

**Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa  
Latinoamericana: Productividad de la mype  
como función de la dirección de la organización**

**PÉREZ-NIEVES, Ricardo Omar**

**Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa  
Latinoamericana: Productividad de la mype como función de la  
dirección de la organización**

**Primera Edición**

PÉREZ-NIEVES, Ricardo Omar

## **ECORFAN-México**

*Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización*

### **Autores**

PÉREZ-NIEVES, Ricardo Omar

### **Diseñador de Edición**

FLORES-PIGUAVE, Eileen. BsC.

### **Producción Tipográfico**

ROSALES-BORBOR, Eleana. BsC.

CORTES-MUÑOZ, Sleither. BsC.

### **Producción WEB**

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD.

### **Producción Digital**

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD.

## **Editora en Jefe**

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Ninguna parte de este escrito amparado por la Ley de Derechos de Autor, podrá ser reproducida, transmitida o utilizada en cualquier forma o medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: Citas en artículos y comentarios bibliográficos, de compilación de datos periodísticos radiofónicos o electrónicos. Visite nuestro sitio WEB en: [www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org)

ISBN: 978-607-8534-50-0

Sello Editorial ECORFAN: 6078534

Número de Control B: 2017-06

Clasificación B (2017):291217-0106

A los efectos de los artículos 13, 162, 163 fracción I, 164 fracción I, 168, 169, 209, y otra fracción aplicable III de la Ley del Derecho de Autor

Agradecimientos	1
<b>Capítulo 1</b>	<b>2</b>
<b>Competitividad y Factores Externos</b>	<b>2</b>
Diagnóstico para el diseño de un modelo de competitividad para las Mipymes de Matamoros, Tamaulipas	3
Resumen	3
Introducción	3
Revisión de la Literatura	4
Competitividad de las Pymes en México	4
El Proceso administrativo y su importancia en las Pymes	7
La capacitación como estrategia empresarial en MiPymes	7
El enfoque holístico en la administración: La planeación estratégica en la Mipymes	8
Metodología	9
Población o muestra	9
Tipo de estudio	9
Instrumento	9
Procedimiento análisis de datos	10
Resultados	10
Resultado de la hipótesis	11
Discusión	12
Conclusiones	13
Referencias	13
Competitividad del café, estrategias de diversificación de ingresos y aseguramiento de alimentos básicos en el municipio de Villa Talea de Castro, Oaxaca	15
Resumen	15
Introducción	15
Revisión de la Literatura	16
Competitividad en el medio urbano y rural	16
Economía campesina, bienestar	16
Metodología	17
Resultados	18
Modelo de bienestar de las economías campesinas	24
Discusión	25
Conclusiones	26
Referencias	26
Factores que inciden en la sobrevivencia de la micro y pequeña empresas Registradas ante Canacintra en la ciudad de San Francisco de Campeche	28
Resumen	28
Introducción	28
Metodología	30
Hipótesis	31
Objetivos	31
Objetivo general	31
Objetivos específicos	31
Definición Conceptual de Variables	32

Resultados	33
Discusión	36
Conclusiones	36
Referencias	37
Seguridad y situación económica: primera aproximación al índice de Confianza Ciudadana (ICC) para ciudad Obregón	38
Resumen	38
Introducción	38
Revisión de la Literatura	39
Metodología	41
Resultados	43
Discusiones	46
Conclusiones	47
Referencias	47
La Cadena de Valor: Herramienta Estratégica de Posicionamiento Competitivo para el Sector de la Cantera	49
Resumen	49
Introducción	49
Revisión de la Literatura	50
Metodología	52
Resultados	54
Discusión	55
Conclusiones	56
La IE como estrategia para motivar la creación de pequeñas empresas	57
Resumen	57
Introducción	57
Revisión de la literatura	57
La PYME	57
El emprendimiento	58
La Incubación de empresas como estrategia	58
Metodología	60
Descripción de la población	60
Alcance y diseño del estudio	60
Resultados	60
Referencias	60
Anexo	61
Cuestionario	61
La competitividad empresarial de la telefonía móvil. Un estudio comparativo México, Argentina y Francia 1990-2014	63
Resumen	63
Introducción	63
La competitividad empresarial	63
La teoría de recursos y capacidades empresariales	64
Clasificación de los recursos empresariales	64

Recursos tangibles e intangibles	64
Las capacidades empresariales	64
Metodología	65
Resultados	66
Estructura y competencia en el mercado mexicano, argentino y francés	66
Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en México	68
Recursos físicos	68
Recursos humanos	68
Recursos organizacionales	68
Recursos tecnológicos	68
Recursos financieros de las empresas	68
Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Argentina.	68
Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Francia	70
Discusión	72
Conclusiones	72
Referencias	74
Expectativas de supervivencia de las mypes en el estado de Morelos caso: municipio de Jiutepec Morelos	77
Resumen	77
Introducción	77
Planteamiento del problema	78
Justificación	78
Objetivos	78
Objetivo general	78
Objetivos específicos	78
Revisión de la literatura	78
Metodología	79
Conclusiones	84
Referencias	85
Los factores que determinan el cierre de las Micro y pequeñas Empresas de Tlajomulco y Zapopan, Jalisco una perspectiva sistémica	86
Resumen	86
Introducción	86
Los diversos factores mencionados nos llevan a cuestionarnos	87
Contexto municipal	87
Método	88
Instrumento general	88
Muestra y muestreo	88
Conclusiones	91
Referencias	91
Análisis de la presencia del Ejército Nacional en Apartadó y su impacto en el turismo de la región	92
Resumen	92
Introducción	92
Revisión de la Literatura	92
Metodología	93
Resultados	93

Conflicto Armado en Apartadó	94
Acciones del Ejército Nacional	96
El turismo en Apartadó	97
El turismo en Apartadó	98
Discusión	99
Conclusiones	99
Referencias	100
Una aproximación al mercado de competencia monopolística desde la Reputación Corporativa como factor de riesgo en la Mype en Tehuacán	102
Resumen	102
Introducción	102
Revisión de la Literatura	103
Metodología	104
Resultados	106
Discusión	107
Conclusiones	107
Referencias	108
Factores de que pueden Influir en el estancamiento o cierre, de las Pequeñas y Medianas Empresas, ¿son una constante en las empresas Latino América?	109
Resumen	109
Introducción	109
Revisión de la Literatura	110
Factores que afectan a los Microempresarios	110
Metodología	112
Resultados	113
Discusión	115
Conclusiones	115
Referencias	116
Las causas principales que impactó el desempeño económico de la micro y pequeña empresa en Tlaxcala	117
Resumen	117
Introducción	117
Apalancamiento	119
Punto de equilibrio	119
Tasa de crecimiento	119
Proyecciones financieras	119
Planeación estratégica	119
Planeación financiera	120
Sistema de gestión	120
Toma de decisiones	120
Metodología	120
Resultados	122
Discusión	123
Conclusiones	126
Referencias	126

Factores de cierre de la micro y pequeña empresa en Celaya, Guanajuato, México, y su comparativa con Colombia	128
Resumen	128
Introducción	128
Marco Teórico	129
Método	131
Resultados	131
Conclusión	138
Referencias	139
Impacto de las Microempresas en Paraíso, Tabasco	141
Resumen	141
Introducción	141
Revisión de la Literatura	142
Metodología	145
Diseño de la Investigación	146
Resultados	147
Discusión	156
Conclusiones	157
Referencias	158
<b>Capítulo 2</b>	160
<b>Organización y Dirección de Empresas</b>	160
El componente estratégico de la gerencia como causal de fracaso de las PYME, Propuesta para su consolidación en la Región Laguna de Coahuila	161
Resumen	161
Introducción	161
Revisión de la Literatura	163
Metodología	165
Resultados	167
Discusión	169
Conclusiones	169
Referencias	170
Identificación de las causas de Rotación de Personal durante el período 2014-2016 en las tiendas de conveniencia OXXO Plaza Piedras Negras	172
Resumen	172
Introducción	172
Revisión de la Literatura	174
Metodología	176
Resultados	177
Resultados del clima laboral	178
Resultados de la evaluación de actitud de personal de tiendas OXXO	179
Discusión	179
Conclusiones	180
Referencias	181

La cultura ambiental y la Responsabilidad social empresarial como elemento de fortaleza para las MyPES, una aportación de las Instituciones de educación superior	182
Resumen	182
Introducción	182
Objetivos	185
Objetivo General	185
Objetivos Específicos	185
Revisión de la Literatura	185
Metodología	187
Resultados	187
Discusión	189
Conclusiones	189
Referencias	189
Análisis del grado de responsabilidad social de las MyPES en Morelos, tendencia al desarrollo sostenible	191
Resumen	191
Introducción	191
Revisión de la Literatura	192
Empresa	192
Importancia de las empresas en la sociedad	192
Mypes	192
Micro empresa	192
Pequeña empresa	192
Mediana empresa	192
Gran empresa	192
Ventajas de las micro empresas	193
Desarrollo sustentable	193
Desarrollo sostenible	193
Responsabilidad Social Empresarial	194
Metodología	195
Resultados	196
Discusión	198
Referencias	199
La resiliencia en las mypes de sabana centro, un mecanismo en búsqueda de la satisfacción	200
Resumen	200
Introducción	200
Revisión de la Literatura	201
Metodología	202
Hipótesis	202
Instrumento general	203
Muestra y muestreo	203
Resultados	204
Conclusiones	207
Resultados	208
Sección de satisfacción	208

Relación Resiliencia vs Satisfacción	210
Conclusiones	212
Referencias	213
El Proceso Administrativo como factor de dirección influyente en la Supervivencia de las Microempresas Emprendedoras de la región de Tulancingo Hidalgo	214
Resumen	214
Introducción	214
Revisión de la Literatura	215
Empresa	215
Clasificación de empresas	215
Empresa emprendedora	216
Personas físicas o morales	216
Oportunidades Emprendedoras	216
Proceso Administrativo	217
Funciones Administrativas	218
Metodología	219
Hipótesis de investigación	219
Diseño de investigación	220
Selección de la muestra	220
Censo	220
Validez del instrumento utilizado	220
Resultados	220
Discusión	221
Conclusiones	222
Referencias	222
Implementación de la manufactura esbelta en mypes y su impacto en la cultura organizacional:	
Semblanza histórica	223
Resumen	223
Introducción	223
Revisión de la Literatura	223
El pensamiento esbelto	225
Herramientas de la manufactura esbelta	226
Metodología de implementación de Lean Six Sigma	226
La cultura organizacional en micro y pequeñas empresas	226
La cultura lean	227
Implementación en micro y pequeñas empresas	227
La cultura organizacional en la implementación lean	227
Metodología	228
Resultados	229
Discusión	229
Conclusiones	229
Referencias	230
Los gerentes y su incidencia en el funcionamiento de las empresas manufactureras de Tehuacán	234
Resumen	234
Introducción	234

Revisión de la Literatura	235
Metodología	238
Tipo de Investigación	238
Diseño de la Investigación	238
Población	238
Muestra	238
Métodos estadísticos	239
Resultados	239
Análisis de los componentes principales de innovación y tecnología	239
Rotación de factores e interpretación de los componentes	239
Análisis de componentes principales de la innovación	239
Conclusiones	241
Referencias	242
Género y nivel académico su significancia en el desempeño Organizacional del gerente de las PYMES del Sur de Sonora	244
Resumen	244
Introducción	244
Revisión de la Literatura	245
Metodología	247
Resultados	249
Discusiones	253
Conclusiones	253
Referencias	254
Percepción de los directivos de las Mypes sobre el desempeño laboral por género de los colaboradores del sector de comidas y bebidas en Latinoamérica	255
Resumen	255
Introducción	255
Revisión de la Literatura	256
Metodología	257
Muestra y muestreo	258
Resultados	258
Discusión	262
Conclusión	262
Referencias	263
Diagnóstico Organizacional para aplicar el modelo de cambio planeado de Lewin en MiPyMEs	264
Resumen	264
Introducción	264
Revisión de la literatura	265
Metodología	267
Etapas de la aplicación del diagnóstico organizacional	267
Resultados	268
Discusión	270
Conclusiones	271
Referencias	271

Factores que Inciden en el Emprendimiento para la creación de nuevas empresas, con Perspectiva de Género en el Municipio de Huatusco Veracruz	273
Resumen	273
Introducción	273
Objetivo General	274
Objetivos específicos	274
Revisión de la Literatura	274
Metodología	277
La Hipótesis	278
Resultados	278
Discusión	280
Conclusiones	280
Referencias	280
Estrategias de planeación de las pequeñas y medianas empresas	284
Resumen	284
Introducción	284
Revisión de la Literatura	284
Metodología	288
Descripción de la población	288
Alcance y diseño del estudio	288
Resultados	288
Discusión	289
Conclusiones	289
Referencias	289
Anexo	290
Cuestionario	290
La productividad como resultado principal de la motivación de los empleados de las pymes	292
Resumen	292
Introducción	292
Revisión de la literatura	292
Metodología	295
Resultados	296
Discusión	296
Conclusión	296
Referencias	297
Anexo	298
Cuestionario	298
La estrategia empresarial de las micro y pequeñas empresas de la región centro del estado de Nayarit	299
Resumen	299
Introducción	299
Revisión de la Literatura	299
Objetivo General	302
Metodología	302
Resultados	303
Discusión	305

Conclusiones	306
Referencias	306
<b>Capítulo 3</b>	<b>308</b>
<b>Productividad y TICs en las Mypes</b>	<b>308</b>
La cultura organizacional como un factor clave en la implementación de la manufactura esbelta en MYPES	309
Resumen	309
Introducción	309
Revisión de la Literatura	310
Metodología	314
Resultados	314
Discusión	315
Conclusiones	316
Referencias	317
Aplicación de la gestión estratégica y uso de las TIC en las Mipymes de Mixquiahuala Hgo	321
Resumen	321
Introducción	321
Revisión de la Literatura	322
Metodología	325
Hipótesis	325
Resultados	325
Discusión	330
Conclusiones	330
Referencias	331
Estrategias de mejora continua sustentadas en las tendencias actuales de productividad, Caso de Estudio: Vallarta Adventure, Nuevo Vallarta	332
Resumen	332
Introducción	332
Revisión de la Literatura	333
Metodología	335
Resultados	335
Discusión	338
Conclusiones	339
Referencias	339
La innovación como factor de desarrollo económico. Análisis del perfil innovador del empresario y/o director de las Mype's de Ixmiquilpan, Hidalgo	341
Resumen	341
Introducción	341
Revisión de la literatura	342
Metodología	343
Método	343
Instrumento	343
Población y muestreo	343

Hipótesis	343
Resultados	344
Discusión	347
Conclusiones	347
Referencias	348
Navegador Skandia instrumento para la determinación del Capital Intelectual de la MyPyME	349
Resumen	349
Introducción	349
Metodología	351
Antecedentes	351
Marco teórico	352
Resultados	354
Discusión	357
Conclusión	357
La Innovación y su relación con la ventaja competitiva en las micro y pequeña empresas: Caso de estudio en Santa Cruz de Juventino Rosas, Gto	359
Resumen	359
Introducción	359
Marco Teórico	360
Método	362
Resultados	363
Conclusión	367
Referencias	367
Propuesta de un modelo de reabastecimiento para la PYMES en la zona centro del Estado de Veracruz	369
Resumen	369
Introducción	369
Revisión de la Literatura	369
Visión de las pymes en la nueva economía	370
El comportamiento de compra de los consumidores y las variables explicativas	370
Metodología	372
Población y muestra del estudio	373
Instrumento de recolección de datos	373
Preguntas de investigación	373
Resultados	373
Discusión	374
Conclusiones	374
Referencias	374
Apéndice A. Consejo Editor ECORFAN	375

## **Agradecimientos**

Esta obra fue posible gracias a la colaboración y el esfuerzo de un gran número de personas e instituciones. Quisiéramos agradecer a la Red Latinoamericana de Administración y Negocios (Relayn), conformada por 264 profesores pertenecientes a 74 grupos de investigación, quienes de manera comprometida participan en investigaciones enfocadas a analizar estudios de la micro y pequeñas empresas.

Asimismo, a los más de 30 grupos de investigación que se integran en este proyecto en la búsqueda de aportar conocimiento sobre el objeto de estudio. De la misma forma queremos agradecer de forma particular, a Viridiana García Trejo, Paula Berenice Mejía Ávila, Anayeli Sánchez García, Andrea Callejas Hernández, Frida Jaime Herrera, y Montserrat Lombardero Mondragón quienes trabajaron estrechamente con nosotros en las distintas etapas, como parte del equipo de investigación.

## **Estrategias de planeación de las pequeñas y medianas empresas**

COTERA-REGALADO, Esperanza, ZAVALA-LÓPEZ, Miguel, RUÍZ-REYNOSO, Adriana Mercedes y DELGADILLO- GÓMEZ, Patricia

### **Resumen**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son negocios que cumplen con características distintivas y son señaladas como el motor de la economía de los países, principalmente en México, este tipo de empresas pasan por diferentes problemáticas, pero la principal es desde que inician labores, debido a que no tienen un plan bien establecido, por lo tanto, no logran culminar con éxito sus actividades. Existen algunas estrategias que pueden seguir y en el presente trabajo se muestran algunas. En este caso se habla de la planeación estratégica, relacionada directamente con los recursos con los que cuenta la empresa para el logro de los objetivos, haciendo referencia a los aspectos teóricos y prácticos de la organización, ayudando así al fortalecimiento de las actividades.

### **Administración, Modelo CANVAS, Planeación Estratégica, Recursos Plan de Negocios**

#### **Introducción**

En la presente investigación se pretende mostrar las estrategias de planeación que las empresas deben de seguir para poder lograr el éxito esperado, en el primer apartado se muestran algunas características principales de las PYMES, tomando en cuenta algunos criterios como la actividad que realizan, la procedencia de su capital y la magnitud.

En el siguiente apartado se habla sobre las problemáticas que tiene las PYMES, dentro del ambiente empresarial observando que algunas empresas fracasan por la mala administración, debido a que la mayoría de los propietarios de estas empresas provienen de anteriores trabajos asalariados. Finalmente se muestra el trabajo que realizan las PYMES para lograr los objetivos y las posibles estrategias que se deben de seguir para mejorar la planeación de las mismas garantizando con esto su éxito, se habla principalmente del Plan de Negocios, el Modelo CANVAS y los Modelos de Negocios en general.

#### **Revisión de la Literatura**

##### Características de las empresas

Dentro del ambiente empresarial las Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES), son parte fundamental para mejorar la economía de cualquier lugar, ya que éstas son consideradas un motor por el porcentaje tan alto de las mismas en los países, como dice Ávila (2014):

Las PyMES juegan un papel muy importante en la economía también aumenta la rentabilidad de cada empresa y también en la sociedad, estas también son consideradas como lucha contra la pobreza que se vive en México. En la actualidad este tipo de empresas son de gran importancia en países industrializados, así como en países en vía de desarrollo debido a que estas empresas son las creadoras de empleos y representan un 90% de la economía siendo estas el motor de un crecimiento y desarrollo sostenible que probablemente no cambie a un futuro esta situación (p. 1).

Aseguran Aguilar y Martínez (2013) que: A pesar de ser muy importantes para la economía, las PYMES no cuentan con los recursos necesarios para desarrollarse plenamente, debido a que en estos momentos están enfrentando un problema más grande, la globalización, que es el proceso a gran escala de la información, las tecnologías, disminución de costos y transporte, consiguiendo que las empresas se establezcan en otros países siendo aún más competitivas y que se eliminen trabas al comercio internacional (p. 2). Las PYMES como se puede observar, son de suma importancia para la economía de los países, en este caso para México, debido a su participación en la creación de más y mejores empleos para los habitantes de sus comunidades, también aportan un porcentaje considerable en el Producto Interno Bruto (PIB), aunque existen problemáticas que evitan su crecimiento o su permanencia en el mercado. Generalmente las empresas se clasifican de diversas maneras, dependiendo de algunas características, dentro de la clasificación de las empresas en general, se destacan las siguientes:

**Tabla 1** Clasificación de las empresas

Clasificación	Características
Por actividad	Industriales: se encargan de transformar los elementos naturales en otro tipo de productos. Comerciales: compra y venta de productos Servicios: empresas que lo que venden, es intangible que no se puede tocar.
Por la naturaleza de su capital	Privado: con recurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las Público: el estado tiene total participación en ellas Mixto: su capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas
Por su magnitud	Micro o caseras: estas se dedican a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración Pequeñas: cuentan con algún tipo de división del trabajo, en las que el gerente o el empresario generalmente no participan directamente en el proceso de producción Medianas: presentan algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración Grandes: se caracterizan por tener una organización formal y especialización por norma

Fuente *Elaboración propia con datos de (Castillo y Juárez, 2008).*

Como se puede observar las empresas son clasificadas de diferente forma, por un lado, en cuanto a su actividad que es en industriales, comerciales y de servicio, por otro lado, de acuerdo al origen de su capital que es público, privado o mixto o por su magnitud, principal clasificación de la presente investigación, esta se divide en micro, pequeña, mediana y grande empresa, de las cuales se analizará el trabajo solo de la pequeña y mediana empresa, a continuación se muestra dicha clasificación

**Tabla 2** Clasificación de la empresa por su tamaño.

Clasificación de empresas en México por tamaño			
Tamaño/sector	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 2510	31 a 100	51 a 100
Grande	251 i más	101 o más	101 o mas

Fuente elaboración con datos de Aguilar y Martínez (2013)

La empresa puede ser micro, pequeña, mediana o grande empresa y la figura 1 muestra dicha clasificación dependiendo del tipo de actividad que realiza, en este caso se muestra dependiendo al número de empleados que se tienen para poder ser considerada de dicha manera.

Blacutt (2013), muestra en la siguiente tabla otro tipo de clasificación:

**Tabla 3** Clasificación de empresa por el alcance territorial.

Característica	Tipos
Desde este punto de vista, las empresas se clasifican por el territorio que alcanzan sus operaciones, los que pueden ser locales hasta internacionales	<p><i>Empresas locales</i>, orientan su producción o la prestación de servicios preferente-mente al mercado conformado por la Población-territorio que les sirve de anfitriona.</p> <p><i>Empresas regionales</i>, las que atienden la demanda de varias poblaciones-territorio en un país</p> <p><i>Empresas nacionales</i>, cubren la demanda del total de las poblaciones-territorio nacionales.</p> <p><i>Corporaciones Transnacionales</i></p> <p>Tienen la casa matriz en un país determinado y muchas filiales en varios países del mundo, cada una de las cuales produce para su mercado nacional y lo que suceda en cada filial no repercute en las demás</p>

Fuente Elaboración propia con datos de (Blacutt, 2013).

Las PYMES son tan importante para la economía de los países que es necesario que éstas sobresalgan en el ambiente empresarial y para que esto suceda necesita de estrategias, dichas empresas tienen diversas problemáticas que deben de ser enfrentadas para lograr los objetivos esperados, algunas de estas pueden ser la tecnología, un plan de negocios o un modelo de negocios.

### Problemáticas de las PYMES

Dentro del ambiente empresarial se pasa por diversas problemáticas, éstas generan en muchos casos la desaparición del negocio, principalmente por la mala administración, como aseguran Arias, Arias y Arias (2016) “Uno de los principales problemas de las PYME es su mal manejo administrativo, ya que todas las decisiones recaen en el gerente, que en muchas empresas es el dueño. Además, La globalización ha obligado a los empresarios a competir a nivel mundial, en vez de producir para el mercado casi cerrado” (p. 1).

Menciona Luna (2013) que “en la actualidad la mayoría de los propietarios de micro, pequeña y medianas empresas provienen de anteriores trabajos asalariados y de la población económicamente inactiva. (p. 72).

Según Red PYMES-Cumex (2010) “La problemática de la PYME en México es muy diversa, ya que va desde aspectos de falta de experiencia y capacitación de los empresarios, hasta la falta de políticas acordes con su realidad y la problemática que la rodea” (p. 6).

La falta de capacidad de los empresarios es un factor indiscutible de posible fracaso de las PYMES, puede ser por no organizar o tener un plan bien cimentado, por falta de financiamiento, falta de conocimientos financieros, entre otras, así que necesitan estrategias para superarlo.

Planeación de las PYMES. Dentro de cualquier actividad que se realiza en la vida cotidiana, sin importar si es empresa o personalmente, se necesita de planes para lograr los objetivos que se esperan, pero no quiere decir que la planeación no es una solución total de las empresas para resolver los problemas, pero si es una herramienta muy importante, como dicen Zerón y Morales (2008)

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro (p. 1).

Menciona Ortega (2011) que “en el caso de la PYME, que la planeación emergente se basa en la experiencia y conocimientos que tiene el director de la empresa, generalmente el dueño, quien ocupa esta posición y dicta el plan estratégico a seguir”

Aseguran Castelán y Oros (2011) que “muchas veces en el mundo de los negocios, las personas pueden tener extraordinarias ideas para proyectos de inversión que van desde la creación, reinención, mejoramiento, expansión, etc.” (p. 3).

Asegura Damele (2009) que “Un plan de negocios es un documento formal que resume toda la información necesaria para plantear y evaluar el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial” (p. 7). Se puede decir que un plan de negocios es una herramienta básica para la empresa, ayudando a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la empresa. Permite organizar los recursos y las tareas que lograrán la excelencia y crecimiento de la empresa (Catelan y Oros, 2011).

Se puede observar que un PN es parte fundamental para que los objetivos de la empresa se logren, ya que se hace un análisis detallado de cada una de las actividades de la empresa, por otro lado, tiene la función de servir como elemento indispensable para conseguir un financiamiento en caso de requerirlo. Además, las empresas deben de estar obligadas a seguir un modelo de negocios que apoye a su crecimiento y permanencia en el sector económico, de tal manera que se considera como una estrategia para las PYMES, como dice López (2009) “El modelo empresarial determina la naturaleza de las relaciones dentro de la organización, así como las relaciones entre los distintos actores que no pertenecen a la organización formal” (p. 2).

Mencionan Olivares, Huescas y Contreras que: Un modelo de negocio (conocido también como diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende los siguientes elementos (p. 1).

Se puede decir que cualquier empresa sigue un modelo, tal vez empíricamente, ya que muchas veces ni siquiera sabe que sigue uno, pero es necesario que estas se enfoquen en un modelo que sirva de estrategia para mejorar el rendimiento, existen diversos tipos de modelos, pero para efectos de la investigación se analiza el modelo CANVAS ya que va relacionado en gran parte con el plan de Negocios. El plan de negocio contiene muchos datos y puede que su lectura sea algo tediosa para algunos. Por eso, también podemos hacer el plan de negocio con el modelo CANVAS y tener de un vistazo todo el proyecto de manera general. El plan de negocio con el modelo de CANVAS es más flexible y visual, pues a través de una serie de segmentos interrelacionados se crea un lienzo que permite explicar el plan de negocio en pocas palabras. Es muy útil a la hora de buscar financiación y futuros patrocinadores o inversores (Emprende PYME, 20016).

El llamado Modelo Canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: lo más importante ahora es crear valor para los clientes (More, 2015)

Como se puede observar cada uno de los modelos mencionados anteriormente tienen que ver con la planeación de las empresas, ya que sin un plan claramente establecido difícilmente se puede lograr el éxito y cada uno de estos planes hacen que la empresa piense en el camino que debe de seguir para la realización de las actividades que hagan que la empresa logre el éxito esperado.

## **Metodología**

Se analizan aquellos factores que causan el fracaso de su empresa, eligiendo aquellos que puedan ayudar de manera más eficiente a que el negocio no desaparezca, existen factores como: manejo de administración deficiente, falta de capital para invertir, falta de financiamiento, mercadotecnia deficiente, entre otras, ahora bien el papel del empresario es notar cada una de estas debilidades de su negocio y convertirlas en fortalezas y detectar las amenazas para cambiarlas por oportunidades, para esto será necesario utilizar la herramientas necesarias.

Se hace una investigación de tipo documental primeramente gracias a la revisión de la literatura necesaria posteriormente se elabora una investigación de campo, en la que se analiza el trabajo que realizan algunas PYMES mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert. Se trata de una investigación con un enfoque cualitativo debido al interés de analizar aquellas cualidades sobresalientes del fenómeno de estudio.

## **Descripción de la población**

Para la elaboración de la problemática, se toman en cuenta a las PYMES comerciales ubicadas en el municipio de Valle de Chalco, específicamente de la colonia Niños Héroes, se eligieron dichas empresas debido a que se encuentran regularizadas y se realiza una selección por conveniencia, debido a que se pretende analizar aquellas empresas que faciliten el acceso a las preguntas del cuestionario.

## **Alcance y diseño del estudio**

Se trata de un estudio cualitativo y transversal, debido al interés de analizar al fenómeno de estudio en un espacio de tiempo, por otro lado, gracias al cuestionario se analizan las cualidades del fenómeno de estudio. Se pretende que dicho estudio ayude a las empresas, específicamente las PYMES a hacer que su negocio permanezca en el mercado.

## **Resultados**

Lo que se puede observar en la presente investigación es que: Lo primero es, que, con base a el cuestionario aplicado a cuatro de las empresas, los trabajadores no conocen el objetivo principal de la organización, esto quiere decir que no están involucrado firmemente con las actividades de la empresa, por otro lado, el 50% de estas no conoce el producto que hace que se diferencie de la competencia, así que difícilmente se enfoquen en éste para mejorar el negocio.

En lo que se refiere a las fases que realiza la empresa para conseguir los objetivos, e evidente notar que la mayoría de los trabajadores no lo saben y al dueño no le interesa. Difícilmente estas empresas estudian su mercado de interés o las estrategias de comercialización y canales de distribución, por lo que no sabrán afrontar los problemas que se presenten, aunque digan que así es.

Finalmente, en cuanto a los proveedores, los gastos e ingresos que se tienen y los recursos con los que cuentan para el logro de los objetivos, esto quiere decir que existen diversas actividades que los empresarios o trabajadores desconocen para inicial con verdadero éxito un negocio.

## Discusión

El trabajo primordial de toda organización es el logro de los objetivos, casi siempre se buscan estrategias para que las empresas permanezcan en el mercado o se buscan elementos que hagan que la empresa se diferencie de las demás, pero poco se hace para impulsar a que éstas empresas inicien con elementos indispensables para penetrar de manera eficiente en el mundo de los negocios, el problema es que éstas se puedan poner en marcha, en primer lugar porque no se planea con exactitud el trabajo que se realizará para el logro de los objetivos, de tal manera que esto ocasiona su posible fracaso.

## Conclusiones

Para que todo pequeño empresario logre que su empresa sea realmente competitiva, es necesario que, desde la generación de la idea hasta la puesta en marcha del negocio, se empiece por planear lo que se pretende hacer para lograr la meta esperada, toda empresa debe preocuparse por la creación de un PNB que pueda servir de base o elegir un modelo con el que sea posible mantenerse en el mercado como una de las mejores empresas.

## Referencias

- Arias G. E, Arias G. J. y Arias G. M de L. (2016) Importancia del Financiamiento para las PYME Mexicanas. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2016/financiamiento.html>
- Aguilar M. M. M. y Martínez A. K. I. (2013) Las PYMES ante el proceso de la globalización", en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Ávila H. E. (2014) Las PYMES en México: desarrollo y competitividad. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>
- Blacutt M.M. (2013) El Desarrollo Local Complementario. Biblioteca Virtual. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/concepto-empresa.html>
- Castelán V. A. y Oros M. L. A. (2011) Importancia de un Plan de Negocios. Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>
- Castillo B. R. y Juárez A. A. (2008) Análisis Organizacional y de Imagen de asociaciones no lucrativas. Biblioteca Virtual. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/Clasificacion%20de%20las%20organizaciones.htm>
- Damele M. R. (2009) Plan de Negocios: Creación de IMPRIMEX Argentina S. A. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/497/Creacion%20de%20un%20Plan%20de%20Negocios.htm>
- Emprende PYME (2016) Plan de Negocios con el Modelo CANVAS. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas.html>

López de G. N. J. (2009) Un Enfoque Pluriparadigmático para la Competitividad Inspirada en la Innovación de las PYMES en la Post modernidad. Tesis Doctorales de Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/njlg/MODELO%20DE%20NEGOCIOS.htm>

Luna C. J. E. (2013) Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las Pymes en el Sector Manufacturero de Celaya Guanajuato. Biblioteca Virtual. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>

More M. (2015) ¿Qué es el modelo CANVAS y Cómo Aplicarlo a tu Negocio? Disponible en: <http://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Olivares R. G. M., Huesca Ch. J. A. y Contreras J. J. C. (2011) Modelos y Diseños de estrategias de Negocio. Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/rcj.htm>

Ortega M. M. A. (2011) Modelo de Estrategia Emergente y su Aplicación en las PYMES de México en Ambientes de Incertidumbre, un estudio Cualitativo en Empresas del Sector Automotriz. Biblioteca Virtual. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/maom/modelo%20de%20planeacion%20estrategica%20emergente%20y%20la%20PYME.htm>

Red PYMES-Cumex (2010) Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas.

Resultados finales. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Disponible en: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/un\\_estudio\\_comparativo\\_del\\_perfil\\_financiero\\_y\\_administrativ.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/un_estudio_comparativo_del_perfil_financiero_y_administrativ.pdf)

Zerón F. y Morales C. (2008) "El porqué de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>

## Anexo

### Cuestionario

Se realiza el presente cuestionario para la resolución de la problemática sobre Estrategias de planeación de las pequeñas y medianas empresas. Se agradece su colaboración para contestarlo.

Expresa su posición respecto a las siguientes afirmaciones:

**Tabla 4**

Escala	Valor
5	Nunca
4	Casi nunca
3	A veces
2	Casi siempre
1	Siempre

Tabla 5

Items	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El marketing como estrategia empresarial					
Se conoce el objetivo de la organización					
Se conoce el producto que genera el mayor valor en la empresa					
Se analiza el capital que se requiere para cada fase					
se estudia el mercado de interés					
Se estudian las estrategias de comercialización y canales de distribución					
Enfrenta a tiempo los problemas que se presentan					
Se tiene a los mejores proveedores					
Se sabe lo que gasta y lo que gana					
Se cuenta con los recursos indispensables para lograr los objetivos (humanos, físicos, técnicos y financieros)					