



El desarrollo de la microempresa local, ante los desafíos del contexto actual

The development of local microenterprises, facing the challenges of the current context

Raquel Valdez Guerrero¹
raquel.vg@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0003-0972-0189>

Isela Margarita Robles Arias²
isela.ra@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-5164-156X>

Graciela Guadalupe Ríos Calderón³
graciela.rc@lapaz.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-5597-6356>

Recibido: 21/11/2024; Aceptado: 10/1/2025

Resumen

El crecimiento económico, y en general el desarrollo de las microempresas de la localidad de La Paz, B.C.S, México, representa un reto constante, ante limitaciones cada vez mayores, tales como: desabasto y escasez de recursos, lo que minimiza la producción empresarial, aunado a ello los escasos métodos efectivos de bajo coste para reciclar, la falta de formación de cultura del personal, para optimizar los procesos productivos. Factor fundamental es la utilización de tecnologías para la optimización de la producción, así mismo la administración de recursos, estos no siempre se encuentran al alcance de los microempresarios. El objetivo de la investigación es la detección de riesgos con la integración de factores internos y externos a la organización mediante la realización del diagnóstico, con la finalidad de diseñar un plan de acciones estratégicas. En la primera parte se aplican los elementos del diagnóstico, para posteriormente desarrollar el plan estratégico, que

¹ Maestra en Ciencias en Administración . Tecnológico Nacional de México, Campus Instituto Tecnológico de La Paz.. México

² Maestra en Administración de Recursos Humanos. Tecnológico Nacional de México, Campus Instituto Tecnológico de La Paz.. México.

³ Doctora en Ciencias Administrativas

en una integración se acciones en conjunto permitan alcanzar un objetivo previamente diseñado que justifique la definición del plan estratégico.

Palabras clave: Detección de riesgos, diagnóstico, acciones estratégicas, plan estratégico, Intervención, Control de riesgos

Abstract

Economic growth, and in general the development of microenterprises in the town of La Paz, B.C.S, Mexico, represents a constant challenge, faced with ever-increasing limitations, such as: shortages and scarcity of resources, which minimize business production, coupled with the scarce effective low-cost methods for recycling, the lack of training of personnel culture, to optimize production processes. A fundamental factor is the use of technologies for the optimization of production, as well as the administration of resources, these are not always within the reach of microentrepreneurs. The objective of the research is the detection of risks with the integration of internal and external factors to the organization through the realization of the diagnosis, with the purpose of designing a plan of strategic actions. In the first part, the elements of the diagnosis are applied, to later develop the strategic plan, which in an integration of joint actions allows to reach a previously designed objective that justifies the definition of the strategic plan.

Keywords: Risk detection, diagnosis, strategic actions, strategic plan, intervention, risk control

. Introducción

El desarrollo de las microempresas locales se ha vuelto cada vez más importante en el contexto actual, ya que enfrentan múltiples desafíos en un entorno social, ambiental y económico en constante cambio. Las microempresas son negocios pequeños que generalmente emplean a menos de diez personas, y a menudo son propiedad y están operadas por empresarios locales. En muchas comunidades, las microempresas locales son una fuente importante de empleo y generación de ingresos, y pueden contribuir significativamente al desarrollo económico local. Sin embargo, enfrentan una serie de desafíos que pueden limitar su crecimiento y supervivencia, como la falta de acceso a financiamiento, la competencia de empresas más grandes y la incertidumbre económica. En el contexto de la pos-pandemia, las microempresas han enfrentado desafíos excepcionales relacionados con la crisis de salud global. Muchas se han visto obligadas a reevaluar sus modelos

de negocio, adoptar estrategias digitales y, en algunos casos, lidiar con restricciones operativas significativas. Además, la incertidumbre económica y las interrupciones en las cadenas de suministro han añadido complejidad a la gestión cotidiana de estas empresas. A pesar de estos desafíos, existen oportunidades para el desarrollo de microempresas locales, especialmente en áreas como el comercio electrónico y las ventas en línea. Según la Organización México Emprende existen diversos obstáculos para las microempresas en México, (México Emprende, 2024) dentro de las que se pueden resaltar:

- Falta de Programas de Apoyo: Aunque existen apoyos gubernamentales para emprendedores, a menudo no son suficientes para cubrir todas las necesidades de las microempresas, como la capacitación continua y el acceso a financiamiento.
- Baja Digitalización: La falta de inversión en tecnología y digitalización puede limitar la eficiencia y competitividad de las microempresas en un mundo cada vez más digital.
- Alta Competencia: La competencia es feroz en muchos sectores donde operan las microempresas. Abrir un negocio en un mercado ya saturado puede ser un desafío.
- Carencia de Formación Especializada: Muchos propietarios de microempresas son autodidactas y carecen de formación especializada. Esta falta de conocimiento en áreas específicas puede ser una barrera para el crecimiento.

Aunado a lo anterior los emprendedores han de tomar en consideración que al poner en marcha un proyecto se enfrentan a la difícil situación de que el capital intelectual para la administración de los procesos que conforman la organización en muchas ocasiones es escaso, y los recursos financieros de igual manera son insuficientes para contar con asesores o coaching especializados en las áreas funcionales que conforman la organización, por lo que es sumamente importante tener en cuenta estos aspectos antes de emprender, dado que esta situación

representa una desventaja para los microempresarios ante las grandes empresas establecidas con modelos de negocios diseñados por especialistas y con expertos que de forma constante realizan diagnósticos a fin de hacer los planes de mejora para sus proyectos.

Para Thompson lo fundamental es comprender las dinámicas cambiantes que afectan a las microempresas y cómo éstas deben adaptarse a las nuevas realidades, por lo que implica desarrollar proyectos con un plan de mejora en el que se consideren oportunidades para los microempresarios, y estos puedan desarrollar nuevas dinámicas para competir y mantenerse ante los constantes cambios. (Thompson, 2020) La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: "entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño"

La elección de las acciones que se integren en el plan de mejora es crucial y determinante para el éxito de este, por lo que ha de incluir elementos del contexto interno de la empresa, así como del contexto externo, esto necesariamente es determinado por un análisis previo que permita hacer un diagnóstico sobre el estado que mantiene la organización referida al cumplimiento de los objetivos previamente diseñados y al entorno cambiante externo.

Faria Mello conceptualiza a la organización como un sistema abierto en donde todos sus elementos se relacionan e interactúan, por lo que son impactados por los atributos que poseen cada uno de ellos, dado que funcionan como un todo complejo organizado, y refiere en su obra una visión sistémica en donde se visualiza un conjunto de sistemas que interactúan y todos ellos se impactan mutuamente de manera constante, por lo que las organizaciones vistas como un sistema están influenciadas por los subsistemas que las componen y por los demás sistemas que

conforman un macro sistema del cual todos forman parte y están integrado e influenciados mutuamente. (Mello, 2004)

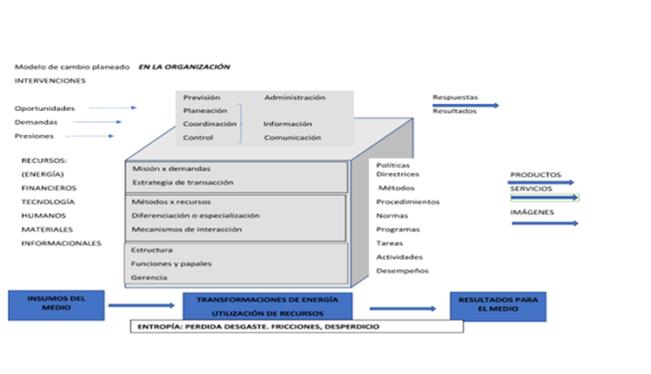
Mello, representa el sistema empresa como un modelo de organización, que tiene transacción con el medio externo a través de la cadena insumos-transformación-resultado (Ver fig. 1). En el esquema se muestran algunos aspectos fundamentales para explicar el funcionamiento de las organizaciones, como son:

- Tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financiero, tecnológico, humanos, materiales, energéticos, informacionales)
- Las transformaciones caracterizadas como proceso de administración o uso de diversos recursos necesarios para la empresa.

Resultados del medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicio, imágenes.

También incluye aspectos muy relevantes como son: entropía, perdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de recursos.

Figura 1 sistema transacción organización x medio



Fuente: Mello (2004)

-
- Gregory G. Dess menciona que frente a los múltiples desafíos y las oportunidades que existen hoy en día en los mercados globales, los administradores deben hacer mucho más trabajo, más que establecer estrategias de largo plazo y esperar, se debe ir más allá, lo que se define como administración incremental, aplicando pequeños cambios menores para mejorar la eficiencia de las operaciones de la empresa, referido al cambio de consideración de ser líder proactivo, anticiparse a los cambios, afinar continuamente las estrategias implementadas, y la aplicación de cambios drásticos si es necesario.(Eisner, 2011)

Proceso de definición del plan de mejora para la empresa, determinado por:

- Análisis y definición de metas y objetivos de la organización.
- Análisis del entorno externo a la organización
- Análisis del contexto interno de la organización
- Evaluación del capital intelectual
- Formulación de estrategias a nivel corporativo
- Formulación de estrategias para interacción con el contexto externo a la organización (locales, nacionales internacionales, según aplique)
- Desarrollo del plan de intervención
- Definición del plan de control de riesgos en los procesos organizacionales

(Jones, 2009) Charles W. L. en general propone el caso de estudio como un elemento a considerar al examinar con atención los problemas que enfrenta la empresa ya que permite aplicar los conceptos de administración estratégica y menciona las 8 áreas a incluir en dicho análisis:

- La historia, desarrollo y crecimiento de la compañía al paso del tiempo.
- La identificación de las fortalezas y debilidades internas de la compañía.
- La naturaleza del ambiente externo que rodea a la compañía.
- Un análisis SWOT.
- El tipo de estrategia corporativa que aplica la compañía.
- La naturaleza de la estrategia de negocios de la compañía.

- La estructura y los sistemas de control de la compañía y cómo coinciden con su estrategia.
- Recomendaciones.

Los elementos clave de la gestión de riesgos corporativos propuestos en el documento Gestión de riesgos corporativos (Nottingham, 2005) considera un listado de elementos clave de cada uno de los componentes de la gestión de riesgos corporativos:

Ambiente interno:

Diseño de la Filosofía de la gestión de riesgos

- Cultura de riesgo
- Consejo de administración/Dirección
- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Establecimiento de objetivos:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos relacionados
- Objetivos seleccionados
- Riesgo aceptado
- Tolerancia al riesgo.

Identificación de acontecimientos

- Acontecimientos
- Factores de influencia estratégica y de objetivos
- Metodologías y técnicas

- Acontecimientos interdependientes
- Categorías de acontecimientos
- Riesgos y oportunidades.

Evaluación de riesgos

- Riesgo inherente y residual
- Probabilidad e impacto
- Fuentes de datos
- Técnicas de evaluación
- Correlación entre acontecimientos.

Actividades de control

- Integración de la respuesta al riesgo
- Tipos de actividades de control
- Políticas y procedimientos
- Controles de los sistemas de información
- Controles específicos de la entidad.

Información y comunicación

- Información
- Comunicación.

Supervisión

- Actividades permanentes de supervisión
- Evaluaciones independientes
- Comunicación de deficiencias

En esta aportación se puede apreciar el impacto probable de los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización.

Matriz FODA MAXI – MINI.

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) método de

análisis empresarial, permite mirar a la empresa desde el exterior como observadores neutrales, para evaluar las condiciones actuales de la empresa, se conforma por 4 estrategias (MINI-MINI, MINI-MAXI, MAXI-MINI, MAXI-MAXI).

Estrategia "FA" MAXI-MINI.

Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la unidad las

cuáles pueden ser utilizadas para reducir el impacto de las amenazas o minimizar la

probabilidad de que esas amenazas se materialicen en hechos que afectan negativamente.

El objetivo de esta estrategia es MAXIMIZAR las primeras mientras se minimizan las segundas, las fortalezas deben de ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Estrategia "FO" MAXI-MAXI.

Fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia "DO" MINI-MAXI.

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar las oportunidades.

Estrategia "DA" MINI-MINI.

Tiene como propósito minimizar las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

Fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, que al cruzarse arrojaran estrategias: ofensiva, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

. Metodología

Tipo de investigación: Aplicada y de campo

• Desarrollo

Recopilación de la información: se utilizaron cuatro instrumentos

- Entrevista directa a los administradores/ propietarios de 10 microempresas del sector sur de la localidad, definida para este estudio como la muestra de población, dado que en este sector se está la zona de desarrollo y crecimiento de la ciudad.
- Cuestionario aplicado a 50 clientes de las microempresas participantes en el estudio, y seleccionados por conveniencia, utilizando para su aplicación Google for` s .
- Benchmarking, tabla comparativa considera criterios; productos, servicios, comercialización y productividad.
- Escala Likert a fin de conocer la percepción de los clientes con respecto a los servicios que reciben de las microempresas, se toma en consideración aspectos: uso de tecnologías, satisfacción, respuesta en atención al cliente, publicidad y calidad.

Procesamiento de datos

Para la entrevista dirigida a los administradores o dueños de las microempresas se concentraron en una tabla las respuestas obtenidas teniendo (ver tabla1):

Tabla 1

Entrevista aplicada a 10 microempresarios en un sector de la localidad

Pregunta		% de respuestas		
1	Usted proporciona producto o servicio	Producto 50 Servicios 50	50%	
2	Brinda algún beneficio	Si 54.5 No 45.5	54.5% si	
3	Con que frecuencia hay muchos clientes	Siempre 40.9 Algunas veces 50 Nunca 9.1	50 algunas veces	
4	Generalmente el cliente está satisfecho con el producto o servicio brindado	Si 66.7 No 33.3	66.7% dice si	

5	Alguna otra empresa local comercializa lo mismo que usted	Si 31.8 No 36.4 Similar 31.8	36.4 Si	
6	Cuáles son algunas limitantes para su negocio	Ubicación 17.6 Competencia 47.1 Tendencia 29.4 Calidad	47.1 % Competencia	
7	La oferta y demanda es buena	Si 36.4 No - -- Por temporada 63.6	63.6 % por Temporada	

Fuente elaboración propia

De igual forma de cuestionario aplicado a los clientes de esas empresas se concentró la información obtenida en una tabla: (ver tabla2)

Tabla 2

Cuestionario aplicado a 50 clientes de las empresas

Pregunta	Opción de respuesta	Respuesta de cliente
1 ¿El servicio que se le proporcionó fue de manera precisa y libre de errores?	A) Si B) No C) La mayoría de las veces	72.7 %: La empresa proporciona de manera precisa y libre de errores el producto o servicio.
2 ¿La empresa hace un seguimiento de los problemas presentados y los resuelve de manera efectiva?	A) Si B) No C) Algunas veces	63.6 %: No se da seguimiento a los Problemas
3 ¿Los empleados están dispuestos a ayudarlos cuando usted lo necesita	A) Si B) No	50% no, 50% sí.
4 ¿Por qué razón compra en estas sucursales?	A) Precio B) Calidad C) Cercanía	Ubicación del local, por la atención al

		D) Rapidez.	cliente y precios atractivos.
5	¿La empresa muestra una actitud proactiva para satisfacer tus necesidades	A) Si B) No	81.8% La empresa tal vez muestra una actitud proactiva
6	¿Los empleados tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para brindar un excelente servicio?	A) Si B) No	70% Aprueba que el personal si tienen conocimiento
7	¿El personal muestra interés genuino en tus necesidades y preocupaciones?	A) Si B) No	72.% Si
8	¿El personal escucha atentamente tus inquietudes?	A) Si B) No C) La mayoría	72.7 % El personal si escucha atentamente las inquietudes de sus clientes
9	¿Las instalaciones físicas son limpias y cuentan con mantenimiento?	A) Si B) No	81.8% Si
10	¿El equipo utilizado es moderno y está en buen estado?	A) Si B) No C) La mayoría	72.7% Si

Fuente: Elaboración propia

Benchmarking, se diseñó una tabla comparativa para ser aplicada clientes. (ver tabla 3)

Tabla 3

Comparación de los atributos de las empresas

Instrucciones de aplicación: Valora de 0 a 3, 0 no lo considera, 1 lo considera vagamente, 2 está bien, pero necesita mejorar, 3 muy bien implementado.										
Criterios	Microempresas comparadas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Productos										
Calidad	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2

Precio	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2
Eficiencia	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2
Servicio										
Atención a cliente	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2
Orden y limpieza en el sitio	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3

Higiene	2	2	3	2	0	3	2	2	3	2
Satisfacción del cliente	2	2	3	2	0	3	2	2	3	2
Comercialización										
Entrega de productos	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2
Rapidez	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3
Eficacia	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
Productividad										
Concluir ventas	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
Reunión con clientes potenciales	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3
Variedad de productos	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
Totales/ empresa	26	32	35	27	16	32	27	32	35	30

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de respuesta por elemento (ver tabla 4)

Tabla 4

Frecuencia presentada en respuestas por clientes

Frecuencia de cada elemento											
Empresa											
Criterio	Elemento considerado por el cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	No es considerado bien	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
2	Considerado vagamente bien	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0
3	Está bien, pero puede mejorar	13	7	2	9	2	7	12	7	3	9
4	Muy bien	0	6	11	4	1	6	1	6	10	4

Fuente elaboración propia

Porcentajes de respuesta de elementos (Tabla 5)

Tabla 5

Porcentaje obtenido por elemento

Composición total de los elementos			
Criterios		Puntaje	Porcentaje
1	Productos	No es considerado bien	2 1.5 %
2	Servicios	Lo consideran vagamente bien	8 6.4%

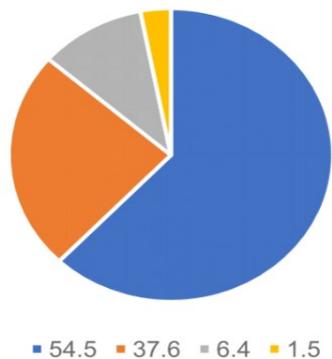
3 Comercialización	Consideran que esta bien	71	54.5 %
4 Productividad	Consideran que está muy bien	49	37.6%

Fuente elaboración propia

Gráfica 1

Distribución por porcentaje puntuación

Benchmarking



Fuente: Elaboración propia

Para el procesamiento de Escala Likert (mide precepciones, reacciones, actitudes y comportamientos de personas). (ver tabla 6) se tomaron en consideración 5 criterios para hacer la comparación de valores, la precepción de mide tomando la valoración de acuerdo a la participación del cliente en sitio.

Instrucciones de aplicación: Valore de 0 a 1, 0 es pésimo, 0.25 es mala, 0.50, es regular, pero necesita mejorar, 0.75 es muy buena y 1 es excelente.

Tabla 6

Referida a respuestas obtenidas mediante la aplicación de Escala Likert

Criterios	Microempresas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tecnológicos	Innovación	.50	1	1	.50	0	1	.50	1	1	1	7.5
	Procesos automatizados	.50	1	1	.75	0	1	.75	1	1	1	7.25
	Delivery	.50	1	1	.50	0	1	.50	1	1	.75	7.25
Puntuación 30 máxima x criterio.												
Puntos acumulados		22.00										
Satisfacción	Cumplió lo esperado	.50	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6
	Recomienda los productos x buenos	.25	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6.25
	Compras futuras	.25	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6.25
Puntuación 30 máxima x criterio.												
Puntos acumulados		18.5										
Atención al cliente	Resolución a dudas	.50	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6.5
	Rápido y eficiente	.50	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6.5
	Desempeño actual	.50	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6.5
Puntuación 30 máxima x criterio.												
Puntos acumulados		19.5										
Publicidad	Recomendación	.50	.75	1	.50	0	.75	.50	.75	1	.75	6.5
	Publicidad imagen	.75	.75	1	.75	0	.75	.75	.75	1	.75	7.25
	Atractiva	.75	.75	1	.75	0	.75	.75	.75	1	.75	7.25
Puntuación 30 máxima x criterio.												
Puntos acumulados		21										

Calidad	Superó expectativas	.75	1	1	.75	0	1	.75	1	1	.75	5
Puntuación 20 máxima x criterio.	Precio calidad	.75	1	1	.75	0	1	.75	1	1	.75	5
Puntuación máxima 140											Puntos	
acumulados											10	
Puntuación total											91	

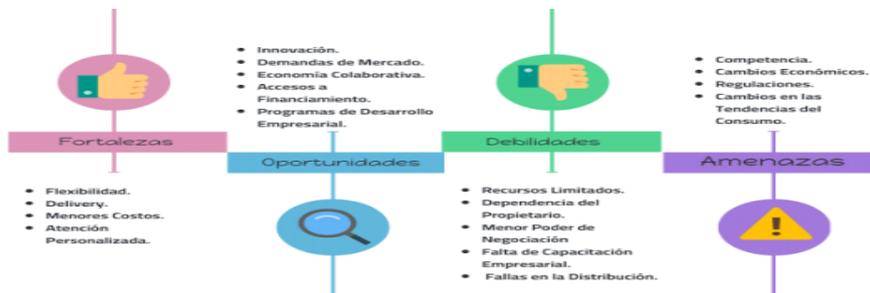
Fuente elaboración propia

Análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis se utilizó la matriz FODA que representa el instrumento de análisis de la planeación estratégica.

Figura 2

Análisis FODA



Se realizó un análisis FODA para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con esto se puede observar cuales son las fallas que se están teniendo y así poder encontrar una solución a este gran problema que existe.

Fuente: Elaboración de autor

Una vez definidas las fortalezas, debilidades, así como las amenazas y las oportunidades se procedió a utilizar la Matriz Mini-Maxi para la determinación de estrategias. (ver tabla7).

Tabla 7

Detección de acciones estratégicas para su inclusión en la propuesta

	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	1. Innovación tecnológica y de procesos organizacionales	1. Competencia fuerte
FORTALEZAS	2. Demanda del mercado	2. Cambios económicos
1. Flexibilidad	Acceso a Financiamiento	3. Regulaciones
2. Delivery	Programas de desarrollo empresarial	4. Cambios en tendencias de consumo
3. Costos menores		
	ESTRATÉGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
	1. Mejorar la gestión financiera y planes de crecimiento para microempresas.	1. Pertenecer a Asociaciones empresariales afín al giro de la empresa.
DEBILIDADES	2. Mejora del proceso de atención al cliente, definir origen de fallas: entrenar y capacitar	2. Gestión de capacitación a bajo costo para todo personal, en los programas gubernamentales o asociaciones empresariales.
1. Limitación de recursos	3. Identificar productos o servicios complementarios que los clientes prefieren y tener un stock.	
2. Dependencia del propietario	4. Definir catálogo de proveedores y analizar costos para diversificar y llevar a cabo toma de decisión.	
3. Poder de negociación bajo		
4. Capacitación de recurso humano nulo.	ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATÉGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

5.- Formación de perfil de emprendedor no existe formalmente	1. Utilizar técnicas de Empowerment (empoderamiento)	1. Sistematizar el análisis de precio de la competencia, para mantenerse competitivo en el mercado
6. Fallas de distribución	2. Sistematización de software para administrar la comercialización de los productos, procesos centrales y de apoyo: Recursos humanos, finanzas, recursos materiales, producción de servicios o productos y comercialización.	2. Optimizar recursos materiales: implementar programa de control de almacén
		3. Diseño y Sistematización programas para el cuidado del medio ambiente: optimización de energía eléctrica, agua, reciclaje, minimizar perdidas y desperdicio de recursos.

Tabla 7:

Fuente: Elaboración propia

Acciones estratégicas:

1. Mejorar la gestión financiera y planes de crecimiento para microempresas.
2. Mejora del proceso de atención al cliente, definir origen de fallas: entrenar y capacitar
3. Identificar productos o servicios complementarios que los clientes prefieren y tener un stock.
4. Definir catálogo de proveedores y analizar costos para diversificar y hacer toma de decisión más asertiva.
5. Pertenecer a Asociaciones empresariales afín al giro de la empresa.

6. Gestión de capacitación a bajo costo para todo personal, en los programas gubernamentales o asociaciones empresariales.
7. Utilizar técnicas de Empowerment (empoderamiento)
8. Sistematización de software para administrar la comercialización de los productos, procesos centrales y de apoyo: Recursos humanos, finanzas, recursos materiales, producción de servicios o productos y comercialización.
9. Sistematizar el análisis de precio de la competencia, para mantenerse competitivo en el mercado
10. Optimizar recursos materiales: implementar programa de control de almacén
11. Diseño y Sistematización programas para el cuidado del medio ambiente: optimización de energía eléctrica, agua, reciclaje, minimizar perdidas y desperdicio de recursos.
12. Definir un plan de control de riesgo en los procesos organizacionales

. Resultados y discusión

Plan de acciones estratégicas

Acción 1. Mejorar la gestión financiera y planes de crecimiento para microempresas.

Tabla 8

Acción estratégica 1

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Aumentar los beneficios para la empresa, minimizando los costes, e identificar los elementos para invertir que puedan generar	- Identificación, evaluación y desarrollo de plan para controlar y minimizar riesgos.	Mensual	Área financiera	Precio / producto	% disminución de coste/ producto colocado en el mercado

retorno significativo.					
------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 2. Mejora del proceso de atención al cliente

Tabla 9

Acción estratégica 2

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Mejorar el proceso de atención al cliente	-Detección de origen de fallas -Diseño del proceso -Entrenar -Capacitar -Supervisar	1mes	Área de recursos humanos	Recursos humanos en área de atención a clientes	100% de las personas que atienden a clientes, capacitadas, entrenadas y en constante supervisión

Fuente: elaboración propia

Acción 3. Identificar productos o servicios complementarios que los clientes prefieren y tener un stock.

Tabla 10

Acción estratégica 3

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Contar con productos o servicios relacionados para satisfacer las	-Diseñar paquetes que incluyan el producto principal y productos relacionados	Inmediato	Área de comercialización	Venta diaria	% de venta de productos o servicios relacionados

necesidades del cliente.	precio combinado. -Venta de accesorios, piezas de repuesto o servicios que mejoran o prolongan la vida útil del producto principal. -Productos específicos según las preferencias y comportamientos de compra del cliente. - Programas de lealtad que recompensan a los clientes por comprar productos relacionados				
--------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 4. Definir catálogo de proveedores y analizar costos para diversificar y hacer toma de decisión más asertiva.

Tabla 11

Acción estratégica 4

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Mantener catálogo de proveedores actualizado para resguardar la información de contacto de	-Delimitar catálogo que quiere construir, para diseñar la base de datos -Elegir los campos necesarios para	1 mes	Área de recursos materiales	1 catalogo	Mantener el catálogo actualizado al 100%, revisar de forma semestral.

proveedores de la empresa	estructurar el catálogo. -Reunir la información importante que debe conservar la empresa. -Actualizar los datos de manera constante.				
---------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 5. Pertenecer a la Cámara empresarial afín al giro de la empresa.

Tabla 12
Acción estratégica 5

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Desarrollar la organización mediante los beneficios que se obtienen al pertenecer a estos organismos representativos del sector empresarial, cuyo objetivo es fomentar la competitividad y la productividad de las empresas, apoyándolas para que se mantengan en	-Suscribirse -Mantener comunicación constante -Asistir a las reuniones y a la capacitación	1 semana	Gerencia	1 suscripción	Asistencia y participación

constante actualización y se conviertan en agentes innovadores socialmente responsables.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 6. Gestión de capacitación a bajo costo para todo personal, en los programas gubernamentales o cámaras empresariales.

Tabla 13

Acción estratégica 6

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Incrementar beneficios a través de programas de entrenamiento y capacitación que operan los organismos gubernamentales y cámaras empresariales	-Inscribir a la empresa. -Comunicación constante para sugerir temas de capacitación y conocer el programa anual -Seleccionar al personal para la capacitación	Anual	Área de recursos humanos	Personal capacitado	% de personal capacitado

Fuente: Elaboración propia

Acción 7. Utilizar técnicas de Empowerment (empoderamiento)

Tabla 14

Acción estratégica 7

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño

-Fomentar el empoderamiento a través del Coaching, para impulsar el desarrollo de talento del personal, y conceder autonomía para conseguir mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción	-Implementar las herramientas digitales necesarias -Dar indicaciones claras a los trabajadores -Formación adaptada a las necesidades de cada puesto -Comunicación y retroalimentación -Evaluación y seguimiento	3 meses	Gerencia	Áreas funcionales con participación	% de personal involucrado en el programa
--	---	---------	----------	-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 8. Sistematización de software para administrar la comercialización de los productos, procesos centrales y de apoyo: Recursos humanos, finanzas, recursos materiales, producción de servicios o productos y comercialización.

Tabla 15
Acción estratégica 8

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Contar con un sistema de información integral para la administración de la empresa.	-Hacer el diagnóstico personalizado para la empresa, según su modelo de negocio.	3 meses	Área de recursos financieros	Equipo de cómputo: Hardware y software	100 de las áreas funcionales de la empresa integradas el sistema de información

	-Definir los recursos financieros para la adquisición del equipo computo requerido, según el diagnostico efectuado. -Compra e instalación de los equipos -Capacitación de RH				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 9. Sistematizar el análisis de precio de la competencia, para mantenerse competitivo en el mercado

Tabla 16

Acción estratégica 9

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño

<p>Sistematizar el análisis de precios</p>	<p>-Recopilar datos relevantes en diversas fuentes: sitios web de competidores, folletos publicitarios, tiendas físicas, investigaciones de mercado o encuestas a clientes.</p> <p>-Comparar los precios de productos o servicios propios con los competidores.</p> <p>-Analizar e interpretar los datos obtenidos. Observar las diferencias de precios significativas, tratar de comprender las estrategias que los competidores utilizan para justificar esos precios como son: calidad del producto, el</p>	<p>Constante</p>	<p>Área de comercialización</p>	<p>1 vez al mes</p>	<p>12 meses realizado el análisis de precios.</p>
--	--	------------------	---------------------------------	---------------------	---

	<p>nivel de servicio al cliente, características adicionales o cualquier otra variable relevante.</p> <p>-Diseñar e implementar acciones estratégicas para mejorar la posición en el mercado tales como: ajustar precios, ofrecer promociones especiales, mejorar la calidad de productos o servicios, o desarrollar estrategias de diferenciación para destacar entre la competencia.</p>				
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Acción 10. Optimizar recursos materiales: implementar programa de control de almacén

Tabla 17

Acción estratégica 10

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
Desarrollar programa de control	-Análisis de demanda de los productos permite anticipación a las necesidades del	6 meses	Área de recursos materiales	1 programa	Programa implementado

<p>de almacén</p>	<p>mercado y evitar excesos o faltantes en tu almacén.</p> <p>-Instrumentar la implementación de un sistema de inventario para facilitar y mantener un sistema automatizado para registro de entradas y salidas de productos para dar seguimiento y la organización del stock.</p> <p>- Establecer un método para rotar productos en función de su fecha de vencimiento o caducidad para evitar pérdidas por obsolescencia.</p> <p>-Organizar físicamente el almacén de manera eficiente para maximizar su capacidad y agilizar las operaciones de entrada y salida de mercancía.</p>				
-----------------------	---	--	--	--	--

	<p>-Definir criterios claros para determinar cuándo y en qué cantidad reabastecer la existencia fin de evitar sobrestock o stockout.</p> <p>-Realizar inspecciones periódicas para verificar la calidad de productos para identificar posibles problemas a tiempo y así como pérdidas por mercancía defectuosa.</p> <p>-Capacitación del personal para formar a un equipo con uso mejores prácticas de gestión de inventarios, procedimientos y objetivos del control de almacén.</p>				
--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acción 11. Diseño y Sistematización programas para el cuidado del medio ambiente: optimización de energía eléctrica, agua, reciclaje, minimizar perdidas y desperdicio de recursos.

Tabla 18
Acción estratégica 11

Objetivo	Método	Plazo	Responsable	Unidad de medida	Indicador de desempeño
<p>Reducir el impacto ambiental generando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confianza en procesos, productos y servicios -Reducción de los riesgos ambientales -Ahorro de costos -Mejora de la reputación de la marca -Mejora de las relaciones con los stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un objetivo -Asignar un equipo de implementación -Hacer diagnóstico -Diseñar el proceso y asignar recursos -Integrar requisitos legales -Implementar -Comunicar el plan -Monitorear y medir -Realizar auditorías -Formación de cultura de cuidar el medio ambiente 	1 año	Gerencia	1 programa de SGA	Áreas funcionales implicadas

Fuente: elaboración propia

Esta propuesta considera 11 acciones estratégicas para que en conjunto y de manera sincrónica, se fortalezca y propicie el desarrollo de las organizaciones, y que es importante que para su puesta en marcha se ha de especificar un plan de implementación para que en conjunto las herramientas administrativas que involucra cada acción sean entendidas y visualizada la importancia que conlleva la participación del recurso humano así como la formación de la cultura de los integrantes de la organización, para el éxito del programa y su continuidad.

. Conclusiones

Este proyecto se ha llevado a cabo con la financiación del Tecnológico Nacional de México, Campus Instituto Tecnológico de la Paz, en el mismo han participado y apoyado personas que de una u otra manera han contribuido para la obtención de resultados, maestros investigadores y personal del Instituto, así como la participación trabajadores y funcionarios de las 10 organizaciones participantes, con la intención que los resultados sean funcionales y en beneficio y desarrollo de los microempresarios, ya sea en el aprendizaje durante su participación en la investigación o en su aplicación futura, una vez que sea de su conocimiento los resultados obtenidos y el diseño la propuesta del Plan de acciones estratégicas.

Eisner, D. L. (2011). Administración estratégica. Textos y casos , quinta edición. México: Mc Graw Hill Educación.

Jones, C. W. (2009). Administración Estratégica . México: Mc. Graw Hill Educación.

Mello, F. A. (2004). Desarrollo Organizacional . Enfoque Integral. México: Limusa.

México Emprende, p. d. (2024). Microempresas: Clave para el crecimiento económico y empleo en México. México: <https://www.mexicoemprende.org.mx/microempresas/>.

Nottingham, R. M. (2005). Gestion de riesgos corporativos-Marco integrado Tecnicas de aplicación. Jersey City, N.J.: PricewaterhouseCoopers LLP.

Thompson, P. G. (2020). Administración estratégica. Teoría y casos. New Yorj: Mc Graw Hill.