X. (2017). *Pensar estratégicamente* (Primera). Grupo Planeta.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (decimosegu). Pearson educacion.
- Gonzalez Enciso, A. (2016). *La empresa en la historia empresa y humanismo*.
- Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy; Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). McGraw-Hill.
- Gregorio, A. (2003). Gestión Estratégica. *Universitat de Barcelona*, 1–34.
- Guaura, R. (2020). *Las 5 principales actividades económicas de Durango*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/actividades-economicas-durango/>
- H. Ayuntamiento del Municipio de Durango. (2019, December 13). *Plan Municipal de Desarrollo 2020-2022*. [http://transparencia.municipiodurango.gob.mx/articulo65/XV-A/dic/2019/pmd\\_2020\\_407\\_bis.pdf](http://transparencia.municipiodurango.gob.mx/articulo65/XV-A/dic/2019/pmd_2020_407_bis.pdf)
- Herrera, J. (2016). *Plan de desarrollo estatal* .
- INEGI. (2018a). Banco de indicadores. <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=18&ag=10>
- INEGI. (2018b). *Tabulados interactivo (SAIC) Censos Económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- INEGI. (2019). *Tabulados interactivo (SAIC) Censos Económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- INEGI. (2020). México en cifras. .
- Jiménez, F. (2014). *Derecho mercantil*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Kumar, Krishna B.; Rajan Raghuram G.; Zingales, L. (1999). What Determines Firm Size? *National Bureau of Economic Research*.
- Loyola, M. I. (2007). *Gestión Capacitación de organizaciones de base*.

- Marín, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70204-8)
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (Segunda Ed, Vol. 4, Issue 1). Pearson Educación.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (1 era).
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Universidad Politecnica de Catalunya.
- Méndez, J. S. (2011). *La economía de la empresa en la sociedad del conocimiento* (Cuarta). Mc Graw Hill education.
- Nava, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración Evolution and Change of the Organization and its Management. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 101. <http://definicion.de/ser-vivo/>
- Nieto, V. M. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. *Dirección de Estudios Económicos*, 34. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/estudios/economicos/434.pdf>
- Niven P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc.
- Ojeda R, M. encalada J. (2019). La gestión estratégica en las MiPyMes del estado de Yucatán. *Revista Iberoamericana Del as Ciencias Sociales y Humanísticas*, 8.
- Ortiz, A., & Ortiz, A. (2010). Gestion estrategica Aplicación en las PYMES industriales. *Copérnico*, 7, 12–19.
- Ortíz, S. R. (2003). *Visión y gestión empresarial*.
- Pallares, Zoilo; Romero, Diego; Herrera, M. (2005). *Hacer una empresa, un reto* (Cuarta Edi). Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Prieto H, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el*

- diagnóstico empresarial* (3a edición). Editorial Eco Ediciones.
- Quevedo, F. I. (2008). *Derecho Mercantil* (Tercera Edición). Pearson Educación. <https://drive.google.com/file/d/0B7RnlpJ-DnLqbmPsYWxWRV9rQ1k/edit>
- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 18. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46702014000100133&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46702014000100133&script=sci_arttext)
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Roldán, N. (2017, February 17). *Finanzas*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica* (5ta ed.). ESIC.
- Salazar, L. E. (2006). *La planeación, el balanced scorecard y una propuesta para el banco de la nación*. UNiversidad Nacional de Ingeniería.
- Sánchez, F. A. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Gestion y Desarrollo*, 15(2), 10. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Secretaría de Economía. (2018, March 1). *Las MiPyME en México: retos y oportunidades – INADEM*. Gob.Mx. <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2017). *Stps secretaría del trabajo y previsión social*.
- SEDECO. (2016). *Red de apoyo al emprendedor del estado de durango | Secretaría de Desarrollo Económico*. <http://sedeco.durango.gob.mx/programas/red-de-apoyo-al-emprendedor-del-estado-de-durango/>
- Senge, P. M. (1988). "The practice of innovation". *Leader to Leader*, 9, 77–91.
- Tallez, O. (2016). Definición de desarrollo empresarial. *Economía de La Empresa*.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Thompson, I. (2007). Concepto de empresa. *Promonegocios*.

- <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html#notas>
- Upton, N; Teal, E.J y Felan, J. . (2001). strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39, 60–72.
- Vega, J. E., Martínez Serna, M. del C., & Párga Montoya, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investigación Administrativa*, 48, 1–18. <https://doi.org/10.35426/iav48n124.06>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23, 30–52.

## Anexos

### Anexo 1 Operacionalización de las variables

Objetivo 1. Identificar los elementos que aplican las MiPyMes para su gestión estratégica.

Dimensión	Indicador	Variables	Tipo de variable
Nivel administrativo	Política básica	Misión	Ordinal
		Visión	Ordinal
		Valores organizacionales	Ordinal
		Objetivos empresariales	Ordinal
Nivel operativo	Gerencia	Indicaciones, comunicación, confianza y motivación	Ordinal
	Crecimiento personal	Satisfacción personal	Ordinal
		Crecimiento profesional	Ordinal
	Compañerismo	Comunicación	Ordinal
		colaboración	Ordinal
	Liderazgo	Reconocimiento y respeto	Nominal
Fuerzas económicas	Competencia	Competidores	Nominal
		Tipo	Nominal
	Financiera	Créditos	Nominal
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	Educación	Nivel	Nominal
	Servicio al cliente	Calidad	Ordinal

	Modelos y nuevas formas de comercialización	Existencia	Nominal
Fuerzas tecnológicas	Acceso a internet	Existencia	Ordinal
	Recursos tecnológicos	Existencia	Ordinal

Objetivo 2. Investigar la influencia que tienen la gestión estratégica en el crecimiento de las MiPyMes

Dimensión	Indicador	Variables	Tipo de variable
Objetivos	A largo plazo	Existencia	Ordinal
Gestión de tareas	Supervisión de tareas	Encargados	Nominal
	Tareas	Definición de tareas	Nominal
		Evaluación	Nominal
Realización de tareas	Procesos	Operativo	Ordinal
		Administrativo	Ordinal
Gestión estratégica	Conocimiento	Existe	Ordinal
	Aplicación	Existe	Ordinal
		Uso	Ordinal
	Desarrollo y crecimiento	Mejora	Ordinal
Desempeño de la organización	Actual	Como es	Nominal
	A Futuro	Cambios	Nominal

Objetivo 3. Establecer los efectos favorables y no favorables para el crecimiento y desarrollo entre los distintos tipos de empresas.

Dimensión	Indicador	Variables	Tipo de variable
Efectos internos	Administración	Organización	Nominal
	Línea de mando	Organización	Ordinal
	Tareas	Problemas	Nominal
	Procesos	Problemas	Nominal

	Personal	Problemas	Nominal
Efectos externos	Económico	Problemas	Nominal
	General	Problemas	Nominal

Objetivo 4. Analizar los efectos de la implementación y seguimiento del proceso de gestión estratégica como un factor para la permanencia de las MiPyMes duranguenses.

Dimensión	Indicador	Variables	Tipo de variable
Volumen del cliente	Porcentaje de crecimiento	Nivel regional	Escala
		Nivel local	Escala
	Porcentaje de nuevos clientes	Existe	Escala/Nominal
Satisfacción del cliente	Precio	Satisfacción	Ordinal
		Descuentos	Ordinal
	Calidad	Satisfacción	Ordinal
		Quejas	Ordinal
		Nivel de atención personalizada	Nominal
	Fidelización	Retención	Ordinal
Índice de repetición		Ordinal	
optimización de los plazos de entrega	Porcentaje de cumplimiento de entregas y garantías	Entregas	Escala
		Garantías	Ordinal
Procesos de innovación	Nuevos productos y/o servicios	Calidad	Nominal
	Plazos en la línea de producción	tiempo optimo	Ordinal
Procesos productivos	Rendimientos	Porcentaje de desechos	Ordinal
	Reclamaciones	Porcentaje	Escala
	Almacén	Existencia	Nominal
Servicios de ventas	Tiempos de servicio de asistencia	Tiempo	Ordinal

Tecnologías de la información	Personal	Personal capacitado en TI	Ordinal
	Automatización	Porcentaje	Escala
Gestión del capital humano	Equipos	Existencia	Nominal
	Capacitación	Frecuencia	Nominal
	Diversidad	Género	Nominal
	Adaptación	Nivel de adaptación al cambio	Ordinal
Inversión	Inversionistas	Existencia	Ordinal

Objetivo 5. Determinar de qué manera influye la gestión estratégica en el desempeño operativo y empresarial de las MiPyMes duranguenses.

Dimensión	Indicador	Variables	Tipo de variable
Crecimiento de los ingresos	Ingresos	Mayor porcentaje de entrada	Nominal
	Ingresos totales	Otras fuentes de ingresos	Nominal
Productividad	Reducción de costos en producción	Porcentajes	Nominal
	Reducción de gastos	Porcentajes	Nominal
Valor del accionista	Flujo de efectivo	Que tan bueno es	Nominal
	Beneficio por accionista	satisfacción	Ordinal

## Anexo 2. Cuestionarios



### Instituto Tecnológico de Durango

#### Maestría en Ingeniería Administrativa



El presente cuestionario es realizado con la finalidad de recabar la información necesaria para desarrollar la tesis titulada “*La Gestión Estratégica en las MiPyMes de la ciudad Victoria de Durango*” para obtener el grado master y que la información sea utilizada a futuro estadísticamente en programas o trabajos que involucren a la gestión estratégica. La información recabada es completamente confidencial y únicamente con fines académicos.

#### Cuestionario para el gerente o dueño de la empresa

##### Indicaciones

- Contestar todas las preguntas
- Si es necesario puede seleccionar más de una opción.

##### Información de la empresa

**¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operación en el mercado (en años)?**

\_\_\_\_\_

**¿Actividad o negocio realizado por la empresa (giro)?**

- 1) Servicios
- 2) Comercio
- 3) Industria
- 4) Otro

**¿Qué tipo de forma jurídica es la empresa?**

- 1) Unipersonal
- 2) Sociedad anónima
- 3) Familiar
- 4) Sociedades cooperativas

**¿De qué tamaño es la empresa de acuerdo a la cantidad de empleados?**

- 1) Micro (1-10)

- 2) Pequeña (11-50)
- 3) Mediana (51-100)
- 4) Grande (101 o más)

**Información del colaborador que contesta la encuesta**

**¿Cuál es su género?**

- 1) Hombre
- 2) Mujer

**¿Cuál es su año de nacimiento?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántos años de educación formal tiene?**

\_\_\_\_\_

**OBJETIVO 1. Identificar los elementos que aplican las MiPyMes para su gestión estratégica.**

**1. ¿La misión de la empresa es clara y conocida por todo el personal?**

- 1) Si la conocen todos
- 2) Solo la conocen los administrativos
- 3) Solo la conocen los jefes de área
- 4) No se cuenta con una misión

**2. ¿A qué plazo de tiempo se tiene establecida la visión de la empresa?**

- 1) Es fija
- 2) Es a corto plazo
- 3) Es a mediano plazo
- 4) Es a largo plazo
- 5) No se cuenta con visión

**3. ¿La empresa cuenta con valores organizacionales establecidos?**

- 1) Si
- 2) No
- 3) No lo sabe
- 4) Otro

**4. En caso de que la respuesta anterior sea Si, ¿Cuáles valores organizacionales son los que más se viven dentro de la empresa?**

- 1) Comunicación
- 2) Responsabilidad
- 3) Puntualidad
- 4) Honestidad
- 5) Lealtad
- 6) Liderazgo
- 7) Eficiencia
- 8) Otro

**5. ¿En qué se enfocan principalmente los objetivos de la empresa?**

- 1) Conducen a solo sobrevivir en el mercado
- 2) Definen el crecimiento a futuro
- 3) Conducen a la misión y visión de la empresa
- 4) No se tienen objetivos

**6. ¿Cómo es la gerencia al momento de comunicarse con sus colaboradores, darles confianza y motivarlos?**

- 1) La confianza y motivación siempre están presentes
- 2) Se les da confianza a los colaboradores al realizar sus tareas
- 3) La motivación es una parte importante en la empresa
- 4) No hay comunicación

**7. ¿Qué tan satisfactorio es su trabajo en cuanto al clima organizacional?**

- 1) El clima laboral es bueno
- 2) El clima laboral es muy neutro
- 3) El clima laboral es malo
- 4) El clima laboral es muy tóxico

**8. ¿Cómo es el salario que perciben los colaboradores de la organización?**

- 1) Es lo indicado por la ley

- 2) Es más que el salario establecido por la ley
- 3) No es acorde a lo establecido por la ley
- 4) Es mucho más bajo a lo establecido por la ley

**9. ¿Cómo es la comunicación y colaboración entre los compañeros de trabajo?**

- 1) La comunicación y colaboración es con todos los compañeros de trabajo
- 2) La comunicación y colaboración es solo entre los compañeros de departamento
- 3) La comunicación y colaboración es solo de los grupos informales
- 4) Poca comunicación y colaboración

**10. ¿Cómo considera que es el respeto y el reconocimiento que se le da a los líderes de la empresa?**

- 1) No se les da respeto ni reconocimiento
- 2) Solo se reconoce al líder del departamento porque es el jefe
- 3) El líder de departamento es tan bueno que todos lo siguen
- 4) El líder del departamento es respetado y reconocido

**11. ¿De qué manera influye el tamaño y estructura del mercado en el crecimiento de la empresa?**

- 1) Influye en los cambios constantes a los que es sometida la empresa
- 2) Influye en la cantidad de personal ocupado
- 3) Influye en el profesionalismo de los colaboradores
- 4) Influye en la manera en la que se dirige la empresa

**12. ¿En qué tipo de competencia de mercado se encuentra la empresa?**

- 1) Competencia perfecta
- 2) Monopolio

- 3) Oligopolio
- 4) Competencia imperfecta

**13. ¿Qué problema es más común que pase en la empresa en cuanto al ámbito financiero?**

- 1) Dificultad para obtener créditos bancarios
- 2) Dificultad para conseguir inversionistas
- 3) Dificultad para mantenerse en el mercado por problemas financieros
- 4) Dificultad para tener apalancamientos

**14. ¿Qué nivel de estudios promedio tienen sus colaboradores?**

- 1) Primaria terminada
- 2) Secundaria terminada
- 3) Preparatoria terminada
- 4) Licenciatura

**15. ¿Cómo es la calidad en cuanto al servicio al cliente?**

- 1) Se limita a proporcionar al cliente únicamente lo que necesita
- 2) Se le ofrece al cliente promociones y otros productos y/o servicios
- 3) La amabilidad y el respeto hacia el cliente es lo que más resalta del servicio al cliente
- 4) La calidad del servicio al cliente es malo

**16. ¿Cuenta con acceso a internet para las operaciones de la administración?**

- 1) Solo para algunas operaciones
- 2) Si se cuenta con el servicio para todo el proceso
- 3) No se cuenta
- 4) Otro

**17. ¿Cuenta con tecnologías de la información y comunicación dentro de la empresa?**

- 1) No se cuenta con ninguna
- 2) Se cuenta con computadoras actualizadas
- 3) Se cuenta con computadoras y otros equipos de telecomunicaciones
- 4) Todo está automatizado

**OBJETIVO 2. Investigar la influencia que tienen la gestión estratégica en el crecimiento de las MiPyMes**

**18. ¿Se cuenta con objetivos a largo plazo alcanzables?**

- 1) Se cuentan con objetivos, pero a corto plazo
- 2) Se cuenta, pero quizá no sean alcanzables
- 3) Se cuenta con objetivos alcanzables
- 4) No se cuenta con objetivos a largo plazo

**19. ¿Quién se encarga de supervisar las tareas que se llevan a cabo en toda la organización? Ya sean todas completas o por partes**

- 1) Personal especializado
- 2) Gerencia
- 3) Supervisores
- 4) Dueño

**20. ¿Con la realización de tareas que se tienen establecidas, se puede crear una evaluación de resultados?**

- 1) No se puede
- 2) Se puede poco
- 3) Si se puede

4) Ya se han hecho evaluaciones de resultados

**21. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso operativo dentro de la empresa?**

1) Solo se siguen las indicaciones dadas

2) Se siguen las indicaciones, pero también se pueden tomar decisiones

3) Se realiza con el criterio de los operadores

4) Todo está estandarizado

**22. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso administrativo dentro de la empresa?**

1) Se siguen las indicaciones dadas únicamente

2) Se da la oportunidad de aportar ideas al proceso

3) Se hace de manera muy burocrática

4) Se combinan las tres anteriores

**23. ¿Se tiene conocimiento acerca de la gestión estratégica en la organización?**

1) No se conoce nada al respecto

2) Se conoce solo un poco

3) Si se conoce

**24. Dentro de la empresa, ¿Ha llevado a cabo la gestión estratégica?**

1) Nunca

2) Solo un poco

3) A veces

4) Siempre

**25. En caso de haber aplicado gestión estratégica por lo menos una vez, ¿Considera que el desarrollo, desempeño y crecimiento de la empresa ha mejorado?**

- 1) No existe mejora
- 2) Existe poca mejora
- 3) Si hay cambios significativos
- 4) Hay mucha mejora

**26. Actualmente, ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de su empresa en todos los aspectos?**

- 1) Ha sido bueno porque hemos crecido
- 2) Ha sido bueno porque nos hemos mantenido en el mercado
- 3) Ha sido regular porque hemos estado a punto de quebrar
- 4) Ha sido malo porque no hemos tenido utilidades

**27. ¿Qué aspectos de su empresa le gustaría cambiar a futuro para un mejor desempeño de su empresa?**

- 1) Ningún aspecto
- 2) La parte administrativa
- 3) La parte operativa
- 4) Todo

**OBJETIVO 3. Establecer los efectos favorables y no favorables para el crecimiento y desarrollo entre los distintos tipos de empresas.**

**28. ¿Con que problema se ha enfrentado más comúnmente durante el año anterior?**

- 1) Mala organización
- 2) Cantidad inadecuada de personal (poco o mucho)
- 3) Personal irresponsable
- 4) Problemas económicos

**29. ¿Cómo está establecida la línea de mando dentro de la empresa?**

- 1) Es solo familiar
- 2) La línea de mando no es clara
- 3) Por medio de un organigrama
- 4) El dueño es el encargado de todo

**30. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se han presentado durante la realización de tareas en el año anterior?**

- 1) Duplicidad de tareas
- 2) No asignar funciones y responsabilidades
- 3) No hacer las tareas a tiempo
- 4) Dejar tareas incompletas o mal hechas

**31. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se han presentado durante el proceso?**

- 1) Tecnología obsoleta
- 2) Instalaciones inadecuadas
- 3) Falta de recursos
- 4) Carencia de manuales y guías técnicas

**32. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se han presentado con el personal?**

- 1) Falta de capacidad de recursos humanos
- 2) Falta de profesionalización
- 3) Falta de actualización del personal
- 4) Falta de autoridad y liderazgo

**33. ¿Qué problema es más común para la empresa en cuanto al ámbito económico?**

- 1) Contracción económica del país
- 2) Falta de créditos accesibles
- 3) Situación económica del entorno
- 4) Aumento de la inflación

**34. ¿Qué problemas son más comunes a los que se ha enfrentado la empresa en el año anterior?**

- 1) Problemas legales
- 2) Problemas ambientales
- 3) Problemas con productos de importación
- 4) Problemas con el cambio del mercado

**OBJETIVO 4. Analizar los efectos de la implementación y seguimiento del proceso de gestión estratégica como un factor para la permanencia de las MiPyMes duranguenses.**

**35. ¿En qué porcentaje se ha crecido nivel regional y local aproximadamente?**

- 1) No se ha crecido
- 2) Escriba el porcentaje aproximado \_\_\_\_\_

**36. ¿en qué porcentaje se cuenta con nuevos clientes cada mes?**

- 1) No se tienen nuevos clientes
- 2) Se tienen nuevos clientes, pero no se lleva un registro
- 3) Aumentan en un porcentaje constante
- 4) Otro

**37. ¿El cliente se encuentra satisfecho con el precio del producto o servicio, así como de la calidad ofrecida?**

- 1) Normalmente no se encuentra satisfecho

2) A veces se encuentra satisfecho

3) Se encuentra satisfecho

4) No sabemos cómo se encuentra

**38. ¿Con que frecuencia se presentan quejas de los productos o servicios ofrecidos?**

1) Nunca se presentan quejas

2) A veces se presentan quejas

3) Siempre se presentan quejas

4) No tenemos buzón de quejas

**39. ¿Qué tanta lealtad se tiene con los clientes?**

1) No se cuenta con lealtad

2) La lealtad es poca

3) La mayoría de los clientes son clientes leales

4) Todos los clientes son leales

**40. ¿Cómo es el cumplimiento de entregas de sus productos o servicios?**

1) No hay cumplimiento

2) Hay poco cumplimiento

3) Se cumple con todas las entregas

4) Otro

**41. ¿Ofrecen algún tipo de garantía para sus productos o servicios?**

1) No se ofrece ningún tipo de garantías

2) Se ofrece una garantía

3) La garantía va dependiendo del producto o servicio

4) Otro

**42. ¿Qué porcentaje de productos y/o servicios cumplen con las especificaciones funcionales desde el primer instante aproximadamente?**

- 1) Ninguno
- 2) Escriba el porcentaje aproximado \_\_\_\_\_

**43. ¿El plazo de tiempo en la línea es el óptimo para el producto?**

- 1) El tiempo dentro del proceso está establecido de acuerdo al requerimiento del producto
- 2) El tiempo es un poco más holgado para corregir algún error o falla
- 3) A veces el tiempo es más corto del necesario para el producto
- 4) El tiempo es cambiante

**44. ¿Qué cantidad de desechos se obtiene durante el proceso de producción?**

- 1) Muy poco
- 2) Poco
- 3) Considerable
- 4) Mucho

**45. ¿Dentro de la empresa cuenta con personas que estén capacitadas en el área de TI (Tecnologías de la Información)?**

- 1) No
- 2) Muy pocas
- 3) Todas dominan, aunque sea poco
- 4) Todas saben mucho

**46. ¿Qué porcentaje de su proceso se encuentra automatizado? Incluyendo el área administrativa**

- 1) Nada
- 2) Escriba el porcentaje aproximado \_\_\_\_\_

**47. ¿Qué cantidad de equipos de trabajo formaron durante el año anterior?**

- 1) Ninguno
- 2) Por lo menos uno
- 3) Más de dos
- 4) Otro

**48. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

- 1) Nunca
- 2) Una vez al año
- 3) Dos veces por año
- 4) Mas de dos veces al año

**49. ¿En qué porcentaje se encuentra la diversidad de genero dentro de la empresa?**

- 1) Son empleados solamente de un género
- 2) Más hombres
- 3) Más mujeres
- 4) 50 y 50

**50. ¿Qué tan adaptable al cambio es el personal de la empresa?**

- 1) No se adapta
- 2) Se resiste al cambio
- 3) Se tarda en adaptarse
- 4) Es muy fácil que se adapte

**51. ¿La empresa cuenta con socios?**

- 1) No
- 2) Si

- 3) Pocos
- 4) Otro

**OBJETIVO 5. Determinar de qué manera influye la gestión estratégica en el desempeño operativo y empresarial de las MiPyMes duranguenses.**

**52. ¿De qué fuente nueva de ingresos es de donde se obtiene un mayor porcentaje de ganancias?**

- 1) Clientes nuevos
- 2) Zonas geográficas nuevas
- 3) Productos nuevos
- 4) Franquicias nuevas

**53. ¿Se cuenta con otras fuentes de ingresos para la empresa?**

- 1) No se cuenta con otros ingresos
- 2) Se cuenta con ingresos de franquicias
- 3) Se cuenta con ingresos de los accionistas
- 4) Se cuenta con capital del dueño

**54. ¿En los últimos meses han presentado algún porcentaje de reducción de costos en la producción?**

- 1) No se ha tenido reducción
- 2) Se ha tenido muy poca reducción con base en la mejora del proceso
- 3) Se ha tenido una reducción considerable con base en la mejora del proceso
- 4) Otro

**55. ¿En los últimos meses han presentado algún porcentaje de reducción de gastos en la producción?**

- 1) No se ha tenido reducción

- 2) Se ha tenido muy poca reducción dada la mejora del proceso
- 3) Se ha tenido una reducción poca dada la mejora del proceso
- 4) Se ha tenido mucha reducción dada la mejora del proceso

**56. ¿Qué tan bueno es el flujo de efectivo que se maneja?**

- 1) El flujo de efectivo es balanceado
- 2) Cambia con forme a la temporada
- 3) Cambia con forme a los nuevos clientes
- 4) El flujo de efectivo es constante todo el año

## Maestría en Ingeniería Administrativa

El presente cuestionario es realizado con la finalidad de recabar la información necesaria para desarrollar la tesis titulada “*La Gestión Estratégica en las MiPyMes de la ciudad Victoria de Durango*” para obtener el grado master y que la información sea utilizada a futuro estadísticamente en programas o trabajos que involucren a la gestión estratégica. La información recabada es completamente confidencial y únicamente con fines académicos.

### **Cuestionario dirigido a colaboradores de nivel operativo y/o administrativo**

#### **Indicaciones**

- Contestar todas las preguntas
- Si es necesario puede seleccionar más de una opción.

#### **Información de la empresa**

**¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operación en el mercado (en años)?**

\_\_\_\_\_

**¿Actividad o negocio realizado por la empresa (giro)?**

- 1) Servicios
- 2) Comercio
- 3) Industria
- 4) Otro

**¿Qué tipo de forma jurídica es la empresa?**

- 1) Unipersonal
- 2) Sociedad anónima
- 3) Familiar
- 4) Sociedades cooperativas

**¿De qué tamaño es la empresa de acuerdo a la cantidad de empleados?**

- 1) Micro (1-10)
- 2) Pequeña (11-50)
- 3) Mediana (51-100)
- 4) Grande (101 o más)

**Información del colaborador que contesta la encuesta**

**¿Cuál es su género?**

- 1) Hombre
- 2) Mujer

**¿Cuál es su año de nacimiento?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántos años de educación formal tiene?**

\_\_\_\_\_

**OBJETIVO 1. Identificar los elementos que aplican las MiPyMes para su gestión estratégica.**

**1. ¿La misión de la empresa es clara y conocida por todo el personal?**

- 1) Si la conocen todos
- 2) Solo la conocen los administrativos
- 3) Solo la conocen los jefes de área
- 4) No se cuenta con una misión

**2. ¿La empresa cuenta con valores organizacionales establecidos?**

- 1) Si
- 2) No
- 3) No lo sabe
- 4) Otro

**3. En caso de que la respuesta anterior sea Si, ¿Cuáles valores organizacionales son los que más se viven dentro de la empresa?**

- 1) Comunicación
- 2) Responsabilidad
- 3) Puntualidad
- 4) Honestidad
- 5) Lealtad
- 6) Liderazgo
- 7) Eficiencia
- 8) Otro

**4. ¿Cómo es la gerencia al momento de comunicarse con sus colaboradores, darles confianza y motivarlos?**

- 1) La confianza y motivación siempre están presentes
- 2) Se les da confianza a los colaboradores al realizar sus tareas
- 3) La motivación es una parte importante en la empresa
- 4) No hay comunicación

**5. ¿Qué tan satisfactorio es su trabajo en cuanto al clima organizacional?**

- 1) El clima laboral es bueno
- 2) El clima laboral es regular
- 3) El clima laboral es muy neutro
- 4) El clima laboral es muy toxico

**6. ¿Cómo es el salario que perciben los colaboradores de la organización?**

- 1) Es lo indicado por la ley
- 2) Es más que el salario establecido por la ley
- 3) Es más bajo de lo establecido por la ley
- 4) No es acorde a lo indicado por la ley

**7. ¿Cómo es la comunicación y colaboración entre los compañeros de trabajo?**

- 1) La comunicación y colaboración es con todos los compañeros de trabajo
- 2) La comunicación y colaboración es solo entre los compañeros de departamento
- 3) La comunicación y colaboración es solo de los grupos informales
- 4) Poca comunicación y colaboración

**8. ¿Cómo considera que es el respeto y el reconocimiento que se le da a los líderes de cada departamento?**

- 1) No se les da respeto ni reconocimiento
- 2) Solo se reconoce al líder del departamento porque es el jefe
- 3) El líder de departamento es tan bueno que todos lo siguen
- 4) Se reconoce y respeta a los líderes

**9. ¿Cómo es la calidad en cuanto al servicio al cliente?**

- 1) Se limita a proporcionar al cliente únicamente lo que necesita
- 2) Se le ofrece al cliente promociones y otros productos y/o servicios
- 3) La amabilidad y el respeto hacia el cliente es lo que más resalta del servicio al cliente
- 4) La calidad del servicio al cliente es malo

**10. ¿Cuenta con tecnologías de la información y comunicación dentro de la empresa?**

- 1) No se cuenta con ninguna
- 2) Se cuenta con computadoras actualizadas
- 3) Se cuenta con computadoras y otros equipos de telecomunicaciones
- 4) Todo está automatizado

**OBJETIVO 2. Investigar la influencia que tienen la gestión estratégica en el crecimiento de las MiPyMes**

**11. ¿Quién se encarga de supervisar las tareas que se llevan a cabo en toda la organización? Ya sean todas completas o por partes**

- 1) Personal especializado
- 2) Gerencia
- 3) Supervisores
- 4) Dueño

**12. ¿Con la realización de tareas que se tienen establecidas, se puede crear una evaluación de resultados?**

- 1) No se puede
- 2) Se puede poco
- 3) Si se puede
- 4) Ya se han hecho evaluaciones de resultados

**13. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso operativo dentro de la empresa?**

- 1) Solo se siguen las indicaciones dadas
- 2) Se siguen las indicaciones, pero también se pueden tomar decisiones
- 3) Se realiza con el criterio de los operadores
- 4) Todo está estandarizado

**14. ¿Se tiene conocimiento acerca de la gestión estratégica en la organización?**

- 1) No se conoce nada al respecto
- 2) Se conoce solo un poco
- 3) Si se conoce
- 4) Otro

**OBJETIVO 3. Establecer los efectos favorables y no favorables para el crecimiento y desarrollo entre los distintos tipos de empresas.**

**15. ¿Cómo está establecida la línea de mando dentro de la empresa?**

- 1) Es solo familiar
- 2) La línea de mando no es clara
- 3) Por medio de un organigrama
- 4) El dueño hace todo

**16. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se han presentado durante la realización de tareas en el año anterior?**

- 1) Duplicidad de tareas

- 2) No asignar funciones y responsabilidades
- 3) No hacer las tareas a tiempo
- 4) Hacer las tareas incompletas o mal hechas

**17. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se han presentado durante el proceso?**

- 1) Tecnología obsoleta
- 2) Instalaciones inadecuadas
- 3) Falta de recursos
- 4) Carencia de manuales y guías técnicas

**18. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se han presentado con el personal?**

- 1) Falta de capacidad de recursos humanos
- 2) Falta de profesionalización
- 3) Falta de actualización del personal
- 4) Falta de autoridad y liderazgo

**OBJETIVO 4. Analizar los efectos de la implementación y seguimiento del proceso de gestión estratégica como un factor para la permanencia de las MiPyMes duranguenses.**

**19. ¿El plazo de tiempo en la línea es el adecuado para el producto?**

- 1) El tiempo dentro del proceso está establecido de acuerdo al requerimiento del producto
- 2) El tiempo es un poco más holgado para corregir algún error o falla
- 3) A veces el tiempo es más corto del necesario para el producto
- 4) El tiempo es cambiante

**20. ¿Qué cantidad de desechos se obtiene durante el proceso de producción?**

- 1) Muy poco
- 2) Poco
- 3) Considerable
- 4) Mucho

**21. ¿Dentro de la empresa cuenta con personas que estén capacitadas en el área de TI (Tecnologías de la información)?**

- 1) No
- 2) Muy pocas
- 3) Todas dominan, aunque sea poco
- 4) Todas saben mucho

**22. ¿Qué porcentaje de su proceso se encuentra automatizado? Incluyendo el área administrativa**

- 1) Nada
- 2) Muy poco
- 3) Mucho
- 4) Todo

**23. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

- 1) Nunca
- 2) Una vez al año
- 3) Dos veces por año
- 4) Más de dos veces al año

**24. ¿En qué porcentaje se encuentra la diversidad de genero dentro de la empresa?**

- 1) Son colaboradores de un solo género
- 2) Más hombres
- 3) Más mujeres
- 4) 50 y 50

**25. ¿Qué tan adaptable al cambio es el personal de la empresa?**

- 1) No se adapta
- 2) Se resiste al cambio
- 3) Se tarda en adaptarse
- 4) Es muy fácil que se adapte