



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Decanatura de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

**Propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica en la
micro empresa Disfraces la Rana Dorada**

Trabajo práctico para obtener el grado de Maestro en
Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Eric Iván Alvarado Bravo

Director: Mtro. Luis Gerardo López Romero

Codirectora: Dra. Diana Barrón Villaverde

Asesor: Dr. José Luis Martínez Flores

Puebla, Pue., México.

2020



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanato de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica

y Dirección de Tecnología

Se aprueba el trabajo práctico (o tesis):

Nombre del trabajo práctico o tesis

de

Nombre Completo del Estudiante

Comité Asesor

Dr. Luis Gerardo López Romero

Director

Dra. Diana Barrón Villaverde

Codirectora

Dr. José Luis Martínez Flores

Asesor2

Puebla, Pue., México.

15 de Diciembre de 2021



Formato de confirmación de entrega de proyecto.

Heroica Puebla de Zaragoza a 01 de enero de 2022

A quien corresponda:

Por medio de la presente le comunico que el **Lic. Eric Iván Alvarado Bravo** ha cumplido con el desarrollo y entrega de un proyecto destinado a su aplicación en la empresa Disfraces la Rana Dorada bajo el nombre de **Propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica en la micro empresa Disfraces la Rana Dorada**, proyecto que fue entregado y aprobado el día 01 de enero del 2022.

Atte.:

Ma. Lucía Bravo Peregrina

Contenido	
Resumen	6
Capítulo I. Introducción	8
1.1 Introducción a las MIPyME	8
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Objetivo general	13
1.4 Objetivos específicos	13
1.5 Justificación	13
1.5 Alcance.....	16
1.6 Limitaciones.....	16
Capitulo II Marco contextual.....	17
2.1 Panorama de las MIPyME en México.....	17
2.2 Empresas familiares.....	17
2.3 Población	18
Marco metodológico.....	19
2.4 Industria.....	19
2.6 Misión.....	23
2.8 Valores	25
2.9 Objetivos	26

2.10 Modelos de medición de Desempeño	27
2.11 Cuadro de Mando Integral	34
2.12 Medición de desempeño e indicadores	41
2.13 Mapas estratégicos	49
2.14 Análisis FODA.....	51
2.15 Las 5 Fuerzas de Porter.....	53
2.16 Diagnóstico del Nivel de Tecnología e Innovación.....	54
2.16.1 El Test Catalán.....	55
2.16.2 CEEI Albacete	56
2.16.2 MTG (Metodología de Gestión Tecnológica por Proyectos en la Organización)	57
2.16.2.1 Inventario Tecnológico	57
2.16.2.2 Perfil Tecnológico	57
CAPITULO III Aplicación.....	58
3.1 Diagnóstico.....	58
3.1.1 Misión	59
3.1.2 Visión	59
3.1.3 Valores.....	59
3.1.4 Logo	60
3.1.5 Slogan.....	60
3.1.6 Línea de productos.....	60

3.1.7 Servicios	60
3.2 Análisis de cinco fuerzas de Porter	60
3.2.1 Rivalidad entre competidores	61
3.2.2 Poder de los clientes.....	63
3.2.3 Poder de los proveedores.....	64
3.2.4 Amenaza de Servicios y Productos Sustitutivos	65
3.2.5 Nuevos entrantes	65
3.3 Análisis FODA.....	68
3.4 Proveer información acerca del cuadro de mando integral a toda la organización	80
3.5 Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia	80
3.5.1 Misión	80
3.5.2 Visión	82
3.5.3 Objetivo General	84
3.5.4 Metas.....	84
3.5.5 Slogan.....	85
3.5.6 Propuesta de logo.....	85
3.5.7 Personal	86

A partir de la información recabada, se ha procedido a la elaboración de un organigrama, con la finalidad de que puedan identificarse de manera más clara los niveles de autoridad en la organización, así como la cantidad de colaboradores con las que cuenta.88

3.6 Test Catalán.....	90
3.8 MTG	92
CAPÍTULO IV Aplicación.....	94
4.1 Entrevistas ejecutivas.....	94
4.2 Mapa estratégico.....	95
4.3 Desarrollar las medidas de desempeño	96
4.3.1 Indicadores de desempeño.	97
4.4 Establecer metas y priorizar iniciativas.....	103
CAPITULO V. CONCLUSIONES	108
5.1 Conclusiones	108
5.2 Recomendaciones	110
Referencias.....	112

Resumen

En México el promedio de vida en el mercado de una micro, pequeña y mediana empresa, mejor conocidas como MIPyME es de 7.7 años en promedio, y a pesar de representar el 97.6% del total de las empresas del país y proporcionar trabajo al 75.4% de la población de acuerdo con datos del (INEGI [Instituto Nacional de Estadística y Geografía], 2015) en los últimos años han desaparecido alrededor de 1.6 millones de empresas, (Secretaría de economía, 2018). Desafortunadamente la desaparición de tantas MIPyME también tiene consecuencias a nivel macroeconómico porque no solo aportan a la producción de bienes y servicios y distribución de la riqueza, también cambian rápidamente la estructura productiva del país (Excelsior, 2010)

Esto se deriva de múltiples factores dentro de los que se encuentran un ambiente dinámico de grandes cambios, aumento de la competencia, sofisticación de la demanda y un mercado globalizado, por lo que es necesario que las MIPyME busquen herramientas para poder permanecer en el mercado meta, ser competitivas y tener un mayor alcance. Además de que, en el presente año se han tenido que enfrentar a otros obstáculos derivados de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Sin embargo, ante estos retos las empresas tienen una actitud optimista, Zurich (2015) afirmó que las MIPyME ven diversas oportunidades como lo son: la segmentación de consumidores, la reducción de costos, mayor acceso a la tecnología, internet y las redes sociales, también la diversificación de productos o servicios y los nuevos canales de venta.

Para poder afrontar todos estos retos, se puede hacer uso de una herramienta que se caracteriza por su adaptabilidad la cual es: El Cuadro de Mando Integral, este tiene varias ventajas como lo expresó Baraybar (2011), una de ellas es el poder crear y gestionar los valores intangibles de una organización y que además, de acuerdo con lo que comentó Solórzano (2014) tiene la ventaja de ser adaptable a cualquier tipo de organización sin importar el tamaño; pues permite analizar la evaluación de cuatro perspectivas fundamentales en cualquier organización. Las cuales son: La perspectiva financiera, clientes, procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

Para este trabajo se desarrolló una propuesta para la micro empresa “Disfraces la Rana Dorada”, con la intención de lograr una mejora significativa en el crecimiento económico a través de la implementación de una estrategia guiada apoyado de la metodología del cuadro de mando integral y la ayuda de otras herramientas como lo es el estudio de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades conocido como FODA, el estudio de estados financieros, entre otras herramientas que también nos ayudará a detectar elementos importantes como la ventaja competitiva y la situación actual de la organización.

Palabras clave: MIPyME, Cuadro de Mando Integral, planeación estratégica, FODA, ventaja competitiva

Por otro lado, actualmente las empresas de todo el mundo se enfrentan a una gran crisis sanitaria y económica, derivada de un evento inesperado como lo es la pandemia de COVID-19, una crisis de esta naturaleza, puede mermar a una organización, a sus empleados, productos, proveedores y causar un daño a largo plazo en las finanzas o las imágenes de una empresa Hertati et al. (2009). Por todo lo mencionado anteriormente, las empresas que no cuentan con una estrategia definida, corren el riesgo de salir del mercado.

Capítulo I. Introducción

1.1 Introducción a las MIPyME

En México las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) son una parte fundamental en la economía, ya que representan al 97.6% del total de las empresas del país y proporcionan trabajo al 75.4% de la población (INEGI, 2015). Sin embargo, estas se enfrentan a varios retos y a un ambiente adverso por lo que tienen una alta tasa de mortalidad, que de acuerdo con Pérez (2019) es del 70% y donde la mayoría cierra antes de cumplir los 2 años de operación. Por otro lado, las empresas sobrevivientes tienen que esforzarse en condiciones que cada vez parecen más difíciles de cumplir y estas suelen cerrar en un periodo promedio de 7.7 años, lo cual representa la desaparición de 1.6 millones de empresas en los últimos 2 años. (Secretaría de economía, 2018). Estas situaciones cotidianas en las MIPYME son un gran problema debido a que evitan su desarrollo y crecimiento que podría traer consigo grandes beneficios no solo

para aquellos que son parte de la organización, sino también para el desarrollo económico del país.

Hoy en día, las MIPyMES se enfrentan a un ambiente muy cambiante que como consideraron Estrada et al. (2009) es producto de condiciones externas e internas como: La competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, la globalización, los cambios económicos, entre otros, por lo que, ser una organización competitiva se ha vuelto en un requisito, y que va de la mano con la planificación y aplicación de una estrategia que permita gestionar de eficiente los recursos de la organización y maximizar las ganancias obtenidas.

El objetivo de este trabajo es realizar la propuesta de un plan estratégico para la micro empresa “Disfraces la Rana Dorada”, con la intención de lograr una mejora significativa en el crecimiento económico a través de la implementación de una estrategia guiada de la metodología del cuadro de mando integral. Para que, a través de estrategias proyectadas a 5 Años, la organización pueda encaminar sus esfuerzos y recursos de manera eficiente, logrando mejorar y crecer en los aspectos financiero, relación con el cliente, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primer capítulo, Introducción, abarca el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, justificación, alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo 2, Marco contextual, se presentan los temas: Panorama de las MIPyME en México, empresas familiares, población, industria, misión, visión, valores, objetivos, modelos de medición de desempeño, cuadro de mando integral, medición de desempeño de indicadores y mapas estratégicos.

El capítulo 3, Aplicación, contiene los temas de Diagnóstico, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, proveer información acerca del cuadro de mando integral a toda la organización y desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia.

Finalmente, en el capítulo 4, Conclusiones y recomendaciones.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas familiares tienen una gran relevancia ya que se estima que el origen de 90% de las empresas es familiar (Consultores OC, 2019), además de generar millones de empleos alrededor del mundo. Otro factor de importancia es el tamaño de la empresa, puesto que muchas MIPyME, se enfrentan al doble reto de los problemas derivados de tener un origen familiar, además de las dificultades que se enfrentan comúnmente todas las MIPyME, entre los que se encuentra como una constante la falta de un plan estratégico, como comentó García (2012), se encuentran también los siguientes factores determinantes en el éxito de una organización:

- Recursos limitados,
- Ausencia de personal adecuado,
- Endeudamiento excesivo,
- Inadecuado manejo de costos,
- Bajo nivel de ventas,
- Poco capital para invertir,
- Opciones adecuadas de financiamiento,
- Falta de estrategia o administración adecuada.

Como consecuencia de todas estas carencias, de acuerdo con David (2013) es muy frecuente que, al carecer de una falta de estrategia, las MIPyME, avancen sin un rumbo fijo y como consecuencia no puedan cumplir sus objetivos, lo que se convierte en un factor a tomar en consideración para el fracaso de tantas MIPyME. Y por lo que, se recomienda el uso de un plan estratégico, para que las organizaciones puedan tener un rumbo fijo y puedan lograr sus objetivos porque de acuerdo a lo que escribió Quintero (2003), en la práctica una gran parte de las empresas pierden energía y cometen muchas equivocaciones en su camino, sin embargo gracias al tener objetivos claros y un rumbo fijo esa energía se puede enfocar, así como los esfuerzos en conjunto de todos los integrantes y así disminuir errores y la pérdida de energía.

Un factor que actualmente amenaza a todas las organizaciones como lo expusieron van Zanten & van Tulder (2020) es que la pandemia de COVID-19 es un enorme riesgo que está teniendo grandes repercusiones en la economía, la sociedad, un riesgo que amenaza la estabilidad de todo el sistema que compone a una MIPyME, por lo que es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

El reto del gobierno, y como las normativas y restricciones afectan a las MIPyME

Un reto sistémico, sobre cómo tener en cuenta la naturaleza sistémica de la pandemia sin simplificarla demasiado

El reto estratégico, y como alinear las estrategias de las empresas a la situación actual.

Al analizar diferentes opciones se ha decidido implementar el cuadro de mando integral como una excelente opción, a pesar de que no hay mucha información sobre la aplicación de esta herramienta estratégica en el ámbito de las MIPyME, cumple con los requisitos que necesita la empresa para poder organizar de una mejor manera todos recursos, como Kaplan y Norton (2005) concluyeron anteriormente los modelos estratégicos tradicionales tomaban solo en cuenta el aspecto financiero, y lo que en realidad se necesitaba era un modelo que tomara en consideración el aspecto global de las organizaciones para desarrollar una estrategia que se adaptara a los cambios continuos y la creciente competitividad del mercado. De esta manera el Cuadro de Mando Integral (CMI) pretende englobar en un solo documento, los objetivos e indicadores de la organización en cuatro perspectivas que se encuentran estrechamente relacionadas y que son la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de innovación y aprendizaje, las cuales deberán ser evaluadas de manera continua para evaluar si eficiencia y poder facilitar la toma de decisiones.

1.3 Objetivo general

El objetivo general para este trabajo es proponer la implementación de la herramienta estratégica, Cuadro de Mando Integral, para la micro empresa Disfraces la Rana Dorada, con el propósito de establecer objetivos y metas en las diferentes áreas de la organización para incentivar su crecimiento y poder tener un desarrollo económico significativo.

1.4 Objetivos específicos

1. Describir el contexto general en donde se desenvuelve la empresa
2. Hacer un diagnóstico sobre las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa. (FODA)
3. Determinar la ventaja competitiva de la empresa
4. Realizar un análisis de las fuerzas de Porter
5. Desarrollar la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para poder gestionar de manera más eficiente los recursos de la empresa.

1.5 Justificación

Bustamante et al. (2020) concordaron que una de cada tres PYMES en México ha sido afectadas por la pandemia de COVID-19, por lo que es necesaria la adopción de nuevas estrategias de gestión empresarial para seguir en funcionamiento. Para que las estrategias sean eficientes en este escenario, se tiene que tomar en cuenta la innovación y la implementación de estrategias

apoyadas en las nuevas tecnologías. Esto ayudará a crear estrategias eficientes para afrontar la crisis y al desarrollo de las organizaciones.

En el caso de la empresa Disfraces la Rana Dorada, la situación ha afectado severamente el aspecto financiero, por lo que surge la necesidad de renovar, evaluar y cambiar el plan estratégico, con la finalidad de que pueda salir delante de la crisis por la que está pasando derivada de la contingencia. Para lograrlo se tiene que hacer una evaluación de la estrategia y la situación actual de la empresa y posteriormente se realizará un plan estratégico usando la herramienta Cuadro de Mando Integral para poder fijar objetivos y tener un plan de acción, así como un rumbo claro, con la intención de facilitar la toma de decisiones y minimizar el impacto y el riesgo proveniente del ambiente tan cambiante al que se está enfrentando.

Porter (1996) definió la estrategia como “la creación de un posicionamiento único y valioso que envuelve un conjunto de actividades diferentes entre sí” (p.2). Además, hay que tomar en cuenta como mencionó Valenzuela (2016) que, “actualmente para que una compañía sea exitosa es imperativo que cuente con una línea o dirección estratégica, que le permita desarrollar en todo su esplendor su potencial, esto mediante planes estratégicos de los cuales obtendrá beneficios y podrá sobrevivir a través del tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo”(p.7). Desafortunadamente Mirela (2015) mencionó que la falta de organización, habilidades de gestión, falta de planificación estratégica y la escasez de capital de trabajo son muy comunes en las MIPyME como lo es en el caso de Disfraces la Rana Dorada que, a pesar de

tener ciertos elementos de planeación estratégica, no han sido actualizados y revisados.

Otra característica que puede impactar de manera directa el desempeño como relató Watkins (2018) es que las empresas de origen familiar suelen tener problemas derivados de la falta de alineación de los objetivos y la lucha de poder entre los miembros accionistas de las empresas, complementado con la falta de uso de indicadores que ayuden a medir el desempeño de la estrategia, suelen influir en la falta de crecimiento y desarrollo de las organizaciones. De acuerdo con lo anteriormente mencionado en conjunto con lo que opinaron Viteri et al. (2014), citando a Márquez sobre como el uso de indicadores de medición de desempeño aplicados de manera adecuada suelen formar parte del éxito de una estrategia, nos hace llegar a la conclusión de que el Cuadro de Mando Integral es una excelente opción para alinear objetivos, procesos, actividades de los integrantes de organización y a la vez poder medir si sus acciones están teniendo resultados favorables. Gracias a que el Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos mirar el negocio desde cuatro perspectivas diferentes: clientes, interna de la empresa, de innovación y aprendizaje, y financiera, esta perspectiva obliga a tener un enfoque en las áreas críticas que necesitan atención en la empresa.

Disfraces la Rana Dorada es una empresa que a pesar de tener siete años en el mercado ha cambiado de manera constante sus objetivos y su estrategia, sin embargo, desde su perspectiva no han obtenido los resultados deseados, esto puede ser derivado de todos los problemas anteriormente mencionados y que están relacionados con la falta del uso de indicadores y de una estrategia

bien definida. La propuesta es la implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral para que puedan tomar las decisiones más acertadas gracias al enfoque estratégico, además de involucrar a todos los miembros que conforman la empresa medición del desempeño. Todo con la finalidad de obtener mejores resultados en los ámbitos: Interno, de innovación, clientes y financiero.

1.5 Alcance

El alcance de este proyecto abarca realizar un análisis general del ambiente externo en el que se desenvuelve la organización, para poder

1.6 Limitaciones

La principal limitación es el tiempo debido a la cantidad de tiempo que se requiere para realizar un Cuadro de Mando, por lo que este trabajo se limita a realizar la propuesta de la estructura de un Cuadro de Mando Integral.

Otra barrera muy importante son las limitaciones por la pandemia de COVID-19 que impide realizar visitas de manera física a la micro empresa.

Capítulo II Marco contextual

2.1 Panorama de las MIPyME en México

La secretaría de economía de México (SE), define a las microempresas como “todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos”, y que además representan uno de los principales motores económicos en el país (SE, 2019). En México 4.1 millones de empresas son micro, pequeñas o medianas y tienen una participación en el mercado de 97.3% (INEGI, 2019), estas empresas aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país (Senado de la República, 2019). A pesar de la gran participación e importancia que tienen las MIPyME en la economía nacional, muy pocas MIPyME logran permanecer en el mercado y lograr una rentabilidad a lo largo del tiempo. Es por ello que se tiene que trabajar para fortalecer a las pymes y lograr una mayor competitividad en el mercado.

2.2 Empresas familiares

Como compartieron Marcelo et al. (2012) citando a Miller et al. 2007, se puede definir a la empresa familiar como “aquellas empresas en las que existen varios miembros de la misma familia como propietarios mayoritarios o gestores.” Y que, si bien han tenido una gran relevancia a lo largo de la historia, hay elementos que han dificultado su estudio, como lo puede ser la dificultad para obtener información sobre ellas, y complementando con lo que escribió Hernández Calzada (2012), estas tienen diferentes características en común, las cuales son: Las familias deben de estar relacionadas con la propiedad o control

de la empresa, los integrantes de las familias practican el ejercicio del poder y autoridad formal dentro de la empresa, que muchas veces se refleja en la dirección, los propietarios familiares, tienen la facultad de designar al máximo directivo de la empresa, los integrantes de la familia son los encargados de fijar la estrategia empresarial y por último, dentro de la empresa familiar existe la intención de transferir a las siguientes generaciones el control de la propiedad y dirección de la empresa.

Por lo que se puede analizar que las empresas familiares tienen tres elementos fundamentales que son la familia, la empresa y la propiedad. Davis et al. (1997) Esto es importante porque nos da una idea de cómo se rigen las empresas familiares, que es a través de un eje entre familia y empresa donde convergen elementos entre los que se deben considerar: la selección y desarrollo de las personas, la estructura y el dinamismo, los sistemas y procesos, el poder y la autoridad, y por último el Consejo de Administración. Además de que es importante señalar que, sin importar el tamaño de la empresa familiar, para que pueda funcionar de manera adecuada, esta debe ser capaz de responder a las necesidades ocasionadas por el entorno interno y externo (Hernández Calzada 2012)

2.3 Población

En la Ciudad de Puebla radicaban 1,576,259 habitantes aproximadamente hasta el año 2015 mostrando una tendencia de constante crecimiento en la población. (INEGI, 2015). Los ingresos promedio de los habitantes del Estado de

Puebla no superan los \$5,000 mensuales y el promedio de salario según el CONEVAL se encuentra entre \$2,500 y \$3,600 mensuales (CONEVAL, 2018).

La población en la etapa de niñez en el Estado de Puebla equivale al 35% de la población total aproximadamente, mostrando un decremento del 6.9% en relación con el año 2017. Sin embargo, Puebla es el sexto estado con mayor cantidad de niños en el país. (INEGI, 2018). Estos factores son consideraciones importantes puesto que son elementos clave para el estudio de caso, ya que los niños representan una parte importante del mercado al que se enfoca la empresa.

Marco metodológico

2.4 Industria

El ramo empresarial de los disfraces pertenece a la rama de la industria textil y de acuerdo con los datos sobre el comportamiento del mercado mundial de textiles y ropa (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2013) actualmente, México es superado en las exportaciones mundiales de textiles por países con mercados más pequeños, como Bangladesh, Turquía, Indonesia y Malasia. De hecho, teniendo en cuenta su tendencia de crecimiento, podría ser superado en pocos años por naciones como Camboya, Tailandia, el Pakistán y Sri Lanka (OMC, 2013). En términos generales, el sector del vestido generó un valor monetario de la producción de bienes durante 2019 de 2.500 millones de pesos en la sección de accesorios de vestir y otras prendas de vestir no clasificadas en otra parte por otro lado, el sector del vestido empleó a 509 mil personas en 2017, mostrando una disminución en comparación con el año

anterior en el que empleó a 535 mil personas, notando que las remuneraciones aumentaron, siendo el promedio de las remuneraciones de 3,5 veces el salario mínimo en 2018. También se debe tomar en cuenta que los mayores centros de producción se concentraron en diez estados, los cuales generaron el 78.9% de la producción, siendo los tres más importantes el Distrito Federal con el 24.5% de la producción total y los estados de México y Puebla con el 19.4% y 8.7% respectivamente (INEGI, 2019). Por último, centrándonos en las tiendas de disfraces en las que se venden los trajes que se han hecho, sólo en la ciudad de Puebla hay unas 40 tiendas de disfraces. (INEGI, 2019).

Por otro lado, la industria del vestido como explicó Logycom (2020), es la encargada de la confección de todo tipo de prendas abarcando también el acabado de las prendas, destacando que la mayoría de insumos son de origen nacional teniendo una menor dependencia de las importaciones, de hecho, actualmente, del total de las exportaciones, 76.4% corresponde a prendas confeccionadas y 23.6% a productos textiles donde el 56% de las exportaciones textiles del país se dirigen a los Estados Unidos. Esta proporción es más alta en prendas de vestir (94%) donde existe mayor protección contra importaciones asiáticas.

Otro aspecto a tomar en consideración es que también la industria de la moda tiene un papel muy importante, como explicaron Pereira & Fernández (2021) el fenómeno de la moda surgió estrechamente vinculado a la modernidad, la cultura de masas y el cine, una relación que seguimos encontrando hoy en día pero extendida a múltiples pantallas y acentuada en las redes sociales, un fenómeno que LevManovich (2019) bautizó como instagranismo, también la

moda puede ser considerada una expresión cultural que además permite la manifestación física de los individuos y que puede cambiar de manera muy rápida y donde una gran parte de la gente busca mantenerse al día de los cambios que se presentan en este ámbito, convirtiéndose para ellos en un elemento de gran valor.

La pandemia de Covid-19 cogió desprevenido al sistema de la moda, aunque las marcas de moda ya se habían dado cuenta del impacto de la cultura digital en el mundo global, sin embargo, no habían invertido mucho en las nuevas tecnologías. Cuando en 2020, el mundo se enfrentó a la pandemia de las restricciones mundiales, la industria de la moda se enfrentó a un declive que alcanzó el 90% de los beneficios económicos (BoF, 2020)

2.5 La planeación estratégica

La planeación estratégica es un concepto bastante amplio, Chiavenato y Sapiro. (2017) definieron la planeación estratégica como “la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales”. Además, “el proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”. La planeación estratégica es un elemento que se ha vuelto fundamental en la administración y que se considera puede ser determinante en el éxito o fracaso de una organización en la época actual, esto se debe como comentó Maleka (2014) a que cuando hay incertidumbre en la organización, la estrategia sirve como una brújula organizativa, apuntando la dirección hacia

donde debe ir sin importar dónde estamos o dónde hemos estado. La estrategia es una radiografía de la organización, en torno a la cual todos los elementos del negocio pueden enfocarse y reunirse. La estrategia constituye un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar los ejecutivos a cargo de la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras Sierra, 2013). De acuerdo con Porter (2000) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor, la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño.

A pesar de la importancia de la planeación estratégica en el entorno actual de las MIPyME Salazar (2015) describió, que no es común el uso de esta herramienta en este sector y su práctica suele ser hacerse de manera poco ordenada, formal, sin estructura y sobre todo reactiva. Doerr (2019) concordó que

este tipo de prácticas afectan el cumplimiento de los objetivos porque la formalización, análisis y evaluación son elementos fundamentales para el cumplimiento de objetivos, por lo que el uso de un sistema formal de planeación estratégica y de determinación de objetivos ayudarán a enfocar los delimitar lo importante y a priorizar, acciones que muchas veces son elementos que fallan en las MIPyME, especialmente en aquellas que no tienen un plan estratégico definido. Una de las posibles causas como mencionó Vargas Vallecilla (2013) es la idea de que la planeación estratégica es una actividad exclusiva de las grandes empresas, donde la mayor parte de la literatura relacionada con el tema, se enfoca en macroempresas y multinacionales, por lo que el tema de la planeación estratégica en MIPyME es un tema de especialización.

2.6 Misión

La parte medular de la planeación estratégica de una empresa es la determinación de la misión, siendo el primer paso del pensamiento estratégico, ya que a partir de esta se desglosan todos los demás elementos y estrategias que sirven para llevar a cabo el cometido de la misión, Thompson (2006) definió a la misión como “el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización”(p.1), esta define varios elementos: En primer lugar, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, siguiendo por lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer, además de tomar elementos como los factores y actores tanto internos como externos y como compartió David (2013) la misión se caracteriza por tener un amplio alcance, ser inspiradora, perdurable, por revelar la responsabilidad social y ambiental de la

organización, etc. así mismo; la importancia de la misión radica como opinó David (2013) en que La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

2.7 Visión

La misión es la siguiente parte más importante en la planeación estratégica porque determina el rumbo que tomará la organización, Thompson (2006) citando a Fleitman (2000) definió a la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”(p.1), esta nos indica que queremos que pase con nuestra organización, en que nos queremos convertir, por lo que a partir de ella podemos formular los elementos estratégicos que nos ayudaran a alcanzar esta meta, Thompson (2006) recomendó que para establecer la visión se deben tomar en consideración varios elementos importantes como lo son: el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Además de que la visión es un elemento que se debe analizar y actualizar constante porque puede llegar el momento en que se llegue a la meta y tenga que proponerse una visión.

2.8 Valores

Gámez Gutierrez y Sánchez De la Rosa (2020) citando a Blanchard & O'Connor definieron a los valores como las creencias que unen a las personas y que a su vez las comprometen y transmiten a su ambiente laboral para alcanzar una meta en común. Por otro lado, Herrera (2012), definió a los valores como “las cualidades que tienen los seres-personas o cosas- para establecer relaciones de sentido con la realización humana” también nos proporcionan la oportunidad de obtener un verdadero desarrollo humano. Estos valores están estrechamente relacionados con la estrategia y las practicas gerenciales, ya que los valores son la imagen y reflejo de la forma de vida de una sociedad.

En el ámbito empresarial la importancia de los valores y la preocupación por la ética empresarial radica en la demanda social ante el comportamiento de las empresas que se consideraba inmoral, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de adoptar una serie de valores que van acuerdo al ambiente en el que estas se desenvuelven (Herrera, 2012), para Para Steckerl Guerrero (2011) el desempeño de las empresas se ve afectado por el mercado y su interacción con él además de que, los valores son un eje central en el desarrollo las empresas familiares ya que, “cada peldaño que se construye en las empresas familiares en pro de su prolongación y de su vigencia en el mercado deberá enfocarse hacia la cimentación de su cultura y sus valores, ejes fundamentales para que éstas lleven consigo su esencia al pasar de generación en generación”. Por lo que un sistema adecuado de valores es una parte importante no solo para la imagen externa de la empresa, sino también para tener una adecuada gestión

interna y una planeación estratégica coherente en la que los valores, misión y visión se relacionen con los objetivos y las estrategias.

2.9 Objetivos

Los objetivos son una de las fases cruciales a la hora de gestionar los recursos Bouloc (1976) definió a los objetivos como un “resultado preciso a alcanzar en un plazo determinado, definido cualitativamente y/o cuantitativamente, para el que se han determinado y afectado los medios necesarios (organización, presupuestos, etc.)” (p.20). Complementando con la definición de Doerr (2019) que explicó “un objetivo responde a lo que hay que lograr, ni más ni menos” (p.19), lo que implica que los objetivos tienen la característica de ser concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción de inspiran, disminuyendo la ejecución imprecisa y concentrando los esfuerzos en lo que más importa.

Como comentó García (1983) los objetivos tienen la función de los objetivos es servir como guía, además de orientar la toma de decisiones y dentro de los objetivos, los objetivos generales tienen mayor importancia, “estos son enunciados que expresan en cierta forma la filosofía de la empresa y el grado de excelencia que desea alcanzar en su desempeño” (p.39), normalmente se plantean a largo plazo y también constituyen la base para el desarrollo del resto de objetivos. Por otro lado, los objetivos operativos suelen ser a corto plazo y suelen ser específicos a un área o función y como se mencionó anteriormente están orientados al logro del objetivo general, teniendo además un plazo de tiempo más corto para ser cumplidos, “esto no quiere decir necesariamente que

los componentes deben esperar a recibir lineamientos de guía, ni que dichas áreas no puedan iniciar la fijación de sus objetivos basados en la apreciación directa de la situación que tienen sus miembros”(p.39) (García, 1983).

Por último, los objetivos específicos “son el punto focal de gran parte del flujo de información” (p.40), estos objetivos individuales o departamentales generalmente contribuyen al logro de los objetivos generales y a el logro de los objetivos de cada unidad, estos tienen un alcance un tiempo mucho más limitado (García, 1983). Los objetivos son una parte importante en la planeación estratégica ya que conforman las acciones que se llevaran a cabo para lograr que la organización pueda tener éxito y desarrollarse adecuadamente.

2.10 Modelos de medición de Desempeño

Las MIPyME suelen enfrentarse a diferentes situaciones que les dificulta la toma de decisiones Bertolli, et al. (2017) consideraron que esto se debe la falta de mecanismos idóneos de información de las transformaciones que se van produciendo a su alrededor, sumado a la utilización de sistemas de medición de desempeño deficientes. Por eso es necesario tener un adecuado sistema de medición de desempeño (SMD), gracias a la información recabada por este SMD se puede “desarrollar una gestión proactiva, conjugando aspectos internos y externos de la organización para actuar de manera eficiente y eficaz en el mercado, facilitando así a la dirección la posibilidad de responder ante los rápidos cambios del entorno”(p.71), para que esto sea posible los SMD deben cambiar y modificarse constantemente, por lo que la evaluación periódica es una necesidad.

Sin embargo, definir el termino desempeño puede resultar una tarea complicada debido a la ambigüedad del término Fuentes Fuentes y Hurtado Torres (2002) consideraron que dentro de la clasificación de desempeño organizacional podemos encontrar: La productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad, la eficiencia, etc. “El desempeño es un concepto multidimensional y un único ítem puede no ser capaz de proporcionar una adecuada comprensión de las implicaciones de otros conceptos de interés en el mismo” (p.90). Para Venkatraman y Ramanujam (1986) el desempeño va ligado directamente a la planeación estratégica y a la eficiencia elementos que son vitales para obtener un buen rendimiento. Sin embargo, debido a la amplitud y complejidad del tema, ellos circunscriben el alcance en dos elementos: a) adoptando la perspectiva del ámbito de la gestión estratégica y b) centrándose en la medición problemas. Este enfoque lo plantearon debido a que mientras que el rendimiento de los negocios puede ser medido utilizando los indicadores financieros y los indicadores operacionales, existen muchos otros indicadores que se desprenden de las diferentes áreas y fuentes de información disponibles y que nos pueden ayudar a evaluar el desempeño en diversas áreas adaptando diferentes formas de medición a la resolución y prevención de problemas.

Jaimes Amorocho et al. (2009) mencionaron algunas herramientas que pueden facilitar la medición del desempeño en las organizaciones, como lo pueden ser los mapas estratégicos que complementado con lo expuesto por Garengo et al. (2005) nos proporcionan las siguientes herramientas de medición de desempeño.

- La “Red Estratégica”, se puede considerar como un tablero de comando central, cuyo diseño parte y termina, se reconstruye, se rediseña y se reinventa en la empresa, y que además tiene como finalidad identificar y desarrollar las competencias centrales, contando con instrumentos de medición y evaluación de las estrategias trazadas en la red (Jaimes Amorocho et al. 2009)
- La Matriz de medición de desempeño de Keegan et al. ayuda a las organizaciones a definir sus objetivos estratégicos y a trasladarlos a medidas de desempeño mediante un enfoque jerárquico e integrado. Tiene la característica de ser un modelo balanceado con perspectivas internas y externas, se considera simple y flexible, pero tiene la desventaja de que no considera otras perspectivas y relaciones que se utilizan en otros modelos como el BSC o el sistema de diseño piramidal de Lynch y Cross (Garengo et al., 2005).
- El Sistema de diseño piramidal de Lynch y Cross está construido en una pirámide de cuatro niveles y muestra la relación de la estrategia corporativa con las unidades de negocio y de operaciones, lo que hace que los objetivos estratégicos se trasladen hacia toda la organización de arriba hacia abajo, además de que mide la satisfacción de los stakeholders y la actividad operacional (Garengo et al., 2005).
- El Sistema de medición de desempeño para las industrias de servicio de Fitzgerald et al., también llamado marco de resultados y determinantes, se enfoca en seis dimensiones divididas en resultados y

las determinantes de los mismos, donde señala la importancia de definir cuidadosamente los indicadores de desempeño que se necesitan para lograr el objetivo del desempeño (Garengo et al., 2005).

- El Sistema de medición de desempeño integrado, o IPMS por sus siglas en inglés, desarrollado por Bititci et al., es un sistema de información que permite que el desempeño gerencial funcione de manera eficiente y efectiva. El modelo señala dos facetas principales: 1) la integridad, que es la habilidad para que el sistema de medición promueva la integración de diferentes áreas de negocio y 2) despliegue, que se refiere al despliegue de sus objetivos y políticas mediante cuatro niveles, donde el nivel más alto se convierte en el stakeholder del nivel más bajo (Garengo et al., 2005).
- El prisma de desempeño de Neely et al. es un modelo de tres dimensiones que busca medir el desempeño de toda la organización. El prisma representa gráficamente la arquitectura del modelo, y cada cara del mismo corresponde a un área específica de análisis: satisfacción y contribución de los stakeholders, estrategias, procesos y capacidades (Garengo et al., 2005).
- El modelo de desempeño organizacional de Chennell et al., que fue desarrollado para PyME y se basa en tres principios: alineación, procesos de pensamiento y practicidad. El marco de este modelo está basado en dos conceptos claves de gestión: la zona gerencial y la teoría de sistemas abiertos; el primer concepto describe tres zonas gerenciales (estratégica,

táctica y operacional) y el segundo se enfoca en el ambiente de la organización y utiliza el análisis de satisfacción de los stakeholders. En este modelo, el indicador más importante es la satisfacción de los stakeholders (Garengo et al., 2005).

- El Sistema integrado de medición para pequeñas empresas por Laitinen es un modelo diseñado para ser utilizado también por PyME, y tiene siete dimensiones de medidas que se clasifican en externas (desempeño financiero y competitividad) y en internas (costos, factores de producción, actividades, productos y ganancias), todas conectadas entre sí por una cadena de efecto (Garengo et al., 2005).
- El BSC por Kaplan y Norton, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es uno de los modelos más útiles en la práctica, ya que provee a la dirección de una organización de medidas balanceadas basadas en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, e innovación y aprendizaje. Estas cuatro perspectivas están relacionadas con diferentes tipos de indicadores, objetivos organizacionales, medidas y actividades que apoyan la estrategia de la organización (Garengo et al., 2005).
- Para su modelo, Kanj y Sa tomaron el BSC y lo mejoraron, al integrar principios del TQM y factores críticos de éxito, lo que resultó en un modelo enfocado en medir cómo una organización se desempeña desde una perspectiva interna. Esta extensión del BSC complementa el modelo de excelencia de negocio que desarrolló Kanji en 2001, que es un marco

interno, siendo así que los dos complementan una perspectiva global de la organización (Sousa & Aspinwall, 2010).

Por la naturaleza de las MIPyME Garengo et al. (2005) consideraron que se tiene la ventaja de poder adaptarse con mayor rapidez, debido a carecen del carácter burocrático que muchas veces se da en las grandes organizaciones, por lo que la implementación de Mapas Estratégicos puede favorecer la creación de procesos de aprendizaje y, por tanto, el acuerdo sobre que procesos deben mejorarse. Y de entre estas herramientas el Cuadro de Mando Integral se consideró la más apropiada para la aplicación en una MIPyME como propusieron Betancourt Proaño, et al. (2020) ya que el Cuadro de Mando Integral, pretende reflejar una solución a la necesidad que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen de tener un mejor sistema de control y de gestión, generando así una ventaja competitiva a largo plazo dentro de un sistema de economía globalizado, que además impulsa a los líderes de la empresa a monitorear el cumplimiento de su estrategia en tiempo real, para poder tomar acciones correctivas inmediatas.

Desafortunadamente las MIPyME tienen varios obstáculos para poder implementar un adecuado SMD, Garengo et al. (2005) describió que entre estos se encuentran:

- La falta de recursos humanos, estas suelen tener una cantidad limitada de personas trabajando dentro de la organización, derivado de la naturaleza de las mismas. (Garengo et al., 2005)
- Capacidad gerencial, en el caso de las MIPyME se suele dar mucha prioridad al aspecto operativo, por lo que en muchas ocasiones es común que se

descuide la gestión administrativa, por lo que no se suelen tener herramientas administrativas. (Garengo et al., 2005)

- Recursos de capital limitados, desafortunadamente el uso de ciertas herramientas y del tiempo invertido en la gestión estratégica y administración está ligado a cierto gasto monetario, el cual suele ser un recurso limitado en las MIPyME
- Enfoque reactivo, Garengo et al. (2005) citando a Brouthers et al. describieron como es que el proceso de toma de decisiones en las MIPyME no suele ser formalizado y que la falta de estrategias y metodologías explícitas para apoyar el proceso de control promueve tanto una orientación a corto plazo como un enfoque reactivo.
- Conocimiento tácito y poca atención a la formalización de los procesos. Garengo et al. (2005) citando a Jennings y Beaver 1997; Marchini 1995; Martins & Salerno 1999 concordaron en que es normal que las empresas no tengan un sistema administrativo y de planeación estratégica escrito o formalizado, haciendo uso del conocimiento tácito.
- Concepto erróneo de la medición del rendimiento, debido a que muchas veces los directivos de las MIPyME no son capaces de identificar la importancia de la medición y evaluación de resultados. (Garengo et al., 2005)

Después de este análisis se puede notar que a pesar de que la medición de indicadores y uso de SMD es una parte importante para el éxito y desarrollo de las MIPyME, la realidad es que no es común el uso de estas herramientas en este sector. Garengo et al. (2005) encontraron una brecha en significativa entre

la teoría y la práctica: la teoría subraya la importancia del SMD en las MIPyME para apoyar el desarrollo de los sistemas de gestión, pero desafortunadamente, se dispone de poca investigación centrada en la medición del rendimiento en las MIPyME y además también concluyeron que esto se debe principalmente a dos grandes barreras para la introducción de los SMD en las MIPyMES: las barreras "exógenas", por ejemplo, la falta de capital de financiamiento y de recursos humanos, y las barreras "endógenas", por ejemplo, la planificación estratégica a corto plazo y la percepción de que los SMD son sistemas burocráticos que causan rigidez, cuando la realidad es que los SMD podrían ayudar a agilizar la toma de decisiones y que además, debido a la naturaleza de las MIPyME tienen la ventaja de poder adaptar los SMD con mayor facilidad por la falta de burocracia y la flexibilidad que las caracteriza.

2.11 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral conocido también como Balanced Scorecard es una herramienta creada por son el Dr. Robert S. Kaplan, Fundación Baker y el Dr. David P. Norton, que fue planeado como una herramienta de gestión alineada e integrada. Este mapa estratégico es una herramienta utilizada en todo tipo de organizaciones, gracias a su versatilidad se usa en negocios, la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo, con la finalidad de alinear las actividades que se llevan a cabo en la organización con la visión y estrategia de la misma, además de que permite a las organizaciones aclarar su visión y estrategia traduciéndolas en acción, también proporciona una retroalimentación alrededor de los proceso empresariales y los resultados

externos en para mejorar continuamente la estrategia, el rendimiento y resultados. (Lakshmi Narayanamma & Lalitha, 2016)

Cuadro de Mando de acuerdo con Lakshmi Narayanamma y Lalitha (2016) significa, medidas de rendimiento cuantificadas y "equilibradas", esto quiere decir que el sistema está equilibrado entre los objetivos a corto y largo plazo, financieros y no financieros medidas, indicadores adelantados y atrasados, perspectivas de rendimiento interno y externo. Kaplan y Norton (2005) también hicieron énfasis en como los gerentes que utilizan el cuadro de mando integral no tienen que depender de las medidas a corto plazo y como es que el Cuadro de Mando Integral ayuda a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con acciones a corto plazo. Este aspecto de vinculación de los objetivos con las acciones es un elemento que puede ayudar bastante a las MIPyME para no perder el rumbo, dejando de lado la reactividad y enfocándose en las metas a largo plazo para el desarrollo de la organización.

Esta herramienta toma en cuenta cuatro perspectivas a la hora de realizar las estrategias, Roncancio (2018) describió como dentro de cada perspectiva se incluyen los objetivos estratégicos asociados, y que estas perspectivas son:

- Perspectiva financiera: esta perspectiva puede ser considerada la más importante tiene relación directa con los objetivos financieros. En esta perspectiva, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. En todas las organizaciones una de las principales prioridades siempre será asegurar la rentabilidad y supervivencia, por lo que esta perspectiva es de vital importancia y en la que suele tener mayor prioridad especialmente en organizaciones como las

MIPyME, otros objetivos financieros podrían incluir: Generar ahorro de costos y eficiencia, mejorar el margen de rentabilidad o aumentar las fuentes de ingresos (Roncancio, 2018)

- Perspectiva del cliente: Para Roncancio (2018) “Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, para lograr sus objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercado (s)?, esta perspectiva es muy importante porque como comentó Thompson (2015) lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y, por ende, en el mercado meta lo cual lo coloca a este tipo de objetivos como una prioridad de todas las áreas funcionales.
- Perspectiva de los procesos internos: ¿Qué procesos necesita implementar para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes? Esa es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. En esta perspectiva se establecen las metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos que requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño. Esto para que todas las áreas de la organización funciones de manera óptima, logrando una mejora continua aumentando la eficiencia en cada departamento. Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son: Mejoras en los procesos, optimización de la calidad o aumentar la utilización de la capacidad instalada. (Roncancio, 2018)

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: “la tercera perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes: 1. Capital humano habilidades, talento y conocimiento. 2.Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica. 3.Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento. (Roncancio, 2018)

En la figura 1 podemos visualizar como es que en este mapa estratégico integral se interrelacionan las cuatro perspectivas y como es que todas estas tienen como núcleo la visión y la estrategia de la organización y como es que cada perspectiva contesta preguntas en concreto, estas preguntas son: Para lograr nuestra visión ¿Cómo deberían ver los clientes a la organización?, Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué se debe mejorar?, Para alcanzar nuestra misión, ¿En qué se puede seguir mejorando y generando valor?, Para lograr el éxito financiero ¿Cómo deberían ver los accionistas a la organización? (Lakshmi Narayanamma & Lalitha, 2016)

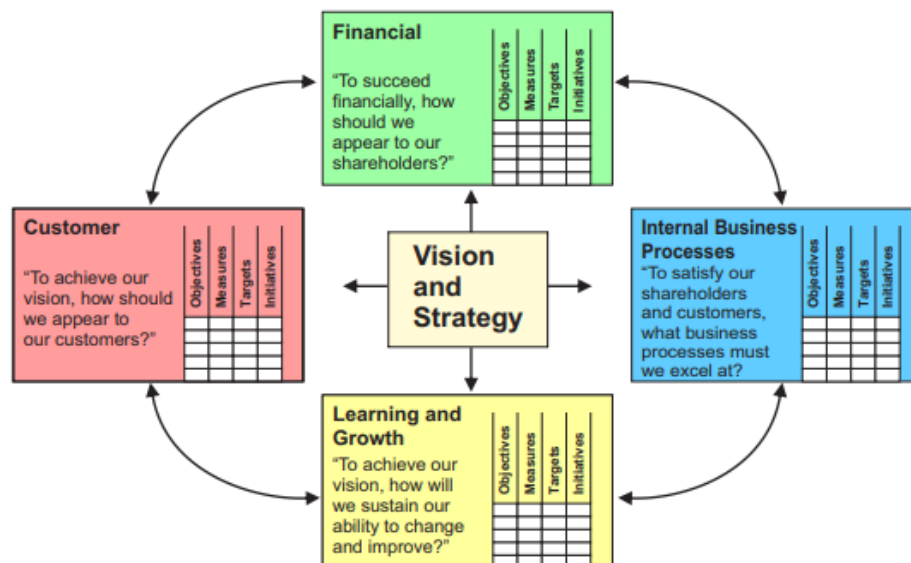


Figura 1 Cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Fuente: (Lakshmi Narayanamma & Lalitha, 2016)

Kaplan y Norton (2005) también consideraron importante gestionar la estrategia en cuatro procesos, empezando por el proceso que ellos llamarán traducir la visión que consiste en “clarificar la misión” y “obtener el consenso”, donde clarificar la misión quiere decir que muchas veces se establece una misión para la organización, pero esta no es comprendida en su totalidad por todos los integrantes en todos los niveles jerárquicos, esto puede traer grandes problemas, porque cada uno podría llegar a interpretarla a su propia manera y caminar por su propio rumbo, por eso es importante aclarar cuál es la perspectiva y explicar con claridad la misión. Por otro lado, obtener el consenso tiene que ver con lograr que todos los integrantes de la organización se encuentren de acuerdo con la misión y con la perspectiva que esta tiene, para promover la sensación de integración. El siguiente paso a realizar sería comunicar y vincular, esto se refiere a la importancia de comunicar la estrategia en todos los niveles jerárquicos a

través de diversos medios que pueden ser carteles, folletos, plataformas digitales, etc. esto trae varias ventajas, Kaplan y Norton (2005) propusieron el cuadro de mando integral como una forma de poder dar a conocer la estrategia de la organización, por lo que consideran que es importante dar a conocer el cuadro de mando integral a toda la organización, esto trae como beneficio que todos saben con certeza que acciones tienen que realizar para cumplir con los objetivos de la estrategia, alineando sus acciones y facilitando el proceso de compartir y comunicar información entre los diferentes departamentos. En tercer lugar, se encuentra la planificación de negocios que consiste en que cada departamento debe fijar objetivos, alinear las iniciativas estratégicas, asignar los recursos y asegurar hitos. Una vez que se define la estrategia y se identifican sus impulsores, el cuadro de mando integral alienta a los ejecutivos a concentrarse en mejorar o reestructurar aquellos procesos más críticos, dicho de otra manera, centrarse en lo importante, asegurando así el éxito estratégico de la organización. Esto como consecuencia vincula y alinea más claramente la acción con la estrategia, para vincular estrategia con las acciones es necesario también establecer metas específicas de corto plazo, o hitos, para las mediciones, estos son expresiones tangibles de las creencias de los ejecutivos acerca de cuándo y hasta qué punto sus programas actuales afectarán esas mediciones (Kaplan y Norton 2005). Por último, se encuentra el proceso de aprendizaje, gracias al cuadro de mando integral se tiene la posibilidad de realizar revisiones continuas y determinar si la estrategia que han formulado está de hecho funcionando y, si no lo está, ¿por qué? Brindando la posibilidad de realizar los cambios necesarios a tiempo. (Kaplan y Norton 2005). Todo esto puede ser visualizado de manera más

resumida en la figura 4 se pueden apreciar los cuatro procesos para gestionar la estrategia.

Respondiendo a la pregunta sobre si el cuadro de mando integral es una opción viable en la micro empresa Disfraces la Rana Dorada, Fernández (2001) opinó que la utilidad de esta herramienta “no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta” (p.32). El Cuadro de Mando Integral se ha implementado en todo tipo de empresas desde empresas grandes y pequeñas, así como en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. Fernández (2001) comentó que una adecuada implementación del cuadro de mando integral, así como su aplicación a través de la correcta correlación entre sus elementos, logrará simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje

Gestionar la estrategia: cuatro procesos

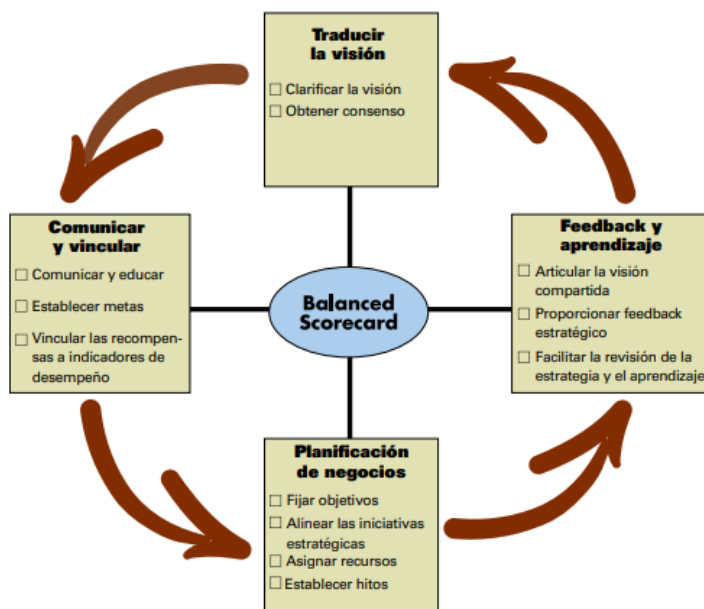


Figura 2 Cuatro procesos para gestionar la estrategia.

Fuente: Kaplan y Norton (2005)

Para la implementación en la micro empresa Disfraces la Rana Dorada se tomará en cuenta la metodología propuesta por Niven (2002) que nos propone una serie de diez pasos para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, estos pasos son:

1. Reunir material de la organización
2. Proveer información acerca del Cuadro de Mando Integral a toda la organización
3. Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia
4. Conducir entrevistas ejecutivas
5. Desarrollar el mapa estratégico de la organización
6. Desarrollar las medidas de desempeño
7. Establecer metas y priorizar iniciativas
8. Recolectar datos para el primer reporte de cuadro de mando integral
9. Obtener el primer cuadro de mando integral
10. Desarrollar el plan de implementación

Sin embargo, hay que tomar en consideración que, debido a las limitantes de tiempo, el alcance del proyecto pretende llegar hasta el paso número 7, que es establecer metas y priorizar iniciativas.

2.12 Medición de desempeño e indicadores

Si bien los indicadores han sido ocupados desde el inicio de la administración para poder medir el desempeño de las actividades que se realizan

en una organización la evaluación del desempeño y el control en las empresas, se centraba únicamente en los informes financieros (Rincón, 2012); sin embargo como mencionó Luna Villareal (2014) citando a Chandler y Kaplan en la literatura moderna de los negocios, se remonta a la planeación y control utilizada por la US Railroads de los años de 1860 a 1870. Esta tendencia ha tomado una mayor relevancia debido a la globalización, que ha ocasionado que en la actualidad las empresas busquen la manera de mejorar constantemente para hacer frente a los retos actuales, entre estos retos podemos señalar la presión para bajar los precios, la solicitud de normas de calidad más estrictas, lotes de fabricación más cortos o plazos de entrega más cortos, por mencionar a algunos. Por esta razón, muchas empresas buscan ventajas competitivas mediante una mejor gestión de sus procesos, tanto a través de nuevas inversiones como de mejoras que contribuyan a aumentar gradualmente la eficiencia general (Comesaña-Benavides & Prado-Prado 2012)

La importancia de la medición del desempeño radica en su relación directa con la toma de decisiones y en este caso para poder realizar las mediciones del Cuadro de mando integral a través de los indicadores. La medición en la empresa genera de acuerdo con Rincón (2012) un conocimiento exhaustivo de los procesos, así como la relación que existe entre la gerencia de los mismos. Dicho conocimiento parte de admitir su variabilidad y las causas asociadas con ella, las cuales son imposibles de conocer sin medición. Además la implementación de un sistema de medición proporciona varios beneficios como: Gerenciar con base en datos y hechos, planificar con mayor certeza y confiabilidad, visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento

de un determinado proceso, analizar y explicar la manera en cómo ocurren los hechos, centrar la atención en factores que contribuyen al logro de la misión, ayudar a fijar metas, proporcionar a los empleados un sentimiento de logro, mostrar la efectividad con que se usan los recursos

Rincón (2012) también definió a los indicadores como “una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado” (p.7), estos proporcionan información tal como la condición actual de la empresa, la situación de un proceso o las ventas de una compañía entre otras. La evaluación constante de los indicadores nos brindará la posibilidad de detectar algún problema, ineficiencia o área de mejora, por lo que se pueden realizar las medidas correctivas de manera oportuna. La oportunidad de realizar correcciones nos ayudará a tener una mayor flexibilidad y habilidad para reaccionar y adaptarse rápidamente al panorama global característico por ser tan competitivo y cambiante, también para mejorar procesos que no están muy estructurados, concentración en puntos clave para la toma de decisiones y el desarrollo de procesos de aprendizaje (Garengo et al., 2005).

Existen varios tipos de indicadores Betancourt (2017) clasificó a los indicadores como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1: Clasificación de indicadores de acuerdo con Betancourt (2017).

Clasificación de Indicadores por medición	Clases de indicadores por nivel de intervención	Tipos de indicadores por nivel jerárquico	Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad
Indicadores cuantitativos: Son una representación numérica de un proceso, evento o fenómeno que se analiza. Dicho de otra forma, son una medida de cantidad. Dan respuesta a	Indicadores de impacto: “Se enfocan en medir el cambio o comportamiento generado y se enfoca al largo plazo” (Betancourt, 2017)	Indicadores de gestión: “Miden la relación entre los insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño con una vista de procesos”. Son	De eficacia: Miden la relación entre los objetivos a alcanzar y lo conseguido realmente. Dicho de otra forma, este indicador mide lo que entregamos contra lo que se espera que

preguntas de cuánto, cada cuánto, y con qué frecuencia. (Betancourt, 2017)		cuantitativos y constituyen el primer eslabón en la cadena de intervención (Betancourt, 2017)	logremos. (Betancourt, 2017)
Indicadores cualitativos: "Con ellos se consigue demostrar, describir o medir algo que ha sucedido". Por lo general están basados en encuestas, entrevistas, percepciones orientadas a responder preguntas de cuándo, quién, dónde, qué, cómo y por qué. (Betancourt, 2017)	Indicadores de resultado: "Mide las salidas de proceso determinando si el objetivo se alcanzó o no". (Betancourt, 2017)	Indicadores estratégicos: Constituyen la evaluación de productos, efectos o impactos, haciendo que su enfoque esté en el siguiente eslabón de la cadena de intervención. (Betancourt, 2017)	De eficiencia: Miden el rendimiento de recursos e insumos para conseguir los objetivos. Dicho de otra forma, examinan el aprovechamiento de los recursos para lograr lo propuesto. (Betancourt, 2017)
	Indicador de proceso: "Muestra cómo se están haciendo las actividades". (Betancourt, 2017)		
	"Indicadores de insumo: Se enfoca en medir los recursos disponibles y su utilización." (Betancourt, 2017)		

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Betancourt (2017)

Betancourt (2017) también nos proporcionó una serie de pasos que se pueden seguir para la construcción de un indicador: El primer paso consiste en determinar ¿Qué estás haciendo?, para analizar y determinar los recursos necesarios para realizar las actividades, dando idea de que elementos se deben medir. El segundo paso Hacer una definición de variables y fórmulas de cálculo, determinando las variables y la relación que tienen entre sí para formar un cálculo. Para el tercer paso habrá que elegir un indicador de entre todos los indicadores ya planteados. En el cuarto paso se definen las metas del indicador considerando su valor de actualidad o histórico, su valor de potencialidad o estándar, valor de competencia, valor de usuario al cliente o valor teórico dependiendo de cada indicador. En el paso número cinco se determinan las fuentes de la información y la frecuencia de recolección de datos. Para el paso seis se determina quiénes son los responsables involucrados en dicho indicador y sus distintas responsabilidades. Para el paso número siete se determina a

quien está dirigida la información del indicador, para evaluar cada cuanto tiempo es necesario evaluar al indicador. Posteriormente el paso número ocho se determina ¿Cada cuando se evalúa el indicador? Dicho de otra manera, su frecuencia. Por último, se realiza una ficha de indicadores donde se especifican los elementos que componen cada indicador.

Betancourt (2017) también nos compartió la tabla 2 con diferentes tipos de indicadores y sus fórmulas.

Tabla 2: Ejemplos de indicadores por proceso con sus fórmulas de Betancourt (2017).

Proceso de indicador	Nombre de indicador por proceso	Tendencia deseada	Numerador o dato	Denominador
Almacén	Eficacia tiempo de despacho	Creciente	Número total de despachos a tiempo	Número total de despachos realizados
Almacén	Exactitud del Inventario	Creciente	Valor total de diferencias encontradas en el inventario	Valor total del inventario
Almacén	Utilización del espacio	Informativo	Metros cuadrados utilizados de almacenamiento	Metros cuadrados disponibles
Ambiental	Frecuencias incidentes ambientales	Decreciente	Número de incidentes ambientales	Número de horas trabajadas
Ambiental	Consumo Energía Eléctrica	Decreciente	Consumo del período anterior KW - Consumo período actual KW	Consumo del período anterior KW
Ambiental	Consumo Energía Eléctrica per Cápita	Informativo	Consumo período actual KW	Número total de trabajadores
Ambiental	Ahorro consumo de agua	Decreciente	Consumo m3 agua período anterior - Consumo m3 agua período actual	Consumo m3 agua período anterior
Ambiental	Consumo agua per Cápita	Informativo	Consumo m3 agua período actual	Número total de trabajadores
Ambiental	Producción de residuos ordinarios	Decreciente	Producción total residuos período anterior - producción total residuos período actual	Producción total residuos período actual

Ambiental	Huella de Carbono	Decreciente	# co3 e del periodo actual	# co3 e del periodo anterior
Comercial	Contratos	No aplica	Número de contratos firmados	No aplica
Comercial	Efectividad en las propuestas comerciales	Creciente	Número de contratos firmados	Número de propuestas comerciales realizadas
Comercial	Participación del mercado	Creciente	Ventas de la organización	Ventas totales del sector
Comercial	Crecimiento en ventas	Creciente	Ventas del periodo actual - ventas período anterior	Ventas del periodo anterior
Comercial	Promedio de ventas	No aplica	Promedio de ventas generadas	
Comercial	Crecimiento de clientes	Creciente	Número de clientes de período actual - número de clientes de período anterior	Número de clientes de período anterior
Comercial	Clientes previstos	Creciente	Número de clientes obtenidos	Número de clientes previstos
Comercial	Efectividad en visitas comerciales	Creciente	Número de ventas realizadas	Número de visitas realizadas
Comercial	Llamadas a prospectos	No aplica	Número de llamadas realizadas a prospectos	No aplica
Comercial	Llamadas a prospectos	No aplica	Promedio de llamadas realizadas a prospectos	No aplica
Comercial	Cumplimiento de Presupuesto de ventas	Creciente	Ventas realizadas	Ventas presupuestadas
Comercial	Costo de adquisición por cliente	Informativo	Gastos en ventas y marketing	Clientes conseguidos
Compras	Tiempo medio de respuesta pedidos	Informativo	Sumatoria del tiempo de entrega pedidos	Número total de pedidos recibidos
Compras	Eficacia entrega de pedidos	Decreciente	Número de pedidos no atendidos en el plazo establecido	Número total de pedidos recibidos
Compras	Desempeño de los proveedores	Creciente	Número de proveedores que cumplen las metas de evaluación	Número total de proveedores evaluados
Compras	Desempeño de los proveedores	Creciente	Promedio de calificaciones obtenidas por los proveedores	No aplica
Financiero	Cumplimiento del presupuesto	Informativo	Valor total del presupuesto ejecutado	Valor total presupuestado
Financiero	Capital neto de trabajo	Creciente	Activo corriente - pasivo corriente	No aplica
Financiero	Liquidez	Creciente	Activo corriente	Pasivo corriente
Financiero	Prueba acida	Creciente	Activo corriente - inventarios	Pasivo corriente

Financiero	Rentabilidad operacional del patrimonio	Creciente	Utilidad operacional	Patrimonio
Financiero	Rotación de inventario	Informativo	Costo de mercancías vendidas en el período	Valor de inventario promedio
Financiero	Margen Neto	Creciente	Utilidad Neta	Ventas
Financiero	Margen Operacional	Creciente	Utilidad Operacional	Ventas
Financiero	Margen bruto	Creciente	Utilidad bruta	Ventas
Financiero	Rotación de cartera	Informativo	Ventas	Cuentas por cobrar
Financiero	Apalancamiento financiero	Decreciente	Activo total	Patrimonio
Financiero	Endeudamiento	Informativo	Pasivo total	Activo total
Gerencial	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Creciente	Número de objetivos de Plan estratégico cumplidos	Número de objetivos de plan estratégico
Mantenimiento	Índice de Mantenimientos Correctivos	Informativo	Número de ordenes de mantenimiento correctivo atendidas	Número de ordenes de mantenimiento atendidas
Mantenimiento	Costos medio Mantenimiento por hora	Decreciente	Número de horas de mantenimiento realizadas	Costo total mantenimiento
Mantenimiento	Cumplimiento Plan de mantenimiento	Creciente	Número de ordenes de mantenimiento planificadas ejecutadas a tiempo	Número de ordenes de mantenimiento planificadas
Mantenimiento	Mantenimiento preventivo frente a correctivo	Decreciente	Mantenimientos correctivos realizados	Mantenimientos preventivos realizados
Mantenimiento	Continuidad de material	Decreciente	Tiempo fuera de servicio	Tiempo total de operación
Mejoramiento	Cumplimiento Plan SGC	Creciente	Número de actividades SGC ejecutadas	Número de actividades SGC programadas
Mejoramiento	Ahorros obtenidos	Creciente	Ahorros del período actual - ahorros del período anterior	Ahorros del período actual
Producción	Conformidad de la producción	Decreciente	Cantidad de producción no conforme identificada	Cantidad total de producción
Producción	Productividad de la mano de obra	Informativo	Suma de producción por trabajador	Suma de horas trabajadas por trabajador
Producción	Costo de energía por unidad	Informativo	Suma de producción generada	Suma de unidades de energía empleadas
Producción	Eficiencia de producción (tiempo)	Creciente	Producción lograda	Producción presupuestada

Producción	Devoluciones	Decreciente	Devoluciones obtenidas	Cantidad total de producción
Producción	Garantías	Decreciente	Producción devuelta por garantía	Cantidad total de producción
Producción	Producción por maquina	Informativo	Producción por máquina	Capacidad máxima de producción de máquina
Producción	Tiempo de ciclo de producción	Informativo	Tiempo promedio desde la liberación de la orden de producción hasta la entrega del producto terminado	No aplica
Producción	Tiempo de cambio de línea	Informativo	Tiempo promedio de cambio de línea de producción	No aplica
Salud y seguridad laboral	Accidentalidad laboral por horas trabajadas	Decreciente	Número de accidentes laborales	Número de horas trabajadas
Salud y seguridad laboral	Accidentabilidad laboral	Decreciente	Número de días perdidos o no trabajados por accidentes laborales	Número total de trabajadores
Salud y seguridad laboral	Gravedad accidentes de trabajo	Decreciente	Número de días perdidos o no trabajados por accidentes laborales	Número de horas trabajadas
Salud y seguridad laboral	Ausentismo	Decreciente	Número de horas hombre perdidas	Número de horas trabajadas
Servicio al cliente	Nivel de quejas	Decreciente	Número total de quejas recibidas	Número total de órdenes de compra realizadas
Servicio al cliente	Eficacia en el tratamiento de quejas	Creciente	Número de quejas cerradas de forma eficaz	Número de quejas recibidas
Servicio al cliente	Disminución de quejas	Decreciente	Quejas del período actual - quejas del período anterior	Quejas del período anterior
Servicio al cliente	Eficiencia tratamiento de quejas	Creciente	Número total de quejas respondidas a tiempo	Número total de quejas recibidas
Servicio al cliente	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Creciente	Promedio de calificaciones otorgadas por el cliente	No aplica
Servicio al cliente	Índice de recomendación Net promoter score (N)	Creciente	Promedio de calificaciones otorgadas por el cliente sobre si recomendaría el producto o servicio de la empresa	No aplica
Servicio al cliente	Índice de esfuerzo del cliente (CES)	Decreciente	Promedio de calificaciones otorgadas por el cliente según su percepción del esfuerzo invertido para resolver su problema	No aplica
Servicio al cliente	Tasa de retención de clientes	Creciente	Número de clientes al final del período - número de clientes obtenidos en el período	Número de clientes al iniciar el período
Servicio al cliente	Satisfacción del cliente	Creciente	Número de clientes que cumplen las metas de satisfacción	Número de clientes evaluados

Servicio al cliente	Top two box (TTB)	Creciente	Sumatoria de los porcentajes de las dos calificaciones más altas dentro de la escala de calificación	No aplica
Servicio al cliente	Bottom two box (BTB)	Decreciente	Sumatoria de los porcentajes de las dos calificaciones más bajas dentro de la escala de calificación	No aplica
Sistema de gestión	Eficacia de las acciones	Creciente	Número de acciones eficaces	Número total de acciones
Sistema de gestión	Eficacia del sistema de gestión	Creciente	Número de indicadores que cumplen las metas establecidas	Número total de indicadores del sistema de gestión
Sistema de gestión	Cumplimiento del programa de auditorías	Creciente	Número de auditorías ejecutadas	Auditorías programadas
Sistema de gestión	Disminución de no conformidades de auditoría	Decreciente	Número de NC de auditoría del período actual - número de NC de auditoría del período anterior	Número de NC de auditoría del período anterior
Gestión humana	Cumplimiento Programa de capacitación	Creciente	Número de actividades de capacitación ejecutadas	Número de actividades de capacitaciones planificadas
Gestión humana	Desempeño del personal	Creciente	Número de trabajadores que cumplen las metas de evaluación	Número total de trabajadores evaluados
Gestión humana	Clima organizacional	Creciente	Promedio calificación encuesta clima organizacional	No aplica
Gestión humana	Costos medio formación por trabajador	Informativo	Costo total de actividades de formación en el período	Promedio de trabajadores durante el período
Gestión humana	Nivel de participación actividades de formación	Creciente	Número total de Trabajadores que asistieron a las actividades de formación	Trabajadores programados para actividades de formación
Gestión humana	Rotación de personal	Decreciente	$((\text{Número de personas contratadas en el período} - \text{personas retiradas en el período}) / 2) * 100$	$(\text{Número de personas al comienzo de período considerado} - \text{número de personas al final del período considerado}) / 2$
Gestión humana	Resultado encuesta de renuncia	Informativo	Promedio de calificaciones obtenidas en diligenciamiento de encuesta de retiro	

Fuente: Betancourt (2017)

2.13 Mapas estratégicos

Fernández (2001) llamó mapa estratégico “al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales” (p.34), estos tienen la finalidad de ayudar a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de

manera gráfica la estrategia empresarial, también ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, al presentar los objetivos agrupados en perspectivas.

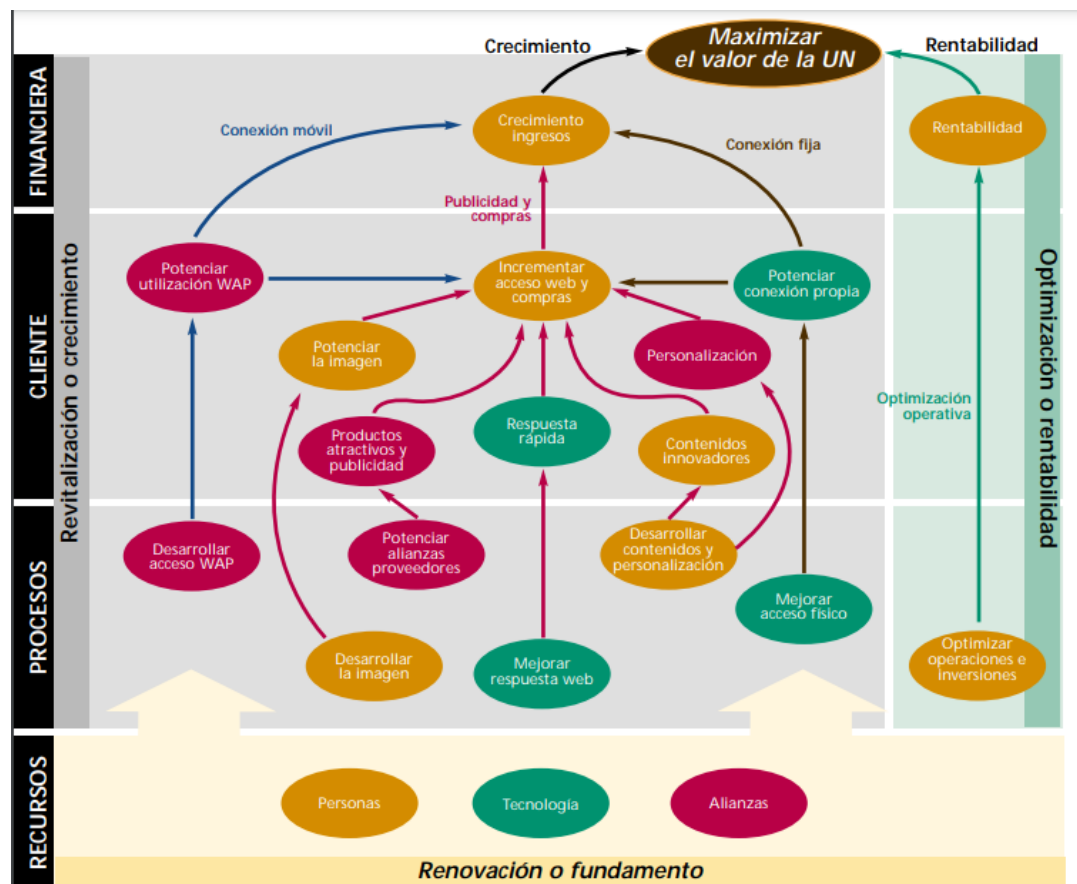


Figura 3 Ejemplo de mapa estratégico Fuente: Fernández (2001)

El mapa estratégico se realiza previo a la realización del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta que nos ayudará más adelante porque de manera gráfica los mapas estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir y muestran además las relaciones casuales, que son la representación gráfica de las relaciones entre los objetivos (Fernández, 2001). Para Plaza (2016) el mapa estratégico “nos da una visión de la relación entre los objetivos y muestra gráficamente como los objetivos de la perspectiva de Crecimiento impulsan a los objetivos de la perspectiva de Procesos, y éstos impulsan a los de Clientes que a su vez hacen lo propio con los de la

perspectiva Financiera”, además de que el mapa estratégico sirve también como elemento de reflexión y supervisión más que como una herramienta de seguimiento real. El mapa estratégico nos ha de permitir tener en mente la implicación de que alguno de los objetivos marcados no vaya bien (Plaza, 2016).

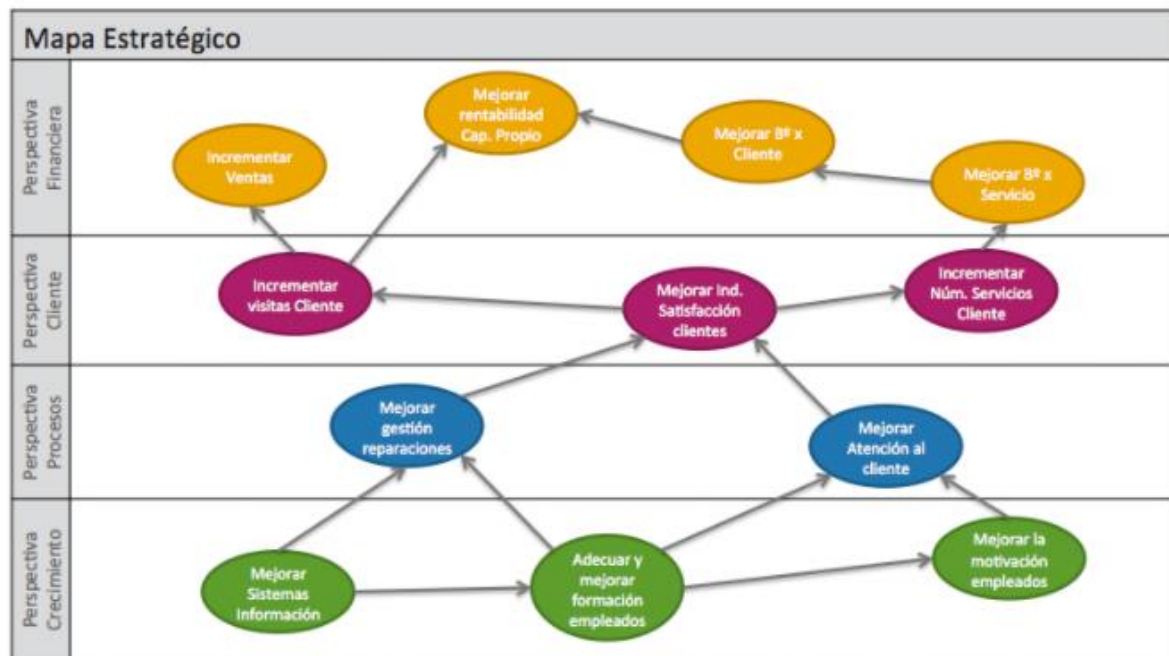


Figura 4 Ejemplo 2 de mapa estratégico

Fuente: (Plaza, 2016).

2.14 Análisis FODA

Torres (2014) consideró que el análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) es una de las herramientas más utilizada al estudiar el entorno de la empresa, ayudando a conocer el mercado y facilitar la toma de decisiones. Van et al (2014) mencionó que esta herramienta fue inventada por Humphrey tras un estudio realizado con 500 grandes compañías en las décadas de 1960-1970.

Este análisis tiene un amplio uso, Van et al. (2014) mencionó que se puede emplear también en una línea de productos, un producto o una marca.

Independientemente de su uso, el análisis pone en perspectiva datos externos como mercado y entorno, así como datos internos de la empresa, ayudando a definir la estrategia y los medios más eficaces frente a los retos.

Alcaraz (2015) explicó que las siglas FODA, son iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es preciso pensar en los aspectos y recursos con los que se cuenta (Alcaraz, 2015). Las fortalezas son todo lo que se posee y lo que hace que se coloque la empresa por encima de otros. Por el contrario, las debilidades son todas las áreas de oportunidades para mejorar o completar. Tanto las fortalezas como las debilidades implican los factores internos, es decir todo aquello sobre lo que la empresa tiene control. (Alcaraz, 2015)

Cuando se analizan las oportunidades y amenazas, se necesita conocer las barreras del entorno en el que se desenvuelve la empresa, los acontecimientos y los competidores. Las oportunidades son factores que resultan positivos, beneficiosos y explotables, que deben descubrirse en el entorno para obtener ventajas competitivas, en cambio, las amenazas son todos los aspectos que atentan o podrían actuar contra su desarrollo (Alcaraz, 2015). Por su parte las oportunidades y amenazas implican los factores externos, esto es los factores sobre los cuales la empresa no tiene control. Para Alcaraz (2015) es muy conveniente realizar constantemente el análisis FODA ya que es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa.

2.15 Las 5 Fuerzas de Porter

Porter (1980) compartió lo que conocemos como las cinco fuerzas de Porter. Desde su publicación en 1979, se ha convertido en una de las herramientas de estrategia de negocios más populares y altamente consideradas. Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta simple pero poderosa que determina la posición estratégica de la empresa, para entender la competitividad del entorno empresarial, y para identificar la rentabilidad potencial de la estrategia empresarial, esto es útil porque, cuando entendemos las fuerzas del entorno o industria que pueden afectar la rentabilidad, podremos ajustar la estrategia en consecuencia, y así aprovechar de manera justa una posición fuerte o mejorar una posición débil, y evitar tomar medidas equivocadas en el futuro.

El modelo identifica cinco fuerzas, estas fuerzas son: 1) la rivalidad entre los competidores, 2) el poder de negociaciones de los proveedores, 3) amenaza de los productos sustitutos, 4) el poder de negociación de compradores y 4) amenaza de nuevos participantes. (Porter, 1980)

Rivalidad entre los competidores. - Esto es mirar el número y la fuerza de los competidores. ¿Cuántos rivales hay? ¿Quiénes son y cómo se compara la calidad de sus productos y servicios con los nuestros? Si la rivalidad es intensa, se puede atraer a los clientes con recortes de precios agresivos y campañas de marketing de gran impacto. (Porter, 1980)

Poder de negociación de los proveedores. - Esto se determina por la facilidad que tienen los proveedores para aumentar sus precios. ¿Cuántos proveedores potenciales se tienen? ¿Qué tan único es el producto o servicio que ellos proveen, y qué tan caro sería cambiar de un proveedor a otro? Cuanto más tenga que elegir, más

fácil será cambiar a una alternativa más barata. Pero cuantos menos proveedores haya, más fuerte será su posición y su capacidad para cobrar más. (Porter, 1980)

Amenaza de sustitución. Esto se refiere a la probabilidad de que los clientes encuentren una forma diferente de hacer u obtener el servicio o producto que usted ofrece. Una sustitución fácil y barata puede debilitar su posición y amenazar su rentabilidad. (Porter, 1980)

Poder de negociación de los clientes. - ¿Cuántos clientes hay y qué tan grandes son sus pedidos? ¿Los clientes son lo suficientemente fuertes para dictar condiciones? Cuando se trata con unos pocos clientes inteligentes, ellos tienen más poder, pero el poder de la empresa aumenta si tiene muchos clientes. (Porter, 1980)

Amenaza de una nueva entrada. Su posición puede verse afectada por la capacidad de las personas para entrar en su mercado. ¿Qué tan fácil es conseguir un punto de apoyo en su industria? ¿Cuán estrictamente está regulado su sector? (Porter, 1980).

2.16 Diagnóstico del Nivel de Tecnología e Innovación

Según Aguirre (2010), la capacidad tecnológica de innovación puede definirse como "La gran variedad de conocimientos y habilidades necesarias que las empresas pueden adquirir, asimilar, utilizar, adaptar, cambiar y crear tecnología"(p.9). La capacidad tecnológica de innovación es una parte fundamental en el desarrollo de las empresas. De hecho, algunos autores como Mattos et al. (2008) comentaron que en el panorama actual donde la competencia es global, la innovación es un factor de competitividad fundamental, tan importante como la calidad de los productos y servicios al cliente, y más importante que la reducción de costes y precios.

Por otro lado, Alzate et al. (2015) citando a Fonseca expresaron que el diagnóstico tecnológico sirve para estimar los recursos con los que cuentan las organizaciones en términos de tecnologías, procesos y conocimientos, este se lleva a cabo para poder orientar la toma de decisiones, mejorar y orientar los procesos y establecer estrategias de diferenciación, posicionamiento y mejora competitiva. Estos elementos son de interés para el proyecto puesto que nos ayudará a determinar la ventaja competitiva de la empresa, para esta parte del proyecto se utilizó la herramienta conocida como Test de Catalán, la herramienta CEEI Albacete y la Metodología de Gestión Tecnológica por Proyectos en la Organización (MTG).

El test catalán es una herramienta de diagnóstico que permite establecer un test que evalúa las capacidades de innovación de una empresa, según: estrategia de innovación, cultura de innovación, innovación en la cadena de valor y resultados de innovación. Sumando todas las respuestas afirmativas se obtiene una puntuación que determina o da una idea de la capacidad de innovación en la empresa, la siguiente figura muestra las preguntas del test catalán donde se determinan los puntos fuertes (fortalezas) y las oportunidades de mejora (debilidades) en la organización.

2.16.1 El Test Catalán

Alzate et al. (2015) describió al test catalán como un test que fue desarrollado por el Instituto Catalán de Tecnología y que tiene la finalidad de proporcionar un diagnóstico rápido de la capacidad de innovación de la empresa a través de 20 preguntas que evalúan las siguientes dimensiones: Estrategia de innovación, despliegue de la estrategia de innovación, cultura de la innovación, innovación en la cadena de valor y resultados de la innovación.

El proceso consiste en responder una serie de preguntas con las opciones de si o no, las cuales se suman el total de si o de no obtenidos y de acuerdo a una tabla, se califica la capacidad de innovación como buena, excelente o insuficiente. (Alzate et al. ,2015 citando a Ruiz & Herrera, p.317)

2.16.2 CEEI Albacete

Es una herramienta desarrollada por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Albacete (CEEI Albacete). Esta organización sin fines de lucro creada gracias a los esfuerzos conjuntos entre el sector público y privado tiene el propósito de impulsar la creación de nuevas empresas, así como promover nuevas líneas de trabajo en las empresas ya establecidas y apoyar a los emprendedores (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2013).

La página de la organización cuenta con una herramienta de Autodiagnóstico de la innovación que ayuda al empresario a obtener consciencia del nivel y la importancia de la innovación en su empresa y gracias al resultado de esta herramienta, podrá detectar fortalezas y áreas de interés para la mejora de su estrategia. Alzate et al. (2015) citando a Ruiz & Herrera, concluyeron que esta herramienta tiene ventajas como ser gratuita, rápida, fácil de diligenciar, y que además nos entrega un panorama muy amplio de las dimensiones de innovación que se analizan, sin embargo, también consideraron que tiene como desventaja que la presentación de resultados no es exportable directamente.

2.16.2 MTG (Metodología de Gestión Tecnológica por Proyectos en la Organización)

Alzate et al. (2015) citando a Ruiz y Herrera (2010) y Quintero (2009), La herramienta MGT evalúa diferentes dimensiones, estas son: Organización, Productos y servicios, mercado y procesos, esta herramienta nos brindará la información necesaria para poder gestionar de manera adecuada todas las actividades en la organización referentes a la generación, adquisición, inicio de la producción, el procesamiento, la comercialización y la asimilación las tecnologías con las que cuenta la empresa o que hacen falta y pueden implementarse.

Para este trabajo se usó como referencia el modelo propuesto por Betancur (2013) compuesta por los siguientes componentes: un inventario tecnológico, así como el perfil tecnológico de la empresa. Sin embargo, se realizaron ajustes a la propuesta para adecuarla al giro, tamaño y recursos de la empresa “Disfraces la Rana Dorada”.

2.16.2.1 Inventario Tecnológico

Betancur (2013) propuso la realización de un inventario tecnológico usado únicamente para grupos de investigación que cuentan con infraestructura tecnológica, por otro lado, para este proyecto también se realizó un inventario tecnológico sobre el equipo y tecnología con la que cuenta la empresa, ya que pueden ser factores importantes y determinantes para la competitividad de la empresa.

2.16.2.2 Perfil Tecnológico

Otra parte importante que propuso Betancur (2013) para el MTG es la realización del perfil tecnológico de la empresa, el cual se usa con la finalidad de determinar el nivel de gestión de la tecnología en una organización, y que incluye las categorías: Manpower,

Management, Money, Methods, Machine; también conocido como las 5'M que de acuerdo con lo que expresó Gangwar (2016) son elementos que han sido de gran interés desde la época de la revolución industrial, ya que de ellos depende que se pueda llegar a la excelencia organizacional, por lo que su análisis es muy importante para determinar el estado actual de una empresa.

CAPITULO III Aplicación

3.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se procedió a solicitar la información con la que cuenta la empresa de acuerdo con la metodología de Niven (2002) y el primer paso que es la recolección de material de la organización.

A continuación, se discuten algunos puntos sobre el siguiente cuestionario diagnóstico de la empresa:

Misión. – SI (X) NO ()

VISIÓN. – SI (X) NO ()

OBJETIVOS. – SI () NO (X)

METAS. – SI () NO (X)

VALORES. – SI (X) NO ()

LOGOTIPO. – SI (X) NO ()

SLOGAN. _ SI (X) NO ()

ORGANIGRAMA. – SI () NO (X)

A pesar de contar con varios de estos elementos, nos comentan que no han sido actualizados y que varios de estos elementos han cambiado y ya no corresponden con la naturaleza actual de la empresa, ya que recordando lo que nos dicen autores como

Drucker, la planeación estratégica tiene diversas características, como ser continua y estar hecha en base al conocimiento sobre el futuro, por lo que es indispensable realizar continuamente estudios y analizar si es conveniente cambiar o seguir por el rumbo que nos está planteando la planeación estratégica. Por qué debemos recordar la rapidez con la que cambia el ambiente externo en el panorama actual y que parte del éxito de una organización está en adelantarse a los cambios para poder adaptar el rumbo de la organización. (Drucker, 2014)

3.1.1 Misión

Ser la mejor opción para proveer los mejores disfraces y trajes regionales en la Ciudad de Puebla para toda ocasión, tratando de satisfacer a toda nuestra clientela buscando la satisfacción total de nuestros clientes.

3.1.2 Visión

Llegar a ser la mejor opción en Puebla para los padres, maestros y público en general cuando requiera un disfraz, traje regional, accesorio o todo lo que necesiten.

3.1.3 Valores

Responsabilidad

Honestidad

Perseverancia

Solidaridad

3.1.4 Logo



Figura 5 proporcionada por la empresa “Disfraces la Rana Dorada”

3.1.5 Slogan

“Disfrázate con diseños únicos y originales”

3.1.6 Línea de productos.

Cuenta con más de 314 modelos de disfraces para niños y adultos que van desde la talla 2 hasta la talla extra grande

Cuenta con una línea de más de 1000 accesorios diferentes

3.1.7 Servicios

Venta al público en general

Fabricación de vestuarios sobre pedido

Servicio de ajustes

Servicio de renta

3.2 Análisis de cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con la visión de Michael Porter existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad y sustentabilidad de las empresas, industrias o mercado, la base de este pensamiento es que la empresa debe evaluar sus recursos frente a

cinco fuerzas que rigen la competencia en el sector industrial. Esta información será necesaria para realizar una buena planeación estratégica, ya que acuerdo con Powers (2012) para realizar una buena estrategia necesitamos analizar el entorno en el que se desenvuelve la organización.

3.2.1 Rivalidad entre competidores

La Oveja Negra:

Es la tienda más importante de disfraces del Estado de Puebla con una carrera de más de 25 años. Entre sus fortalezas se encuentran una buena posición en el mercado, extensa variedad, ubicación céntrica, experiencia, gran inversión en marketing, buenas reseñas en línea. Entre sus debilidades está el costo que es elevado en la relación costo-calidad, hechura sencilla y no tienen corte, quejas constantes respecto a la imagen y servicio. (Oveja Negra, 2020)

La Fábrica del Disfraz:

Es una tienda de disfraces que tiene varias sucursales en el Estado de Puebla y en Tlaxcala y que tiene aproximadamente 10 años en funcionamiento. Su rango de precios es similar al de la mayoría de las tiendas de disfraces con trajes que van desde \$180 en adelante. Entre sus fortalezas se encuentra la gran variedad y que elabora cualquier disfraz bajo pedido, además de contar con varias sucursales. Entre sus debilidades se encuentra que el tipo de corte y la hechura es sencilla, quejas por parte de los clientes por incumplimiento en tiempos de entrega y no tiene buenas reseñas en línea.

Disfraces Puebla:

Tienda de disfraces que cuenta con varias sucursales y que tiene más de 20 años de experiencia. Entre sus fortalezas esta una buena posición en el mercado, variedad, sistema de renta, elaboración de disfraces por pedido, ubicación céntrica, precio acorde a la calidad. Entre sus debilidades está que tiene reseñas mixtas, la calidad de los productos es muy variable. (Disfraces Puebla, 2020)

Disfraces Maritt:

Cuenta con una sola sucursal en calzada Zavaleta y tiene solo 2 años de haber abierto. Entre sus fortalezas están que tiene una excelente presentación, buen servicio y atención al cliente, productos de buena calidad. Entre sus debilidades se encuentra un débil posicionamiento en el mercado y costos elevados.

Disfraces y Trajes Típicos:

Es una tienda que se encuentra en la 5 norte y tiene aproximadamente 10 años. Entre sus fortalezas está el precio accesible y la ubicación. Entre sus debilidades está la poca variedad, la calidad de la hechura y poco marketing.

La Concordia:

No es una tienda exclusiva de disfraces ya que venden todo para fiestas, pero entre sus productos más populares están los disfraces. Su fortaleza es que tiene un gran posicionamiento en el mercado, varias sucursales, venden diversos productos aparte de disfraces. Entre sus debilidades está el costo de los disfraces, limitada cantidad de tallas y modelos.

Tiendas de disfraces de la 3 Norte:

En la parte más céntrica de la capital de Puebla se encuentra un pequeño clúster de venta de disfraces en la calle 3 norte, donde se encuentran más de 15 tiendas que se dedican a la venta de disfraces y cada una de estas tiendas se especializa en

diferentes tipos de disfraces, hay una tienda que se especializa en la producción y venta únicamente de disfraces de animalitos, otras tiendas que se especializan en disfraces típicos, otras tiendas que se especializan en disfraces infantiles, etc. Entre sus fortalezas se encuentra la disponibilidad de vestuarios debido a la gran cantidad de tiendas de disfraces que se encuentran en la zona, los costos son bajos y tienen una buena posición en el mercado. Entre sus desventajas están la calidad de los materiales y hechura, así como el servicio al cliente.

Party Land/ Party City:

No es una tienda de disfraces como tal porque se dedica a la venta de artículos para fiesta, pero entre sus artículos más populares se encuentran los disfraces, cuenta con varias sucursales en el país. Entre sus fortalezas esta que tiene un gran posicionamiento en el mercado, varias sucursales, venden diversos productos aparte de disfraces. Entre sus debilidades está el costo de los disfraces, limitada cantidad de tallas y modelos.

3.2.2 Poder de los clientes.

Escuelas de educación Kínder y Primarias privadas.

Generalmente realizan pedidos dos veces al año, para los festivales de primavera e invierno o navidad. Ventajas: son pedidos de altos volúmenes, son productos personalizados para cada niño, de buena calidad y se negocian precios por volumen. Las barreras de entrada son altas ya que cuando las empresas generan confianza también generan lealtad a la empresa, ya que saben que entregan a tiempo y bien. Desventajas: los tiempos de entrega tienen que ser muy precisos, los precios se negocian por volumen.

Disfraces para fiestas u otras festividades infantiles.

Son productos personalizados para cada niño, productos de alta calidad, por lo general se basan en películas del momento o princesas, productos de alta calidad con telas de calidad y precios altos. Desventajas: la personalización de cada uno de estos lleva mucho tiempo ya que no son tallas o medidas estándar, sino que son bajo medida. Estas ventas son esporádicas no tienen temporalidad ni repetibilidad asegurada.

Empresas de Espectáculos infantiles y Mercado de Cosplay.

Las barreras de entradas son altas, ya que ambos mercados exigen la más alta calidad ya que se requiere que los productos se vean tal cual los disfraces de las películas en calidad, ajuste corporal, se requieren insumos de muy alta calidad, por lo que las empresas requieren mucha experiencia en el ramo y conocimientos especializados. Ventajas: son productos con buenos márgenes de utilidad, pocas empresas pueden hacer disfraces de esta calidad, ayudan a dar buena imagen de la empresa. Desventajas: Por ser productos para espectáculos se requieren que sean resistentes por los movimientos que hacen en los mismos, además de que sean duraderos lo que conlleva, mayor complejidad y mucho tiempo de diseño y en algunos casos se puede subestimar este costo en la cotización, son más vulnerables a reclamos o reparaciones.

3.2.3 Poder de los proveedores.

Tiendas de telas por mayoreo

La Parisina y Modatelas y tiendas de este ramo, se pueden encontrar telas comunes en el mercado a precios competitivos y ventas por mayoreo. Ventajas: son comercios locales en los que no se necesitan tiempos de entrega ni gastos de envío por

comprar en estos lugares. Desventajas: poca variedad de telas, no se encuentran telas o insumos especializados los cuales se requieren para los disfraces, de fácil acceso para los competidores e imitadores de los diseños de la Rana dorada.

Tiendas especializadas en la CDMX.

Tienen telas y productos personalizados para los disfraces, productos de todas las calidades. Ventajas: son productos que resaltan la calidad de los productos terminados y que pocos tienen acceso en la ciudad de Puebla ayudan a generar productos únicos difíciles de imitar. Desventajas: costos de fletes o de recolección en la CDMX, algunas veces es necesario ir personalmente para poder ver la calidad de los productos, la mayoría tienen malas páginas de internet para ofrecer sus productos o servicio telefónico, por lo que es necesario trasladarse a la CDMX y esto incrementa el costo de los insumos.

3.2.4 Amenaza de Servicios y Productos Sustitutivos

Los filtros de los teléfonos celulares pueden generar que un grupo de personas que solo necesitan los disfraces para subir fotos a sus perfiles en redes sociales ahorren en disfraces y solo utilicen aplicaciones con filtros de superhéroes o del personaje que quieren imitar para cumplir con sus necesidades. Las barreras de entrada son bajas ya que son de muy fácil acceso, muchos de ellos gratis al menos en alguna sección y las que cobran son de precios muy accesibles.

3.2.5 Nuevos entrantes

Tiendas de ropa:

Tiendas de ropa como Liverpool, Sears o Palacio de Hierro, tienen una sección de disfraces para niños. Entre las ventajas que tienen se encuentra que tienen una gran

afluencia de gente con alto poder adquisitivo además de que los disfraces son de marca licenciada. Entre las desventajas es la poca variedad, costo elevado, falta de personalización.

Tiendas de artículos diversos.

Costco y Sams venden disfraces por temporada (octubre-noviembre). Entre las ventajas que tienen se encuentra que tienen una gran afluencia de gente con alto poder adquisitivo además de que los disfraces son de marca licenciada. Desventajas no existe la personalización de los productos, telas e insumos de los productos de mediana calidad, poca variedad.

Incluso supermercados como Chedraui, Wal-Mart, entre otros, en temporadas como halloween tienen a la venta disfraces de manufactura china. Las ventajas de estos son los bajos precios y variedad de tallas, además que una gran cantidad de gente puede tener acceso a ellos. Entre las desventajas esta la falta de personalización y baja calidad.

Plataformas de venta en línea:

Otra nueva fuente para la adquisición de disfraces son las plataformas de venta en línea como Mercado libre, Amazon, etc. donde venden todo tipo de productos. Entre sus ventajas está el gran alcance que tienen sus productos, gran variedad de diseños y costos, se pueden conseguir disfraces de cualquier personaje. Entre sus desventajas se encuentra que no hay personalización o posibilidad de probarse la prenda, por lo que se corre el riesgo de que no le quede la prenda al cliente, posibilidad de que la prenda que se recibe no se parezca a la foto, costo se elevan por la comisión de venta y el envío. Las barreras tecnológicas para las MIPyME aún son altas en México entender el uso

como la inversión de páginas de internet, marketing digital y redes sociales aun no son conceptos que se utilicen en el día a día.

Como factor adicional a las cinco fuerzas de Porter (2000), se deben considerar los siguientes factores de gran relevancia que serán incluido en este estudio , ya que se están presentando dos situaciones interesantes:

1.- Como explico Almeida et al. (2020), la pandemia COVID-19, que evita que la gente salga a comprar en las tiendas de consumo locales y aumente la macrotendencia del e-Commerce a más del 500% en las primera cuatro semanas del aislamiento.

2.- La tendencia de digitalización de las empresas, que ya había comenzado hace algunos años, pero se está incrementando por la misma situación de la pandemia, esta digitalización comprende desde páginas de internet, redes sociales y e-Commerce. Almeida et al. (2020) exploraron como es que la pandemia ha causado graves efectos en el ámbito de la digitalización, las ventas y la tecnología, por lo que actualmente se puede considerar que el cambio tecnológico en las empresas tiene que ser transversal en cada área de las empresas acelerando la cuarta revolución industrial, asociada con el concepto de la Industria 4.0, el internet de las cosas y la web 4.0.

3.- Este escenario ha traído consigo una modificación importante en la forma en la que se relaciona la población, tanto el ámbito laboral como en la dinámica entre vendedor y cliente, que debido a los inesperado de la situación ha provocado una sensación de inhabilidad tanto en empresas como en consumidores que aún no terminan de adaptarse.

Por otro lado, el mercado de la Rana dorada son disfraces de gama media alta a gama alta por lo que los competidores se reducen a algunos cuantos, pero el mercado

también es reducido.

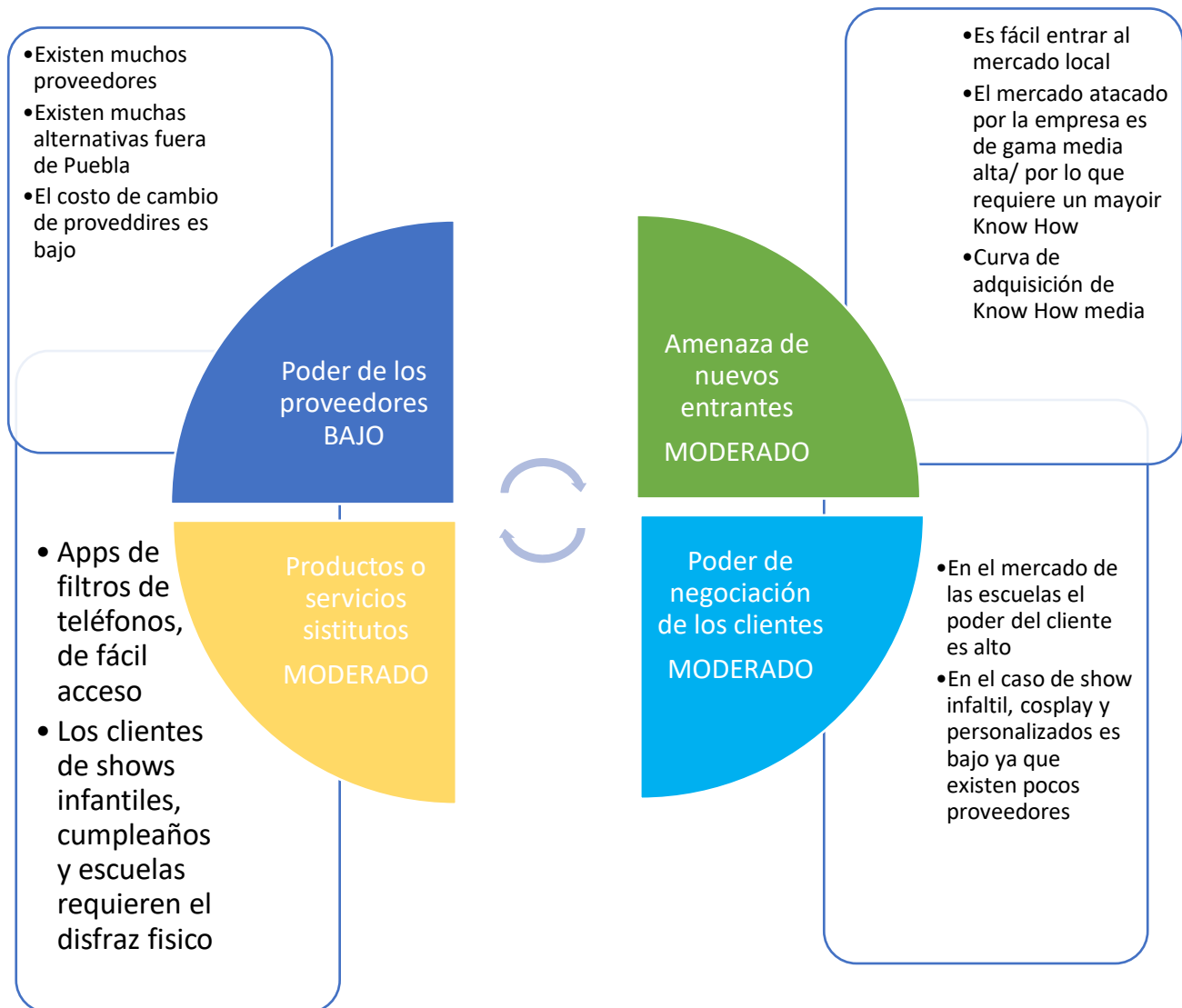


Figura 6

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis FODA

En este caso, se realizó el análisis FODA de la tienda de Disfraces La Rana Dorada, siguiendo las indicaciones de Alcaraz (2015) el cual definió que la matriz se divide en cuatro cuadrantes, donde se distinguen los hechos internos: fortalezas y debilidades y externos oportunidades y amenazas. Incluyendo en el cuadrante de

fortalezas lo que tiene la empresa que la posicionan por encima de la competencia, las debilidades son las opciones de mejora. En el entorno externo las oportunidades son situaciones favorables que brinda el medio a la empresa y que pueden ser aprovechados, las amenazas son factores externos que actúan contra la empresa (Alcaraz, 2015).

Actualmente y como se ha mencionado anteriormente el ambiente externo es bastante complicado ya que de acuerdo con Riley (2020) tan solo en la unión europea 60 millones de empleos corren el riesgo de desaparecer debido a la pandemia, donde uno de cuatro empleos se ha convertido en empleos de alto riesgo debido a implican un alto grado de contacto con los clientes. Por otro lado, en Latinoamérica la situación no es mejor, aunque no se cuentan con cifras exactas aún, de acuerdo con Lustig et al. (2020), este fenómeno está incrementando la brecha de ingresos en la población, donde la clase media presenta una importante disminución en sus ingresos.



Figura 7 Fuente: Elaboración Propia

Al realizar el análisis FODA la tienda se ha caracterizado por tener un alto nivel de satisfacción del cliente gracias a los materiales de alta calidad y diseños de alta costura, así como a la variedad de accesorios que maneja, todas estas fortalezas respaldan el hecho de que la calidad de la tienda es mucho mayor a lo que ofrecen la mayoría de los competidores. Es por ello que la tienda es visitada por clientes que buscan vestuarios especializados, como personas que se dedican a shows infantiles, obras de teatro y personas que quieren un vestuario de buena calidad. Gracias a estas características que ofrece la empresa se tienen buenos comentarios en redes sociales como Facebook por parte de los clientes. En este aspecto se ha detectado una oportunidad ya que los clientes de redes sociales manifiestan una postura de compra al mayoreo. Sin embargo, como se comentó gracias a los datos que presentaron Riley (2020) y Lustig et al. (2020) debido a la situación actual la empresa podría experimentar una disminución importante en la cantidad de clientes de estas características.

Las áreas en las que se puede mejorar es la ubicación, a pesar de estar en una avenida conocida, el negocio está alejado de semáforos, por lo que los autos pasan muy rápido y no se percatan del local, la cantidad de gente que pasa a pie es casi nula, además el tamaño del local es muy pequeño lo cual dificulta la visualización. Como sugirió Orozco (2019), si bien el futuro se encuentra en la venta en línea y es un gran mercado y sobre el que se tiene que trabajar, el panorama actual en México nos indica que el comercio tradicional sigue siendo el más importante en el país. Según un estudio realizado por Mesa Editorial Merca 2.0, con una población de mil cuatrocientos ochenta y seis compradores online, el 55.7% de los jóvenes entre 19 y 24 años siguen considerando que los puntos de venta físicos facilitan la compra y son más fiables que el comercio electrónico; de estos solo el 12.3% compró más en tiendas digitales que en establecimientos físicos y el 31.9% compró de

igual manera en tiendas físicas y digitales. Así que aún dentro los compradores online siguen existiendo la necesidad y la tendencia de seguir realizando compras en lugares físicos y de seguir siendo partícipes del comercio tradicional. (Orozco, 2019)

El comercio electrónico representa una oportunidad para todas las empresas independientemente del tamaño, su uso se está extendiendo a las MIPyME, Higuera (2019) señaló que algunos de los medios que utilizan las MIPyME para entrar al comercio electrónico son principalmente los Marketplace como Amazon, eBay y MercadoLibre, las redes sociales como Facebook e Instagram y las propias páginas web. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019) señaló que el comercio electrónico ayuda al crecimiento de ventas en las empresas, al encontrar nuevas oportunidades con los clientes y ayudar al bienestar del consumidor, este crecimiento en la adopción del comercio electrónico está siendo impulsada de acuerdo con Higuera (2019) por una mayor penetración de Internet y los nuevos hábitos de consumo de las nuevas generaciones, como la Z o los millennials, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], (2019) afirmó que el crecimiento de comercio electrónico también está siendo impulsado por el acceso extendido a Internet a través de los dispositivos móviles, así como los nuevos métodos de pago.

Un suceso más reciente que está siendo un gran impulsor para la adopción es la pandemia del Covid-19, Hernández (2020) citó a Barrientos quién comentó que se proyecta una aceleración de la curva de adopción de compras en línea en México, alcanzando este año el número de compradores que se esperaba hasta dentro de 2 años, si bien este suceso indica que el comercio electrónico en México sigue la tendencia, en México el comercio electrónico ha crecido un 24% del 2017 con un

ingreso de 396 mil millones de pesos alcanzando 491 mil millones de pesos en 2018; entre lo que más se compró en línea en 2018 se encuentran: transportes, boletos para eventos, descargas digitales, viajes, ropa, calzado y accesorios, así como comida rápida por app. El medio más utilizado por el cual se realizaron las compras es por smartphone, seguido de laptop. (Asociación de Internet Mx, 2019)

El panorama de comercio electrónico es muy alentador, sin embargo, el comercio electrónico representa varios retos para las empresas, uno de estos retos es el que citó la asociación de Internet Mx (2019) el 41% de las compras en línea en México son abandonadas, principalmente al realizar el proceso de pago, las razones de este abandono son: costo de envío muy caro, tiempo estimado de envío prolongado o no específico, no iba a comprar, el banco no aceptó la transacción y el proceso de compra en línea era muy largo y/o complicado y por la preocupación de la seguridad de la transacción, algunas desventajas que el comercio electrónico ha generado que las expectativas del consumidor incrementen Ayala Linares et al. (2019) expresaron que los clientes esperan rapidez en el proceso de sus procesos y la entrega de sus pedidos, así como un alto grado de disponibilidad. Aunque el comercio electrónico se ha ido intensificando, esto está generando grandes expectativas por parte de los consumidores, para lo cual las MIPyME deben poder competir con las grandes empresas, ya que actualmente las MIPyME aún se encuentran rezagadas (OCDE, 2019).

Otra debilidad que de la empresa es la variedad de modelos, al tener 5 modelos diferentes de un solo personaje a diferentes precios, ocasiona un exceso de stock. Además, la variedad genera dificultades y eleva el tiempo de elaboración de los disfraces, que ya por ser de alta costura toman un tiempo y cuidado mayor en la

elaboración, siendo en promedio la inversión de elaboración de cada vestuario entre \$10,000 y \$30,000 dependiendo de la complejidad, ya que se incluye la materia prima, diseño y producción, y desafortunadamente los disfraces son cada vez más laboriosos.

La situación económica es crítica, puesto que el mercado es muy pequeño podríamos considerándolo un nicho, adicionalmente las características del producto hacen que la vida útil del mismo sea alta, además las ventas son estacionales y por tendencia, lo que genera que la demanda no sea constante durante todo el año. Aunado a esto, cada cierto tiempo las tendencias de compra cambian, generando que los ingresos no sean los suficientes para tener una rentabilidad. Actualmente los ingresos y la rotación de stock son bajos, además de que se invierte mucho en materia prima y la demanda no es suficiente para convertirlo todo en producto terminado.

Al hacer un análisis más detallado del área de producción, nos damos cuenta de que hay un estancamiento en el área de producción y que el área de producción está generando muy pocas ganancias y costos muy elevados.

Por otro lado, la mayor parte de clientes adultos que antes compraban disfraces, ahora optan por la renta por ser una opción más barata o por no comprar en el local. Sin embargo, esto ha significado obtener una menor cantidad de ingresos por parte de la empresa y también un aumento en gastos, puesto que muchos vestuarios rentados resultan dañados, se quedan incompletos, además de que la renta se encuentra en un estimado de entre \$300 y \$450, lo cual contrasta con los \$600 que el precio mínimo que antes los clientes pagaban por un disfraz de adulto.

Además, debido a las exigencias de los clientes, se ha elevado la calidad de los vestuarios, ocasionando a su vez un aumento de costos de los vestuarios, debido a que

se utilizan materiales más costosos y requieren una mayor mano de obra, así como un mayor costo de almacenamiento.

Para proseguir con el análisis de datos históricos, se han elaborados tablas que clasifican además los disfraces en base a su inspiración de origen. Donde se clasificaron en disfraces de: Animalitos, Inspirados en Personajes de Disney, Princesas, Super Héroes, Otros, Personajes de películas, Disfraces de temporada, Disfraces de Halloween, Disfraces de Navidad y Disfraces de Videojuegos.

Tabla 3 Venta de disfraces 2017

CONCEPTO	CANTIDAD
ANIMALITO	31
DISNEY	49
PRINCESA	69
SUPERHÉROE	164
OTROS	44
PELÍCULA	12
TEMPORADA	22
HALLOWEEN	120

NAVIDAD	22
VIDEO JUEGO	2

VENTA DISFRACES 2018

CONCEPTO	CANTIDAD
ANIMALITO	35
DISNEY	62
PRINCESA	69
SUPERHÉROE	159
OTROS	52
PELÍCULA	3
TEMPORADA	32
HALLOWEEN	125
NAVIDAD	47
VIDEO JUEGO	5

VENTA DISFRACES 2019

CONCEPTO	CANTIDAD
ANIMALITO	27
DISNEY	65
PRINCESA	93
SUPERHÉROE	158
OTROS	7
PELÍCULA	5
TEMPORADA	30
HALLOWEEN	104
NAVIDAD	2
VIDEO JUEGO	3

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede constatar en las tablas, la tendencia de los disfraces se mantiene estable respecto al gusto de los consumidores por disfraces de Super Héroes, Princesas, Halloween y Disney, acaparando la mayor parte de la venta y siendo aquellos con una mayor rotación de inventario; por otro lado, se ha notado un gran decremento de las ventas de otros disfraces que no están relacionados con estos rubros.

Además, se consideraron dos rangos de precios que son aquellos disfraces con un costo menor a m \$500 y aquellos disfraces con un costo mayor o igual a \$500, considerándose aquellos disfraces con un costo menor a \$500 como económicos y aquellos con un costo mayor o igual a \$500 como vestuarios de calidad.

Tabla 4 rango de precios

AÑO 2017

RANGO DE COSTO	CANTIDAD
<500	232
>500	206

AÑO 2018

RANGO DE COSTO	CANTIDAD
<500	283
>500	266

AÑO 2019

RANGO DE COSTO	CANTIDAD
<500	254

>500	255
------	-----

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los datos, nos damos cuenta de que la preferencia hacia los trajes económicos con un costo menor a los \$500 va disminuyendo, en cambio la preferencia hacia los trajes de mayor calidad y mayor costo va en aumento, se debe también tomar en cuenta que los vestuarios de mayor precio y mejor calidad tienen una mayor rotación, lo cual además parece ser una parte importante y distintiva de la tienda.

Aunque de momento la venta de disfraces entre los disfraces económicos y de calidad va a la par, por lo que se deben seguir tomando en consideración.

Los clientes llegan a solicitar la elaboración de modelos de trajes que buscan en internet y que llegan a tener costos exorbitantes en línea, sin embargo, no están dispuestos a pagar esa misma cantidad por mandarlos a elaborar en tienda, la exigencia es cada vez mayor llegando a exigir técnicas y materiales que no se manejan o que tienen un costo muy elevado.

En el contexto en que se desenvuelve la empresa Disfraces La Rana Dorada, podemos concluir que es importante que se tomen en cuenta elementos muy importantes como la ubicación del local. Para poder realizar el análisis acerca de la ubicación del local para la venta de clientes, es necesario hacer un estudio cuantitativo para poder llegar a una toma de decisiones adecuada. García (2019) recomendó una metodología que nos puede servir como guía es la metodología PAVE que usan franquicias como Subway para poder abrir nuevas sucursales, en la que toman cuatro factores clave, que son: - People (gente), tránsito de personas por el local. – Access (Acceso), estacionamientos y paradas de transporte publico cerca del establecimiento.

– Visibility (visibilidad), se busca que el restaurante sea visible desde diferentes puntos de las calles principales. – Energy (Energía), zonas ocupadas con mucho movimiento de gente y actividad comercial. Características que me parecen fundamentales a la hora de decidir la ubicación de un punto de venta dentro de una ciudad, al tener que enfrentarse los negocios a una gran cantidad de competencia y donde la ubicación es definitivamente una ventaja estratégica determinante en el éxito de un negocio.

Al realizar el análisis PAVE se determinó que la empresa cuenta con puntos bastante negativos, determinando que se encuentra en una zona que es una vialidad rápida, donde hay un bajo tránsito de personal a pie que pasan por el local, si bien los clientes pueden estacionar el automóvil frente al local, no se cuenta realmente con estacionamiento, la visibilidad es muy limitada, debido a la gran cantidad de negocios que se encuentran uno enseguida de otro, propiciando una competencia entre los negocios vecinos para ver quien logra tener mayor visibilidad, lo que ocasiona una sobresaturación visual. Finalmente, a pesar de ser una sección de mucho tráfico vehicular no es una zona realmente activa o con mucha actividad comercial.

Como nos recordó Gazzola et al. (2020) hay que tener en consideración que la industria de la Fast Fashion ha aumentado la presión de las compañías para poder tener manera más rápida nuevas colecciones de ropa, que aplicado en el caso de la tienda de disfraces sería el equivalente a tener los personaje de moda incluso antes de que las películas o series salgan al mercado, y también tomar en consideración que los clientes siempre buscan novedades, por lo que elementos como un buen manejo de aparadores y actualizaciones constantes de las redes sociales son un elemento que puede ayudar a mantener el interés de los clientes.

3.4 Proveer información acerca del cuadro de mando integral a toda la organización

El segundo paso recomendado por Niven (2002) consiste en comunicar sobre el proceso de elaboración y sobre que es el Cuadro de Mando Integral, para esto se ha propuesto realizar una reunión con los integrantes de la organización y presentarles a través de una presentación con diapositivas su finalidad, importancia y como es que todos pueden contribuir para el mejoramiento continuo de la organización. Además de explicar otros elementos importantes como la estrategia que va a seguir la empresa y sobre la determinación y cumplimiento de objetivos.

3.5 Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia

Después de realizar entrevistas y los análisis correspondientes que se ampliarán más adelante, se hace la propuesta de actualizar y completar todos los elementos referentes a la planeación estratégica de la empresa, debido a que los elementos que contenía no estaban actualizados a los cambios y a la situación actual de la empresa, por lo que a continuación se presentan nuevas propuestas. Esto de acuerdo al tercer paso propuesto por Niven (2002) que se refiere a desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia.

3.5.1 Misión

Para la propuesta de la misión se tomó en consideración la propuesta de Powers (2012) donde nos recomienda evaluar en primer lugar el entorno de la organización tomando en cuenta diversos elementos que se mencionan en la tabla 3, como lo son el ambiente en el que desarrolla, los factores externos, los grupos de interés y los

recursos, elementos que se analizaron anteriormente en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, una vez evaluados estos factores, se suele elaborar una declaración de misión que tome en cuenta todas las decisiones y esfuerzos posteriores para satisfacer la misión. (Powers, 2012)

Tabla 5 Elementos a analizar antes de escribir la mision

Steps in Planning Process	Definitions
Environmental Scanning	*Analysis of Political, Economic, Social, Technological environment (PEST)
Identify External Influences	*Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)
Identification of Stakeholders	
Inventory of Resources	
Mission (for whole organization)	Overall purpose of the organization.
Objectives (for each stakeholder)	Specific targets for which to aim.
Strategy (for each objective)	Broad plan for achieving each objective.
Operational plans for each strategy.	Detailed policies, procedures, methods.

Fuente: Powers (2012)

Para el proceso de escribir la misión se tomó en cuenta la información obtenida gracias al análisis de las 5 fuerzas de Porter, así como los elementos propuestos por Powers que tienen que ver con la influencia externa y los recursos internos con los que cuenta la organización (ver tabla 4). (Powers, 2012).

Tabla 6 Información utilizada para elaborar la misión.

Elemento	Información
Ambiente	Economía, Industria (ver 2.1 y 2.4)
Influencias externas	Análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver fig. 6)
Identificación de grupos de interés	FODA (ver fig. 7)

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan dos propuestas de misión para la empresa.

Propuesta 1

Ser una empresa especializada en la venta y producción de disfraces de calidad a un precio accesible, logrando así la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, siendo reconocidos además por brindar un excelente servicio.

Propuesta 2

Ser una empresa distinguida por ofrecer a sus clientes productos de calidad a un precio competitivo, proporcionando así un alto nivel de satisfacción a nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor opción para comprar un disfraz en la Ciudad de Puebla.

3.5.2 Visión

Para la elaboración de la misión se tomaron en cuenta los parámetros sugeridos por Powers (2012), donde nos recomienda ara redactar las declaraciones de misión pueden agruparse en dos categorías: 1) directrices que abordan el contenido específico de una declaración de misión (tabla 5), y 2) directrices que identifican las características deseables de las declaraciones de misión (tabla 6).

Tabla 7 Guía para la declaración de la misión.

At the very least, your organization's mission statement should answer three questions (Radtke, 1998): • What are the opportunities or needs that we exist to address? (the purpose of the org) • What are we doing to address these needs? (the business of the org) • What principles or beliefs guide our work? (the values of the org)
A good mission statement captures an organization's unique and enduring reason for being, and energizes stakeholders to pursue common goals. It also enables a focused allocation of organizational resources because it compels a firm to address some tough questions: What is our business? Why do we exist? What are we trying to accomplish? (Bart, 1998)
Some possibilities for inclusion in mission statements are (Robbins, 2007): • Customers: Who are the organization's customers? • Products or services: What are the organization's major products or services? • Markets: Where does the organization compete geographically? • Technology: How technologically current is the organization? • Growth: Is the company committed to growth and financial stability? • Philosophy: What are the basic beliefs, values, aspirations, and ethical priorities? • Self-Concept: What are the major competitive advantage and core competencies? • Citizenship: How responsive is the organization to societal and environmental concerns? • Concern for employees: Does the organization consider employees a valuable asset?
Mission statements are intended to focus on essentials, and to summarize the specific core competencies and/or capabilities of the business. (Sound-Business-Practices, 2005)
A mission statement articulates the fundamental purpose of the organization, and often contains several components, among them (Hitt, 2012): • Company philosophy • Company identity or self-concept • Principal products or services • Customers and markets • Geographic focus • Obligations to shareholders • Commitment to employees

Fuente: Powers (2012)

Tabla 8 Características para la declaración de la visión

Mission Statement Guidelines (Palo Alto Software, 2011):

- Make sure you actually believe in your mission statement.
- The best mission statements tend to be 3-4 sentences.
- Avoid saying how great you are, what great quality, and what great service you provide.
- Examine other companies' mission statements, but make certain your statement is you and not some other company.
- The mission statement should be able to withstand time and ultimately have a meaning in the long term standings of the organization.
- The mission statement must be realistic, achievable, and brief.
- An organization's mission statement should be unique. It should portray the individuality of the company.
- Mission statements should be narrow enough to give direction and guidance to everyone in the organization, yet wide enough to allow the business to grow and realize its potential.

Three keys of Meaningful Mission Statements (Zahorsky, 2007):

- **Pass the Mother Test:** A mission statement must be a concise paragraph describing what your company does and for whom. Show the mission to your mother, if she does not understand it, start again.
- **Self-igniting:** Your mission is for you and your business. It does not have to be an earth moving statement. It can be whatever inspires you.
- **Value Alignment:** Forget the money. A meaningful mission goes beyond the dollars and cents. If your small business is creative, focus on creativity. Try to be what your core competency is.

Essential Features of a Mission Statement (Stone, 1996):

- Clearly articulated
- Relevant
- Current
- Written in positive (inspiring) tone
- Unique to organization
- Enduring
- Adapted to target audience

Fuente: Powers (2012)

A continuación, se presentan dos propuestas realizadas tomando en cuenta los elementos anteriormente mencionados:

Propuesta 1

Posicionarnos en el gusto del público de la Ciudad de Puebla como la mejor opción para todos aquellos que buscan un disfraz de calidad a un precio accesible.

Propuesta 2

Ser la mejor opción para la compra de disfraces a través del posicionamiento de nuestra marca y de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

3.5.3 Objetivo General

Para redactar el objetivo general de la empresa se tomó en consideración el punto de vista de García (1983) sobre las características que debe contener un objetivo general “estos son enunciados que expresan en cierta forma la filosofía de la empresa y el grado de excelencia que desea alcanzar en su desempeño”.

Propuesta

Superar a la competencia en la Ciudad de Puebla a través del posicionamiento de nuestra marca y de nuestros productos.

3.5.4 Metas

Fleitman (2015) consideró que las principales características de las metas son:

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por los participantes.
- Estar documentadas.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

Con las características anteriormente mencionadas se proponen las siguientes metas:

1. Incrementar las ventas un 30% para el próximo año
2. Aumentar la producción en un 30% para finales del próximo año

3.5.5 Slogan

El grupo Entrepreneur (2017) consideró al slogan como una gran herramienta del marketing debido a que ayuda a incrementar el nivel de recuerdo de los consumidores, así como a lograr una diferenciación de la competencia. También nos recomendó una serie de características que debe contener para aumentar su efectividad, entre las cuales se encuentran:

- Contener un máximo de ocho palabras
- Identificar claramente el producto y servicio
- Resaltar los beneficios que lo hacen especial
- Sintetizar en una frase la idea conceptual del producto
- Ser original y conciso
- Hacer que la marca rime con el slogan
- Destacar tus propiedades respecto a la competencia
- Resumir que hace la marca

A continuación, se presentan dos propuestas de slogan para la tienda:

1. “Con nuestros modelos únicos y personalizados serás el más admirado”
2. “Queda encantado con diseños personalizados de alta calidad”

3.5.6 Propuesta de logo



Figura 7

Fuente: Elaboración propia

3.5.7 Personal

También se elaboró una descripción de puestos de los integrantes de la empresa, para tener mayor claridad respecto a las funciones y responsabilidades de cada integrante.

Tabla 9: Funciones del personal

Puesto	ADMINISTRADOR GENERAL
Jefe Inmediato	
Nivel Jerárquico	1
Actividades	Planeación estratégica, contabilidad, trámites, supervisión, toma de decisiones, asignación de recursos, plan de producción
Educación	Lic. En Administración de Empresas
Experiencia	

Puesto	DISEÑADOR
Jefe Inmediato	Administrador General
Nivel Jerárquico	2
Actividades	Diseño de vestuarios, selección de materiales, fabricación de la muestra, elaboración de moldes, corte
Educación	Técnico en corte y confección o licenciatura en diseño de modas

Experiencia	Curso de corte y confección o licenciatura en diseño de modas, nociones de elaboración de prendas, moldes
-------------	---

Puesto	PUBLICIDAD Y MARKETING
Jefe Inmediato	Administrador General
Nivel Jerárquico	2
Actividades	Planeación de estrategias marketing, elaboración de propaganda, estudios de mercado
Educación	Lic. Mercadotecnia
Experiencia	Conocimiento en la elaboración de planes y estrategias de marketing

Puesto	VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE
Jefe Inmediato	DISEÑO
Nivel Jerárquico	3
Actividades	Atención en mostrador, seguimiento de ventas, atención telefónica, limpieza de local, planchar y deshebrar, ayudar en corte de ser necesario, Aparador
Educación	Preparatoria
Experiencia	Experiencia en ventas de mostrador

Puesto	CORTADOR
Jefe Inmediato	DISEÑO
Nivel Jerárquico	3
Actividades	Corte de prendas, deshebrado de prendas, revisión de calidad de prendas
Educación	Preparatoria
Experiencia	Experiencia en corte

Puesto	COSTURA
Jefe Inmediato	DISEÑO
Nivel Jerárquico	4
Actividades	Costura de prendas, limpieza de su área de trabajo
Educación	
Experiencia	Experiencia en uso de recta y over

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas a los integrantes de la empresa

A partir de la información recabada, se ha procedido a la elaboración de un organigrama, con la finalidad de que puedan identificarse de manera más clara los niveles de autoridad en la organización, así como la cantidad de colaboradores con las que cuenta.

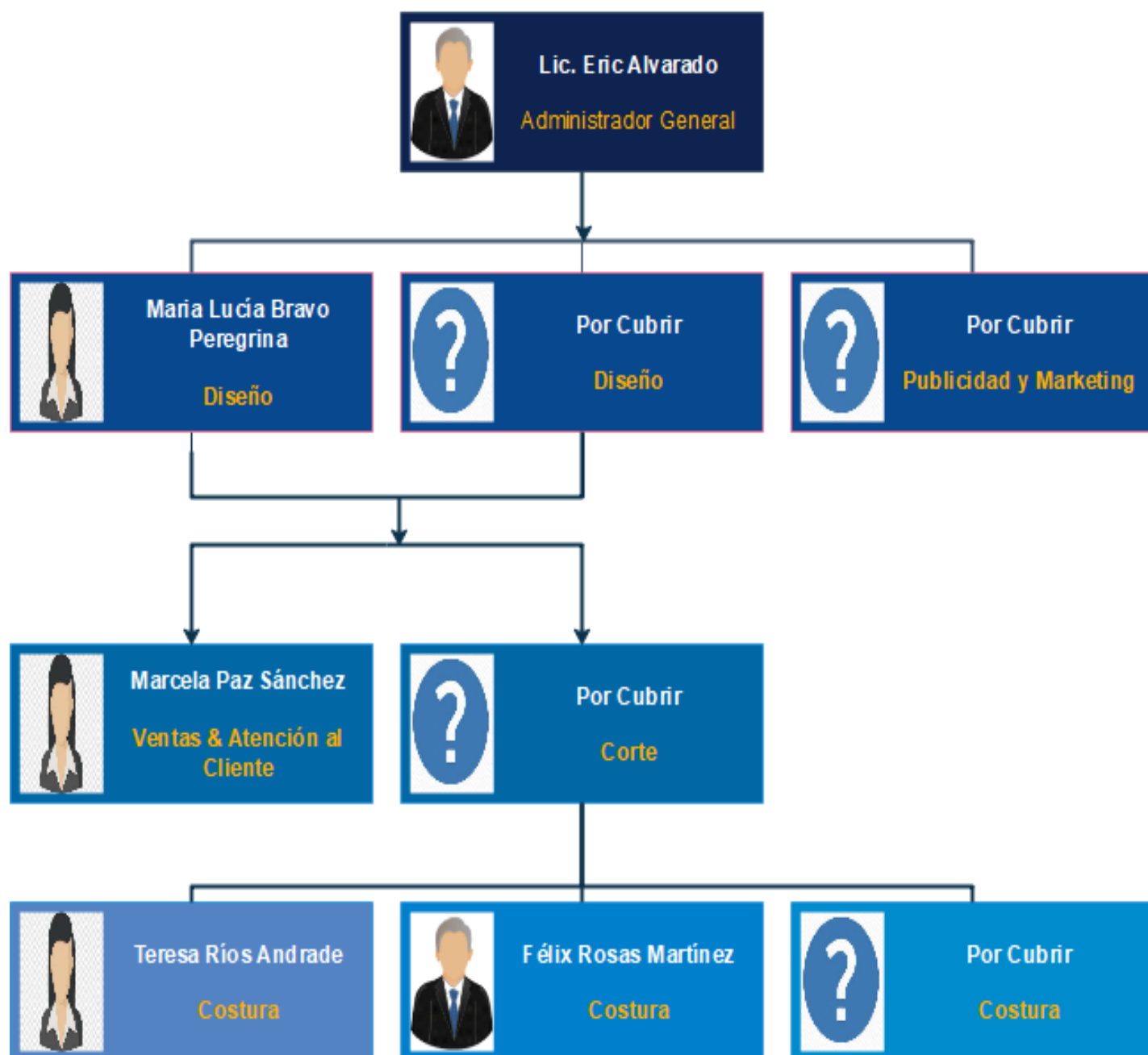


Figura 8

Fuente: Elaboración propia

3.6 Test Catalán

Como se mencionó con anterioridad el Test Catalán tiene la función de calificar la capacidad de innovación de la empresa, por lo que el test catalán fue aplicado a las personas encargadas de diseño y de la toma de decisiones de la empresa, obteniendo los resultados que se encuentran en el Anexo A.

Como se puede ver en los resultados debido a que “Disfraces la Rana Dorada” es una micro empresa, no cuenta con personal especializado en el ámbito de la innovación, también se puede considerar que no tienen una estrategia definida en el campo de la innovación, a pesar de tomar en cuenta tanto la perspectiva de los clientes y los colaboradores para innovar, la falta de recursos limita en gran medida que los proyectos se puedan desarrollar, también pudimos notar que gasta una cantidad considerable de dinero en proyectos de innovación y no gasta recursos para mejorar todas las áreas de oportunidad en la organización. Otro problema relacionado es que las diferentes áreas de la organización no trabajan como en conjunto, sino que trabajan de manera independiente.

3.7 CEEI Albacete

Esta herramienta de acceso gratuito desarrollada por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Albacete (CEEI Albacete) se aplicó a la empresa. Obteniendo los resultados mostrados en la figura 8.



Figura 8

Fuente: <http://www.cceialbacete.com/autodiagnosticos/autodiagnostico/autodiagnostico.htm>

Como se puede observar en los resultados obtenidos la empresa ha obtenido una puntuación alta en lo relacionado a la generación de nuevas ideas y productos, al ser un giro que depende de la moda, es de vital importancia la elaboración continua de nuevos productos y la implementación de nuevas técnicas y materiales para poder satisfacer la demanda de los clientes, en consecuencia, también se obtuvo una alta calificación en la planificación de nuevos productos, puesto que dichos productos necesitan estar listos con antelación por ser productos que pueden pasar de moda rápidamente, por otro lado, también se obtuvo un puntaje alto en inventiva y creatividad, lo cual hace alusión a la constante necesidad de ingeniárselas para poder desarrollar diferentes tipos de productos con diferentes materiales y estrategias. Por último, debido a que es una micro empresa y a que pertenece al giro textil no cuenta con patentes,

puesto que constituiría un costo muy elevado y el beneficio obtenido por patentar una prenda de vestir es mínimo.

3.8 MTG

Para realizar esta metodología se realizó un inventario tecnológico y un perfil tecnológico, para evaluar con que elementos tecnológicos cuenta la empresa que puede ser analizado con mayor detalle en el anexo B. Para aplicarlo se ha tomado en cuenta la metodología propuesta por Betancourt (2017), realizando cambios importantes en la redacción de las preguntas y en el formato para adaptarlo a la situación de la microempresa La Rana Dorada.

Posteriormente se procedió a realizar el perfil tecnológico, a través de un test que evalúa 5 aspectos importantes que incluyen identificación de maquinaria, Identificación de Métodos, Identificación de gestión, e identificación de dinero. Conocido también como identificación de las 5 M, por las siglas en ingles de Machine, Methods, Managment, Money y Manpower, este se realizó a través de una serie de preguntas a algunos de los miembros de la organización para poder contrastar los resultados y las diferencias que hay entre áreas de la empresa. Para obtener el perfil tecnológico, se procedió a entrevistar a los empleados encargados de los departamentos de diseño y de costura, que son los principales departamentos en los que se ha adquirido y desarrollado tecnología en los últimos 3 años, el resultado del estudio puede ser analizado en el anexo c.

De los resultados se puede observar que la empresa desarrolló una impresora 3D especial para el tipo de trabajos que requiere y que haber comprado en el mercado, hubiera sido muy costoso, también, Se cuenta con proyectos para desarrollar como lo

es una cortadora láser, elemento que podría resultar muy útil, así como para el desarrollo de un plotter para impresión de tela, elementos que podrían beneficiar enormemente a la empresa, elementos que se enfocan en gran medida a la personalización de los productos.

También se pudo notar que hay una falta de inversión y estudios relacionados con la mejora continua de los procesos de producción, por lo que no existen estudios de productividad o de como la inversión en tecnología ha impactado realmente en la productividad o en el aumento de ingresos de la empresa. Por otro lado, se puede notar también una falta de inversión en el resto de las áreas de la organización y que no se cuenta con políticas para la gestión de Investigación, desarrollo y tecnología.

CAPÍTULO IV Aplicación.

4.1 Entrevistas ejecutivas

Para poder continuar con el proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral propuesto por Niven (2002), se procedió a realizar una reunión con todos los colaboradores de la organización para presentar las propuestas de planeación estratégica, en esta entrevista se seleccionó la propuesta 2 de misión:

“Ser una empresa distinguida por ofrecer a sus clientes productos de calidad a un precio competitivo, proporcionando así un alto nivel de satisfacción a nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor opción para comprar un disfraz en la Ciudad de Puebla.”

Por otro lado, se seleccionó la propuesta 2 para la visión de la empresa:

“Ser la mejor opción para la compra de disfraces a través del posicionamiento de nuestra marca y de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.”

Para el slogan de la marca se seleccionó la segunda propuesta: “Queda encantado con diseños personalizados de alta calidad”

Se procedió también a comentar los resultados de los diferentes estudios y análisis realizados para poder recabar ideas por parte de los integrantes de la organización, además de proyectar una presentación sobre el cuadro de mando integral y preguntar sobre posibles metas y objetivos que podrían implementar en cada una de las áreas para mejorar la productividad.

Este proceso fue muy importante puesto que se utilizó para poder definir las bases sobre las que se elaboró la propuesta del cuadro de mando integral y la

determinación de indicadores de medición, así como la realización de propuestas sobre estrategias de innovación.

4.2 Mapa estratégico.

Como se mencionó anteriormente el mapa estratégico se realiza previo a la realización del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta que nos ayudará más adelante porque de manera gráfica los mapas estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir y muestran además las relaciones casuales, que son la representación gráfica de las relaciones entre los objetivos (Fernández, 2001).

En la figura 9 se muestra el mapa estratégico propuesto para la empresa, en el mapa estratégico se muestran las cuatro perspectivas, así como las necesidades detectadas y la relación que existe entre las diferentes metas representadas con flechas azules.

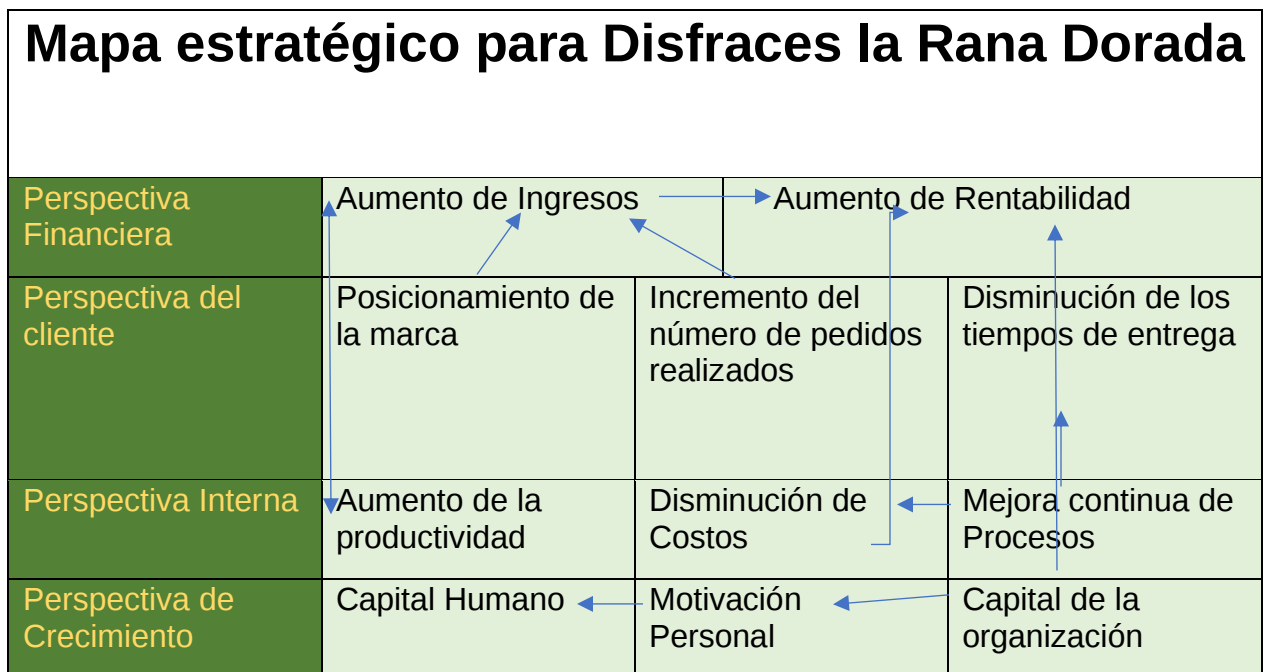


Figura 9

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la perspectiva financiera, se detectó la necesidad de tener un aumento de ingresos y de la rentabilidad como los elementos además de mayor interés para la organización, para lograr esto se necesita un aumento del posicionamiento de la marca y aumentar los pedidos realizados, elementos que pertenecen a la perspectiva de los clientes, también en la perspectiva de clientes se detectó que los tiempos de entrega son bastante largos debido al tiempo que se tardan en elaborar los diseños sobre pedido, lo cual ocasiona que muchos clientes busquen otras opciones que puedan realizar los pedidos de manera más rápida.

Por otro lado, en la perspectiva interna, también conocida como perspectiva de procesos se detectó la necesidad de aumentar la productividad, disminuir los costos e implementar la perspectiva de la mejora continua, elementos que impactarán las perspectivas financieras y de clientes.

Por último, se encuentra también la perspectiva de crecimiento donde se detectaron las necesidades de desarrollo del capital humano, motivación del personal y el aumento del capital de la organización al adquirir maquinaria que se necesita para mejorar la productividad.

4.3 Desarrollar las medidas de desempeño

Para el desarrollo del Cuadro de Mando se seleccionaron 21 indicadores, que fueron considerados de interés para su evaluación periódica y que ayudarán a supervisar de manera constante el progreso en el cumplimiento de los objetivos propuestos y que tienen como finalidad principalmente el aumento de la rentabilidad y de los ingresos. Como se mencionó en capítulos anteriores, es necesario contar con buenas medidas de desempeño para que cualquier organización pueda evaluar si sus

acciones y estrategias están siendo implementadas de manera exitosa (Garengo et al., 2005). Como lo mencionan Sousa et al. (2005) el seguimiento del desempeño hace que los empleados se vuelvan más conscientes de su propósito y por lo tanto orienten sus acciones a la obtención de resultados y el logro de objetivos.

4.3.1 Indicadores de desempeño.

Participación del mercado. – Este indicador tiene una gran importancia como mencionó Woodburn (2007) en un mundo altamente competitivo y globalizado las empresas le han dado cada vez una mayor importancia para obtener una posición dominante en el mercado a través de la comparativa de la situación de la empresa respecto a sus competidores. Para determinar este indicador se realiza una medición de las ventas en la organización entre las ventas totales en el sector, elemento que nos dará una idea de cómo vamos ganando presencia en el mercado (Betancourt, 2017).

Satisfacción del cliente. – Thompson (2005) enfatizó que en el panorama actual lograr la satisfacción del cliente, por lo que este indicador se ha constituido como uno de los principales objetivos de las empresas exitosas. Para medir este indicador se mide el número de clientes que cumplen con las metas de satisfacción contra el número de clientes evaluados, elemento que tiene que ser evaluado de manera constante (Betancourt, 2017).

Nivel de quejas. – Guerrero & Trujillo Perea (2014) citando a Westbrook definieron a las quejas como “el conjunto de comunicaciones iniciadas por el consumidor hacia el fabricante, los intermediarios o instituciones públicas para solucionar los problemas derivados de la compra o uso de un producto en una determinada transacción” (p.17), las cuales pueden haber sido generadas por la

insatisfacción de la compra, por lo que siempre es bueno mantener un bajo nivel de quejas. Para medir este indicador se divide el número total de quejas recibidas entre el número total de órdenes (Betancourt, 2017).

Eficacia en el tratamiento de quejas. - A pesar de las medidas que se tomen siempre surgen problemas con los clientes de la organización y como mencionaron Guerrero & Trujillo Perea (2014) la gestión de quejas y reclamos es uno de los temas de mayor importancia para las organizaciones exitosas y dependiendo de la manera en cómo se solucionen estas quejas dependerá si un cliente se pierde definitivamente, se fideliza o si recobramos su confianza. La medición de este indicador se realiza al dividir el número total de quejas respondidas a tiempo entre el número total de quejas recibidas (Betancourt, 2017).

Tasa de retención de clientes. – Como expresó Gálvez-Sánchez (2018) el incremento de la tasa de retención de clientes es una problemática compleja y muy importante que involucra diversos aspectos de interés como la experiencia de compra, la estrategia de marketing, las promociones y descuentos, la capacitación y competencia de los promotores y vendedores, el inbound marketing, la estructura de precios, la satisfacción del cliente, los procedimientos comerciales, la estructura contractual, infraestructura del punto de venta, y la facilidad del proceso de compra, por lo que al medirla podemos detectar si hay fallas en alguno de estos rubros y así poder las medidas correctivas necesarias. Este indicador se mide por la relación del número de clientes al final del período - número de clientes obtenidos en el período entre el número de clientes al iniciar el período (Betancourt, 2017).

Efectividad en las propuestas comerciales. – De acuerdo con lo que comentó Santos Silva (2014) el marketing en redes sociales se ha convertido en un importante

medio de promoción para las PYMES, debido al dinamismo en el mundo de los negocios que ha forzado a las empresas a estar siempre en la vanguardia tecnológica, sin embargo, esto no implica que una red social ayude a la eficiencia de una PYME, si no hay una estrategia comercial bien definida. La correcta utilización de las herramientas tecnológicas, aumenta la productividad de las empresas y favorece la innovación en productos, así como lo innovación en procesos. Para medir este indicador se divide el número de contratos firmados entre el número de propuestas comerciales realizadas (Betancourt, 2017).

Tiempo de entrega. – Riveros y Silva (2008) concluyeron que debido a la fuerte competencia las empresas se han visto obligadas a la introducción de productos con ciclos de producción muy cortos y la exigente expectativa de los clientes, ha impulsado a las empresas industriales a invertir en el mejoramiento del sistema logístico, por lo que rapidez en el tiempo de entrega de ciertos productos puede convertirse en un factor determinante. Para medir este indicador se evalúa la relación entre el tiempo transcurrido desde que se hace el pedido entre el tiempo transcurrido en la entrega del producto (Betancourt, 2017).

Liquidez. – Este indicador es muy importante como lo explicaron Freire, et al. (2016) este indicador nos ayuda a determinar la situación económica y el desempeño de una empresa a corto plazo, con la intención de analizar si la empresa cuenta con suficientes recursos financieros para poder cubrir con sus obligaciones actuales a corto plazo. Esta razón financiera se calcula a través de la división del activo corriente entre el pasivo corriente (Betancourt, 2017).

Prueba del ácido. - Hernández Hernández y Hernández Ochoa (2006) consideraron que esta razón financiera es bastante útil porque elimina los activos de

pronta recuperación mostrando la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos. Esta razón se conforma por la resta del activo corriente menos inventarios, entre el pasivo corriente (Betancourt, 2017).

Rotación de inventarios. – Este indicador es importante porque como concluyó Alvarez Pullupaxi (2015) los inventarios son los activos de mayor relevancia en el activo corriente, puesto que dependiendo de su manejo y administración proceden los ingresos y las utilidades de la empresa, por lo que un control de inventarios eficiente ayudará a tener finanzas saludables. La razón financiera consiste en el costo de mercancías vendidas en el período entre el valor de inventario promedio (Betancourt, 2017).

Margen neto. - Guzmán (2005) explicó que esta razón financiera relaciona la utilidad líquida con el nivel de ventas netas, el cual permite saber si las estrategias implementadas en la operación durante el período de análisis, están produciendo una adecuada retribución para el empresario.

Crecimiento en ventas. – Esta es una de las razones financieras más importantes de analizar como aclararon Enríquez et al. (2011), este indicador determinará si las estrategias utilizadas en otras áreas de la organización están produciendo la sinergia suficiente para verse reflejada en el rubro de las ventas, siendo un factor determinante en el éxito de la empresa. Esta se calcula con las ventas del periodo actual menos las ventas período anterior entre las ventas del periodo anterior (Betancourt, 2017).

Eficiencia de producción. – Desde el inicio de la administración la eficiencia en la producción ha sido un tema de interés y que como afirmaron Andrade y Alvear (2019) para incrementar la producción de manera eficiente se deben aplicar estrategias que permitan utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales y económicos, para

que el sector industrial alcance la competitividad que es un elemento indispensable para su crecimiento. Este indicador se puede medir con la división de la producción lograda entre la producción presupuestada (Betancourt, 2017).

Devoluciones. – En las empresas que se dedican a la producción de productos como es el caso de Disfraces la Rana Dorada, la devolución de productos entre los diferentes procesos productivos o por parte de los clientes como afirmó Lalupu Purisaca (2019) genera una pérdida en las utilidades de la empresa, y estas pueden ser ocasionadas por problemas en los procesos logísticos por lo que es de gran importancia analizar este indicador a través de la aplicación de diferentes estrategias como sistemas integrados informáticos y la estandarización de procesos, de esta manera, se podrán disminuir considerablemente los porcentajes de devoluciones, y por lo tanto, aumentar considerablemente las ganancias para la empresa. La determinación de este indicador se realiza con las devoluciones obtenidas entre la cantidad total de producción (Betancourt, 2017).

Tiempo de ciclo de producción. – Es un elemento de interés que involucra las entradas y salidas de bienes en el proceso productivo y que de acuerdo con Render y Heizer (2007) la adecuada administración y control de este ciclo de producción puede mejorar la productividad y eso significa mejorar la eficiencia. Este indicador se mide con el tiempo promedio desde la liberación de la orden de producción hasta la entrega del producto terminado (Betancourt, 2017).

Ahorros obtenidos. – Render y Heizer (2007) también compartieron como la productividad depende de tres variables que son: Mano de obra, capital y administración y como la disminución de la cantidad de recursos utilizados incrementaran la productividad. Este indicador se calcula midiendo los ahorros del

período actual menos los ahorros del período anterior entre los ahorros del período actual (Betancourt, 2017).

Cumplimiento del plan de Sistema de Gestión de Calidad (SGC). – Rodríguez Gallegos (2016) compartió como el compromiso de aplicar una mejora continua en todos los procesos ayuda al planteamiento de las acciones correctivas y acciones preventivas en las diferentes áreas de las empresas y de esta manera lograr controlar y buscar la mejora de aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. Este indicador se mide con el número de actividades SGC ejecutadas entre el número de actividades SGC programadas (Betancourt, 2017).

Desempeño del personal. – En la actualidad la situación en los entornos laborales a obligado a las organizaciones a darle una gran importancia a la gestión del personal como comentaron Pedraza et al. (2010) con la finalidad de poder cumplir con los objetivos de la organización las organizaciones exitosas deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación de evaluación de desempeño para poder así detectar si hay áreas de mejora, fallas y limitaciones, el indicador de desempeño de personal nos ayuda a evaluar el número de trabajadores que cumplen las metas de evaluación contra el número total de trabajadores evaluados (Betancourt, 2017).

Cumplimiento Programa de capacitación. – Fleitman (2013) explicó cómo es que la capacitación es un elemento estratégico necesario para la competitividad de las empresas, por lo que es necesario detectar las necesidades del personal y realizar capacitaciones continuas de acuerdo a las necesidades de cada individuo, para que puedan desempeñarse con mayor eficiencia, para medir este indicador se divide el número de actividades de capacitación ejecutadas contra el número de actividades de

capacitaciones planificadas (Betancourt, 2017).

Capital neto de trabajo. – De acuerdo con Angulo Sánchez (2016), El capital de trabajo se puede definir como “la cantidad de efectivo requerida para financiar el ciclo operativo de la empresa”, o dicho de otro modo, “la disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo para cubrir un ciclo operativo de la empresa”(p.1) y como se puede intuir su importancia radica en que es indispensable para la operación de la empresa, por lo que una adecuada gestión ayudará a que la empresa consiga beneficios como la disminución de riesgos operativos, costos y ayudará a mejorar la rentabilidad, el indicador de capital neto de trabajo que nos puede ayudar a medir nuestro capital se calcula a través de la diferencia del activo corriente y el pasivo corriente (Betancourt, 2017).

Rentabilidad operacional del patrimonio. - Ballesteros Cerchiaro (2017) explicó que la rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que la empresa ofrece a los dueños o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos, permitiéndonos conocer cómo se está utilizando el capital de la empresa. Este se calcula al dividir la utilidad operacional entre el patrimonio (Betancourt, 2017).

4.4 Establecer metas y priorizar iniciativas

Por último, el siguiente paso establecido por Niven (2002) consiste en establecer metas y priorizar iniciativas, hay que recordar que la metodología de Niven propone diez pasos, sin embargo, por las limitantes de tiempo solo se ha llegado hasta este paso.

La empresa Disfraces la Rana Dorada fabrica muchos de sus productos, además de vender al público en general y venta a mayoristas, por lo que se ha procedido a desarrollar la tabla 5 en la que se muestran algunos objetivos que se consideran de mayor prioridad y de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 10 Guía de objetivos y metas para desarrollo de indicadores.

	OBJETIVOS	PROBLEMÁTICA QUE RESUELVE	IDEAS PARA EL DESARROLLO DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	1. Aumento de rentabilidad 2. Aumento de los ingresos	Lograr solidez financiera	• Aumentar las ventas en un 30% • Aumentar el margen de ganancia de cada producto • Reducción de cartera de productos
CLIENTES	1. Aumentar la presencia en el mercado 2. Enfatizar la personalización 4. Campañas de marketing digital 5. Disminuir tiempos de entrega	Darse a conocer a un mayor número de clientes potenciales Aumentar la cantidad de pedidos personalizados elaborados, los clientes otorgan gran valor a la personalización.	• Realizar campañas de marketing en redes como Instagram y Facebook • Venta y distribución a nuevas zonas • Convenios para aumentar la presencia de la marca a través de asociaciones con otras empresas • Incluir como punto importante la personalización en los productos
PROCESOS	1. Disminución de costos 2. Aumento de productividad	Disminución de costos y de tiempos de entrega	• Medición y estandarización de tiempos en procesos • Estandarización de tiempos de entrega • Mejora continua de procesos • Elaboración de manuales de procesos
CRECIMIENTO	1. Buscar una mejor posición geográfica para el local 2. Motivación del personal	Aumentar la productividad de los empleados Mejorar las ventas	• Establecimiento de ventas y objetivos personales para los integrantes de la organización. • Implementación de incentivos económicos • Reconocimiento de personal • Análisis de mercado para encontrar una óptima ubicación para el local • Capacitación del personal

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se presenta la propuesta del cuadro de mando integral para la empresa Disfraces la Rana Dorada a través de siete columnas que se indica cada uno de los indicadores propuestos para medición y la perspectiva con la que se relacionan, además del tiempo sugerido para la medición continua de cada indicador y una meta propuesta con base a entrevistas con los colaboradores de la empresa, para presentar metas que cumplan con la característica de ser alcanzables y a la vez ambiciosas para cada colaborador, también se indica de que base de datos se puede obtener la información para realizar la medición y una propuesta de plan de acción para que puedan llevarse a cabo.

Tabla 11 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Disfraces la Rana Dorada.

Perspectiva	Indicador estratégico	Medida de desempeño	Tiempo	Metas sobre indicadores	Herramientas y obtención de información	Plan de acción
Cliente	Participación del mercado	Ventas en la organización/Ventas totales en el sector	Medición trimestral	Aumentar las ventas anuales en un 30%	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y control de ventas	A través de campañas digitales, venta en línea, mejorar la ubicación física del local
Cliente	Satisfacción del cliente	Número de clientes que cumplen con las metas de satisfacción/Número de clientes evaluados	Medición trimestral	Aumentar la satisfacción del cliente en un 15% para final de año	Encuesta de satisfacción del cliente	Evaluar a través de encuestas el nivel de satisfacción del cliente
Cliente	Nivel de quejas	Número total de quejas recibidas/Número total de órdenes	Medición anual	Disminuir el número de quejas en un 20%	Buzón de quejas y sugerencias	Colocar un buzón de quejas y sugerencias
Cliente	Tasa de retención de clientes	Número de clientes al final del período - número de clientes obtenidos en el período/ Número de clientes al iniciar el período	Medición anual	Aumentar la retención de clientes en un 20%	Control de ventas	Comparar si la cantidad de clientes aumentó o disminuyó a través del registro de ventas
Cliente	Eficacia en el tratamiento de quejas	Número total de quejas respondidas a tiempo/ Número total de quejas recibidas	Medición anual	Aumentar la eficiencia del tratamiento de quejas en un 40%	Buzón de quejas y sugerencias	Preguntar de manera personal si se pudo resolver la queja del cliente

Cliente	Efectividad en las propuestas comerciales	Número de contratos firmados/ Número de propuestas comerciales realizadas	Medición trimestral	Aumentar el número de contratos confirmados en un 20%	Control de ventas y de formatos de contrato	Realizar campañas de marketing en redes
Cliente	Tiempo de entrega	Tiempo transcurrido desde que se hace el pedido/ Tiempo transcurrido en la entrega del producto	Medición trimestral	Disminuir los tiempos de entrega en un 20%	Control de contratos de elaboración	Disminuir el tiempo para entregar pedidos desde que dejan el anticipo para su realización hasta la entrega del producto
Financiera	Liquidez	Activo corriente/ Pasivo corriente	Medición trimestral	Aumentar la liquidez en un 15%	Registros contables	Gestión adecuada de los clientes y ventas a realizar.
Financiera	Prueba del ácido	Activo corriente – inventarios/ Pasivo corriente	Medición trimestral	Aumentar la rotación de inventarios en un 10%	Registros contables	Controlar y optimizar el stock
Financiera	Rotación de inventario	Costo de mercancías vendidas en el período/ Valor de inventario promedio	Medición trimestral	Disminuir el inventario total en un 15%	Inventario y registros de ventas	Disminuir la cantidad de inventario en stock
Financiera	Margen Neto	Utilidad Neta/ Ventas	Medición trimestral	Aumentar el margen neto de ganancias en un 10%	Registros contables	Disminución de gastos y optimización de ganancia para tener mayor utilidad
Financiera	Crecimiento en ventas	Ventas del periodo actual - ventas período anterior/ Ventas del periodo anterior	Medición trimestral	Aumentar el número de ventas anuales en un 20% respecto a las temporadas del año anterior	Control de ventas y registros históricos de ventas	Realizar la comparativa de los trimestres contra los años anteriores para evaluar el aumento de ventas
Procesos	Eficiencia de producción (tiempo)	Producción lograda/ Producción presupuestada	Medición trimestral	Aumentar la eficiencia de producción en un 20%	Control de producción	Colocar metas de producción
Procesos	Devoluciones	Devoluciones obtenidas/ Cantidad total de producción	Medición trimestral	Disminuir las devoluciones en un 15%	Control de producción, elaboración de manuales	Aumentar la supervisión y estandarización para disminuir devoluciones en el departamento de producción
Procesos	Tiempo de ciclo de producción	Tiempo promedio desde la liberación de la orden de producción hasta la entrega del producto terminado	Medición trimestral	Disminuir el tiempo de proceso de elaboración en un 20%	Control de producción	Aumentar la supervisión y estandarización para disminuir devoluciones en el departamento de producción
Procesos	Ahorros obtenidos	Ahorros del período actual - ahorros del período anterior/ Ahorros del período actual	Medición trimestral	Aumentar el ahorro en recursos en un 15%	Control de producción	Disminuir merma y tiempo de ciclo de producción
Procesos	Cumplimiento Plan SGC	Número de actividades SGC ejecutadas/ Número de actividades SGC programadas	Medición trimestral	Aumentar el cumplimiento de metas SGC	Control de calidad y plan estratégico de SGC	Elaborar un plan de Sistema de Gestión de Calidad

Crecimiento	Desempeño del personal	Número de trabajadores que cumplen las metas de evaluación/ Número total de trabajadores evaluados	Medición trimestral	Aumentar el desempeño del personal en un 20%	Reportes de desempeño	Fijar metas y evaluar si se llegaron a cumplir
Crecimiento	Cumplimiento Programa de capacitación	Número de actividades de capacitación ejecutadas/ Número de actividades de capacitaciones planificadas	Medición trimestral	Diseñar un programa de capacitaciones	Reportes de necesidades de los colaboradores	Determinar necesidades de capacitación y buscar cursos para capacitar
Crecimiento	Capital neto de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	Medición anual	Incrementar el capital neto en un 15%	Balance General	Aumentar el capital neto mediante la compra de elementos que son necesarios
Crecimiento	Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad operacional/ Patrimonio	Medición anual	Incrementar la utilidad operacional	Balance General	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

La herramienta propuesta conocida como cuadro de mando integral es bastante completa, para que pueda realizarse de manera adecuada necesita del uso de otras herramientas y de un análisis muy exhaustivo tanto del ambiente interno como del ambiente externo, también cabe resaltar que para que pueda realizarse de manera adecuada se requiere del compromiso y ayuda de los integrantes de la organización.

Para poder realizar la propuesta del Cuadro de Mando Integral se ha tenido que realizar un exhaustivo análisis de la organización para poder evaluar la situación actual no solo de la empresa en general, sino del ambiente externo y de cada parte de la organización, información que de acuerdo a Kaplan y Norton (2005) es necesaria para poder clarificar la misión que es la base de la organización y que será la que guíe todo las acciones y decisiones de la empresa.

Para tener un panorama más claro del ambiente externo se recurrió al análisis FODA siguiendo las recomendaciones de Alcaraz (2015) y también se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter que aportó mucha información relevante y que en estos momentos de la pandemia es fundamental tener en cuenta.

De todas las herramientas estratégicas, el cuadro de mando integral es una herramienta que realmente ayuda las MIPyME ya que tiene la capacidad de convertir los objetivos estratégicos en acciones concretas, además de poder evaluar constan mente su efectividad a través del uso de indicadores precisos, lo que facilita la comprensión de lo que sucede en la organización de manera muy objetiva y concisa, lo que facilitará a la empresa Disfraces la Rana Dorada a tener una mejora continua.

La finalidad del cuadro de mando integral aparte de guiar el panorama general de la empresa es la de poder realizar cambios y mejoras en cada uno de los departamentos por lo que a continuación se realizan algunas recomendaciones.

Como se ha explicado anteriormente, las MYPyMES como es el caso de la empresa Disfraces la Rana Dorada cuenta con recursos limitados y tiene que hacer frente a un entorno muy cambiante y desafiante, reto que se ha incrementado aún más debido a la situación provocada por la pandemia mundial. Por lo que la planeación estratégica y la gestión adecuada de los recursos son un elemento de gran importancia, sin embargo, el uso de la planeación estratégica por sí sola puede resultar insuficiente, por lo que, esta herramienta puede ayudar en gran medida a las empresas para detectar problemas en la planeación y estrategias y también ayuda a plantear posibles soluciones.

Estas ventajas son gracias a que el cuadro de mando integral nos obliga a realizar una revisión de la misión y visión de la empresa y a la alineación de sus objetivos para que las estrategias y acciones propuestas ayuden a alcanzar el logro de los mismos. Eso facilitará en gran medida la toma de decisiones para Disfraces la Rana Dorada al tener un rumbo fijo, también ayudará a mejorar la comunicación de los objetivos y metas y a incentivar a los colaboradores al cumplimiento de estos.

A pesar de que no hay mucha información sobre la aplicación de la herramienta en micro empresas, me parece que es una herramienta que puede ser de gran de utilidad para estas ayudando también a complementar la planeación estratégica de las mismas y ayudando a implementar sistemas de medición.

Por otro lado, como mencionaron Kaplan et al. (2009) también existen diversos riesgos como que un cuadro de mando integral poco elaborado y sin el compromiso por

parte de los altos mandos de las empresas podría no tener beneficio alguno, de igual manera si los indicadores no se escogen de manera adecuada, el mensaje que se quiere comunicar puede volverse confuso, también se corre el riesgo de sufrir desfases. Debido a esto es necesario que haya compromiso por parte de la dirección de la empresa para que se realicen las mediciones de manera constante y se evalúe constantemente si las acciones están funcionando.

5.2 Recomendaciones

Después de los análisis resultados obtenidos gracias al test Catalaán, CEEI Albacete, Inventario tecnológico y Perfil tecnológico, se recomienda la implementación de estrategias definidas de innovación, así como la búsqueda de asesoramiento y financiamiento para poder llevar a cabo las ideas y planes que se tienen y que podrían ayudar a la empresa a tener un mayor grado de innovación, y por lo tanto de diferenciación.

A continuación, se plantean algunas estrategias de innovación que se podrían implementar:

- Involucrar a todos los integrantes de la organización en procesos de innovación.
- Buscar cursos y asesoramiento en el ámbito de innovación para capacitar a los encargados del diseño y lanzamiento de nuevos productos.
- Destinar una partida definida de dinero para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Destinar unas horas a la semana para realizar juntas donde se aporten ideas para innovar en las diferentes áreas de la empresa.
- Realizar estudios de productividad en todos los departamentos de la organización.

- Implementar políticas para la gestión de I+D+I
- Realizar manuales de las otras áreas de la organización para estandarizar.
- Se recomienda solicitar asesoramiento para saber qué tipo de mantenimiento requieren los equipos adquiridos
- Colocar el organigrama en un lugar visible, al tener el organigrama en un lugar visible se puede tener manera más clara la relación entre los departamentos.
- Mejor uso de las redes sociales, si bien la empresa cuenta con redes sociales, no se les ha dedicado el tiempo y recursos suficientes para que sean una herramienta de promoción y de ventas eficiente. Actualmente en herramientas como Facebook y como Whats App Bussiness se puede realizar un catálogo y incluso se puede tener una tienda virtual, herramientas que se podrían aprovechar.
- Segmentación del mercado, la cantidad de productos que maneja la empresa es muy grande, por lo requiere una gran cantidad de inversión, aun así, es difícil satisfacer a todos los clientes, por lo que se recomienda un enfoque de mayor especialización y descartar algunos servicios y productos que no generan las suficientes ganancias y consumen una gran cantidad de recursos.
- Cambio de ubicación del local físico, se recomendando utilizar la metodología PAVE para encontrar una zona más adecuada.

Referencias

- Aguirre Ramírez, J. J. (2010). Metodología para medir y evaluar las capacidades tecnológicas de innovación aplicando sistemas de lógica difusa: caso fábricas de software. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/3387>
- Alcaraz, R. R. E. (2015). El emprendedor de éxito. McGraw-Hill Interamericana. <https://doi: 10.1109/EMR.2020.3013206>
- Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9153093>
- Alvarez Pullupaxi, M. A. (2015). *El Control Interno a la rotación de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Comercial Romero Medina del Cantón Píllaro* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/17060> Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría.).
- Alzate, B. A., Hurtado, J. B., & Lopez, L. F. M. (2015). Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en una empresa del sector calzado en Colombia. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 310-329. <file:///C:/Users/Eric/Pictures/1-s2.0-S1809203916301036-main.pdf>

Andrade, A. M., A Del Río, C., & Alvear, D. L. (2019). Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. *Información tecnológica*, 30(3), 83-94.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300083>

Asociación de Internet Mx. (2019, diciembre). *Estudio sobre Comercio Electrónico en México 2019 Décima tercera entrega*. Estadística digital.

[https://irp-](https://irp-cdn.multiscreensite.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20de%20Comercio%20Electro%CC%81nico%20en%20Me%CC%81xico%202019.pdf)

[cdn.multiscreensite.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20de%20Comercio%20Electro%CC%81nico%20en%20Me%CC%81xico%202019.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20de%20Comercio%20Electro%CC%81nico%20en%20Me%CC%81xico%202019.pdf)

Ayala Linares, C., Emiliano Márquez Martínez, C., Montiel Domínguez, M., & Pérez Gómez, E. (2019). Propuesta de uso de las tecnologías de información y comunicación (tics) en el procesológico de las pymes en México. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 11(9), 2116–2020.

<https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/1117>

Gargallo Castel, A. & Ramírez Alesón, M. (2007). La Adopción de las Tecnologías de la Información en las Pequeñas y Medianas Empresas .

Red de Revistas Científicas de América

Latina, el Caribe, España y Portugal, 14, 357-374.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748626003>

Ballesteros Cerchiaro L. (2017). Rentabilidad sobre patrimonio. Análisis Financiero

<https://lballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/04/28/7-3-rentabilidad-sobre-patrimonio/>

Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». *Esic Editorial*.

https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=tesis+balanced+scorecard&ots=TK6687j5CO&sig=R4_iMCzGyYMqREKIKirc0X90#v=onepage&q=tesis%20balanced%20scorecard&f=false

Bertolli, M. P., Roark, G. Y., Urrutia, S. B., & Chiodi, F. J. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño.

<http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2483>

Betancourt, D. F. (2017). Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico. *Ingenio Empresa*:

www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta

Betancourt Proaño M. P., Castro Giler K. J., Rodríguez Martínez O. A. & Ruano

Saldimible S. I., (2020). APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA Y DE MEJORA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES ECUATORIANAS: UNA REVISIÓN DEL AÑO 2009 AL 2019. http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf

Boulloc, P. (1976). Dirección por objetivos: estrategias para su implantación.

Editorial Reverte.

[https://books.google.com.mx/books?id=VfDVfMxTKzEC&pg=PA20&dq=obj
etivos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiB5f-vy-
fsAhVXbs0KHTXBDE4Q6AEwAnoECAUQAg#v=onepage&q=obj
etivos&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=VfDVfMxTKzEC&pg=PA20&dq=obj
etivos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiB5f-vy-
fsAhVXbs0KHTXBDE4Q6AEwAnoECAUQAg#v=onepage&q=obj
etivos&f=false)

BoF. (2020) "The State of Fashion 2021 Report: Finding Promise in Perilous Times", Business of Fashion, December.

[https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-
fashion-2021-industry-report-bof-mckinsey](https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-
fashion-2021-industry-report-bof-mckinsey)

Bustamante, A. H., Talamante, P. A., & Zarate, N. S. (2020). Situación de las Pymes de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19.

Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales, (32), 1-22.

[http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/sistema/index.php/RD
IASF/article/view/311](http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/sistema/index.php/RD
IASF/article/view/311)

Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2013). ceei ALBACETE. Auto Diagnóstico de la Innovación.

[http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/autodiagnostico/autodi
agnostico.htm](http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/autodiagnostico/autodi
agnostico.htm)

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. *McGraw-Hill*

Interamericana. https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business Press*.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4SmhXxKQ1L4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=.+Gersick,+K.E.,+Davis,J.A.,+Hampton,M.M.+y+Lansberg,+I.+\(1997\).+Generation+to+Generation:+Life+cycles+of+the+Family+Business.+Boston,+Massachusetts,+Harvard+Business+School+Press.&ots=vdFAPJsYLk&sig=HiJGy4x4FUwXf-BDpwRKG-xSOkU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4SmhXxKQ1L4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=.+Gersick,+K.E.,+Davis,J.A.,+Hampton,M.M.+y+Lansberg,+I.+(1997).+Generation+to+Generation:+Life+cycles+of+the+Family+Business.+Boston,+Massachusetts,+Harvard+Business+School+Press.&ots=vdFAPJsYLk&sig=HiJGy4x4FUwXf-BDpwRKG-xSOkU#v=onepage&q&f=false)

Disfraces Puebla. (2020). <https://www.facebook.com/Ventadedisfracesenpuebla/>

Doerr, J. (2019) Mide lo que importa. Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR (edición en Español). [White paper]

<https://latam.casadellibro.com/ebook-mide-lo-que-importa-ebook/9788416883646/8748441>

Drucker, P. F. (2014). La administración en una época de grandes cambios.

Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.

Entrepreneur (2017). Tips para crear un buen slogan. [White paper].

<https://www.entrepreneur.com/article/268482#:~:text=Un%20buen%20eslogan%20debe%20contener,de%20tu%20producto%20o%20servicio.>

Enríquez, L. A., Adame, M. G., & Camacho, R. R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma*

de Aguascalientes, (53), 39-48.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6090640>

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009).

Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio

Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46).

<http://doi:10.31876/revista.v14i46.10528>

Excelsior. (2010). La importancia de las Pymes.

<https://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81.

[https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66F](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[U-ra-u3FY-](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~o](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[U8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtsts1xzle7.cloudfront.net/33540300/afondo4.pdf?1398274919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Balanced_Scorecard_ayudando_a_implant.pdf&Expires=1612836871&Signature=D97QSfchRvH0m95hsRkC-WZm0Yl4CFH2c3txVhruv-fkYMy-uaR79ysikI3ugE6yPNEXqd3aOjBjCNpQUhEVha8Qp-8dWUgNRC0i1-GFmNtKz9lCj8fFDX6TBUQlkcZQ3yxuz7p~9lI~MSUTphY1ePFm69E5b7V6Bmd2Po9k9QXmM8cl4MzoURLKF2t048Ql3YlgdwkNcdkKVnrG8-tGYh9Z3s75RBFwHrQm5lmQL4i393884RbGUv8rA2rsqZmHy8KLaahv66FU-ra-u3FY-3vX~CPCiZf0R4WHfn7cgQgOoaiSWRpNhnnA2erbPAAtAXgbwnPrQhLlI~oU8uaAwFpg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad.

<http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad>.

Fleitman, J. (2015). Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI. J. Fleitman, *El emprendedor moderno*.

<https://ciemsa.mx/assets/c%3b3mo-elaborar-un-plan-de-negocios.pdf>

Freire, A. G. H., Gonzaga, V. A. B., Freire, A. H. H., Rodríguez, S. R. V., &

Granda, E. C. V. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Quipukamayoc*, 24(46), 153-162.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1.pdf?1527435715=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPB_1.pdf&Expires=1617149523&Signature=f9uwaco--WvV5oNKKUt0c8vN8ZdIZi-TKwc1-EEzm1TA0eOIWdAuDMiDDJI0fgMbfi0Ktq9ikb9T4I25xj24gGNKMF7flqtfc9hjkcwj~eW2j6r-bzDd0VwAW1ew9q-PY1And7uIlbA0VEhs6otWyEulUFofgPzZo2V89mVISgv3zDoCzt8Wbop1zZlCqt~CvYaEHHAKmY1UlcTu9yCiGJagdl9ZDQUDD7UHE8MYyvg1n1DjdQkqRMPFkvm6A~86Xx7~kJAu6DISybvF4TOzkjpxXXMMYAyCFQ6RZxVYRLKVxD6qoOTP1hzsc~wV9DqabrB2OW2skUE8sOMxYrGP2w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Fuentes Fuentes, M. D., & Hurtado Torres, N. E. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la*

empresa, 8(2), 87-102. <file:///C:/Users/Eric/Downloads/Dialnet-VARIABLES CRÍTICAS EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESA-306037.pdf>

Gálvez-Sánchez, A. C. (2018). ¿ Cómo mejorar la tasa de retención de clientes en una tienda por departamento?.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7741/G%C3%A1lvez_S%C3%A1nchez_Ariana_Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gámez Gutierrez, J., Aguirre Garzón, C., & Sánchez De la Rosa, A. (2020). Los valores, la gestión y el desempeño de las pymes del sector industrial de Bogotá. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 22(37).

<http://doi:10.15332/22484914/6040>

García, D. Salvador. (2001). Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México. *Administración y Organizaciones. Gestipolis*.

<http://www.gestipolis.com/evaluacion-implementacion-nuevas-tecnologias-empresas/>

García, O. (1983). La administración por objetivos. *Cuadernos de Administración*, 6(8), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006603>

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>

Gangwar, D. (2016). Application of 5 M's of Management on Indian Railways. *International Journal*, 4(1), 393-397.

<https://ijari.org/assets/papers/4/2/IJARI-BM-16-06-106.pdf>

Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability*, 12(7), 2809.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2809/htm>

Guerrero Rosillo, S. B., & Trujillo Perea, F. D. J. (2014). Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet, Chiclayo.

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/71/1/TL_GuerreroRosilloShirley_TrujilloPereaFatima.pdf

Guzmán, C. A. (2005). Ratios financieros. *Perú: Edición*.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=margen+neto+de+utilidad&oq=margen+neto+

Hernández Armenta M (2020). Selección Forbes 2020 | El coronavirus acelerará hasta dos años la adopción del e-commerce en México. [White paper]

Forbes. <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-ecommerce-coronavirus-adopcion-mexico/>

Hernández Calzada, M. A. (2012). Empresas familiares ¿empresas diferentes? *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*,

1(1). <http://doi:10.29057/icea.v1i1.19>

Hernández Hernández, I., & Hernández Ochoa, M. (2006). Importancia del análisis financiero para la toma de decisiones.

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/406/Importancia%20del%20 analisis%20financiero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, H. M. (2011). Responsabilidad social y ética empresarial. *Ecoe Ediciones*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AZ3FAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=valores+empresariales&ots=vJ428lgSz&sig=rFQMd62nxiLlxlciSK4f4m9CaGk#v=onepage&q=valores%20empresariales&f=false>

Higueras, J. (2019). Hacia una nueva revolución del 'retailing'. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (157), 16-25. <https://www.harvard-deusto.com/hemeroteca?general=e-commerce>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Colección de estudios sectoriales y regionales Conociendo la Industrias del vestido. *Canaive*.
http://canaive.mx/media/k2/attachments/190926_-_INEGI_Conociendo_la_industria_del_Vestido2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* 2018.
<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#Documentacion>

Jaimes Amoroch, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & gestión*, (26), 191-213. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a09.pdf>

John Wiley & Sons. Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos (2019). Panorama del comercio electrónico. OCDE

<https://doi.org/10.1787/23561431-en>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38474747/BalancedScorecard.pdf?1439565755=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBalanced_Scorecard.pdf&Expires=1604945608&Signature=ZSiEP4~GESj3y1p1PaZBoVvSjKKXdRBR5D2PTE3KGNnpC9xwqlmWJFifjFnWwCnVJ~dUit32XcB~ZOGef7897wKnZR3T96cR8-ICQ-9IzLSVKq44DNyq6EyNBILjnbhcBzp4v78qZK8UNlj2AdozMSes-hZI0h5j~fPDuNUZ4DIL6RLqUCMPd8huV5KvcAVZRZs0jVGhTVALOxgO5Y~dDC5BUD9~j5IHof8DjvPVzVtyW4ChgPfDoF8~i2osB7pA8bjrWECHwUDGIjuCu9WgE0VAz1i4BPGBhonNf64xhBShF~fhzSfvp~qGwsDgrmApEE-6C8gxrQQbXaXYKLjaTQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Lalupu Purisaca, C. C. (2019). Mejora de los procesos logísticos para reducir las devoluciones de despachos en la empresa Almacenera Huancar SAC.

<http://54.165.197.99/handle/20.500.12423/2614>

Lustig, N., Neidhöfer, G., & Tommasi, M. (2020). *Short and long-run distributional impacts of COVID-19 in Latin America* (No. 2013). Tulane University,

Department of Economics. <http://repec.tulane.edu/RePEc/pdf/tul2013.pdf>

Narayanamma, P. L., & Lalitha, K. (2016). Balanced Scorecard-The Learning & Growth Perspective. *Aweshkar Research Journal*, 21(2).

<https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=sit>

[e&authtype=crawler&jrnl=09741119&AN=119683772&h=g9jU8HyyRocgw2QVD0d9Nqd20BDxmjtSymxSpSi%2fcO72WEq1QOPBTMrXKXYkzJ6RtX58n5%2f%2bgmzcU3XB%2feQvlg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d09741119%26AN%3d119683772](https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_d_Strategic_Planning_Process)

Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process.

Conference: DTPS Strategic Planning & Monitoring.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52648624/Lectura_1.pdf?1492449174=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf&Expires=1605470308&Signature=OOqxjTc664GCB4ukFxCzi-ePoRWD4zRB2ii8~VYY2-yCksamCF3KWs5j3vCFp-JL3b0KZld5YCrNZpVjipS1tWxBxCpEvU3yvhRpa9WBDTcPPkVXnv3adlEsEsH3JhU64KDc-RpYqi681dhxFD9mReQP-KkEFntfyl2ssOQghqX5JGEz400FHADDmjbw3Srevvkfi0m8gXUz2qfxPnBcjNUBIJeIC5f~Z0YptJYGfoFongcvYAAtiEUECY861GIPtwXYgFZBChjEBG7yGGEu75m5GUGnmsCYcVVy0fgRxd0Wez5QkHewLhYPAFpfVpIVqxDkaMsKu~Khou8QcjQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

[https://www.researchgate.net/publication/273757341 Strategic Management d Strategic Planning Process](https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_d_Strategic_Planning_Process)

Logycom (2020), Estado de la industria textil en México. *Logística y comercio exterior*. <https://www.logycom.mx/blog/estado-industria-textil-mexico>

- Marcelo, J. L. M., Quirós, M. del M. M., & Lisboa, I. (2012). Empresa familiar y bolsa: análisis de rentabilidad y estrategias de inversión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 41(155), 393–416.
- Mattos, F., Gastal, C., Rank, L., Emediato, G., Hemán, H., & Osorio, G. (2008). Kit metodológico para a inovação empresarial. Retrieved 2013 йил 02-Mayo from Movimento Brasil Competitivo:
https://www.google.com/webhp?hl=pt#q=Ferramentas+para+a+gest%C3%A3o+da+inova%C3%A7%C3%A3o&hl=pt&ei=9RKYUYyEJY14AOBloGADg&start=10&sa=N&bav=on.2,or.r_qf.&fp=3f21e0dae69a816f&biw=1366&bih=587
- Mirela, N. (2015). Performance measurement in SMEs. *Tehnomus*, 169-176.
http://www.fim.usv.ro/conf_1/tehnomusjournal/pagini/journal2015/files/31.pdf
- . Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining*.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kigWqjcfbO8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=niven+2002+balanced+scorecard&ots=Ruu01gVwl8&sig=uQ_OIBYnXk2v062o_sf4eQGFn-E#v=onepage&q=niven%202002%20balanced%20scorecard&f=false
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). *Panorama del comercio electrónico*. OCDE <https://doi.org/10.1787/23561431-en>.
- Orozco D. (2019), Estudio venta online electrónicos y video juegos 2019, Asociación Mexicana de Venta Online, 10-20. <https://retailers.mx/daniela-orozco-de-amvo-supermercados-ganadores-ecommerce/>

Oveja Negra (2020). <https://www.facebook.com/pages/La-Oveja-Negra/1983503245245129>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 16(3), 493-505.

http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext&lng=pt

Pereira, S., & Fernandes, M. A. (2021). Post-Digital Fashion: The Evolution and Creation Cycle. *ZoneModa Journal*, 11(1), 71-89.

<https://doi.org/10.6092/issn.2611-0563/13121>

Pérez, E. (2019, agosto 26). Guerra de cifras: daño colateral para las pymes.

Forbes México <https://www.forbes.com.mx/guerra-de-cifras-dano-colateral-para-las-pymes/#:~:text=Lo%20hemos%20comentado%3A%20la%20tasa,que%20es%20garantice%20su%20permanencia>

Plaza, X. (2016). La importancia del mapa estratégico. *Proyectos, Gestión y Conocimiento*. <https://www.pgconocimiento.com/la-importancia-del-mapa-estrategico/#:~:text=El%20mapa%20estrat%C3%A9gico%20nos%20da,los%20de%20la%20perspectiva%20Financiera>.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.

Porter, M. E. (1980). Generic competitive strategies. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 35-46.

Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089124240001400105>

Powers, E. L. (2012). Organizational mission statement guidelines revisited. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 16(4), 281-290.

<https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/7304/7372>

Quintero, J. S. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47).

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>

Render, B., & Heizer, J. (2007). Administración de la producción. México: Hugo Rivera Oliver.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61169691/Administracion_de_la_produccion20191109-12322-1ih21sb.pdf?1573292361=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAdministracion_de_la_produccion.pdf&Expires=1617224899&Signature=cNFYfxBoY4QP89L7YOHlsQa0dwcxF5Zb5xGHxHEMX6GW7lem737Qlsd6utMnL2uEQRaP460SEyus9YnThdAJiwliY62xF8Acbf2oWwhY4DxeFTv77TH~Z2Z59GSIs6A--xv6e6ZsjSiN5hiDv6o09y3Ah4LbxGcyhK-A9~HzBkaPdO82Pab1ar5Gvu4ei1hSnDSvfrLPC7Fqj0ZYZgOLsa03AHB4czU1qiGUVv2BT5jQEL8V7tcFasRLP1MfHdsMlosNTLckfYbWXdAc80II8xdU9MXRpaRM50QMveL4tITmVtdntZYXlv68OQmmZEH5vu21DFI2ZSBW0PrKtppbQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16386/document%20-%202020-08-17T103302.529.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Riley C. (2020). 60 million Europeans could suffer furloughs, layoffs or wage cuts. [White paper]. CNN Bussiness.
<https://edition.cnn.com/2020/04/19/business/europe-jobs-coronavirus-mckinsey/index.html>
- Riveros, D. P. B., & Silva, P. P. B. (2008). Importancia de la administración logística. *Scientia et technica*, 1(38).
<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3745>
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen. [White paper]. *Gestión Pensemos.com*.
<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *Econoquantum*, 2, 141-164. <http://doi:10.18381/eq.v2i1.171>.
- Santos Silva, K. V. (2014). *Estudio sobre la utilización y efectividad del Social Media Marketing y propuesta para la implementación en las pymes del sector comercial de Guayaquil* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial).
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11266/1/Tesis%20Kleber%20Santos.pdf>

Secretaría de economía (2019). Empresas. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Solórzano Jácome, A. F. (2014). Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca (Bachelor's thesis). http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf

Steckerl Guerrero, V. (2011). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20). <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3577/2302>

Thompson, I. (2006). Misión y visión. <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*, 6. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?1459463571=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf&Expires=1616968233&Signature=TIkPcsxtQMFQYPKYD3wAA~aW-EZuqW4E5EG5OdoF3tu7SFsvEdtwQDeGXEQdBtPza6Tia-uTxFP73MtJe5HkdjCqYMhsTr0FpGm3wSjydfuGM1IJv81M-6rF65ox7ar8Jgmt9TRFq0npzF8NUDuDyqawdynWI5lwe3aUh9kZAq7EGfE1TSEEOQETId~rop2YqWRZ-

nYTJ8fqgWzt8yAX8baUtcGq3OsOPbyDeGOKnOmGy8WcnqA3ZblMJCwaGSjxFSbP0jYvAC5IVO9c-DMsnf3qIUigT~agorboWNS3gb8uuJaZsAZioOA26JsV1uiYznMzW3ZQHrlRL0scGtPwBg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZAv

Torres, H. Z. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria

<https://sloanreview.mit.edu/article/avoid-these-five-digital-retailing-mistakes/>Results.

Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*.

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15416>

Van, L. N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). La caja de herramientas... mercadotecnia. Grupo Editorial Patria.

Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2020). Beyond COVID-19: Applying “SDG logics” for resilient transformations. *Journal of International Business Policy*, 3(4), 451-464. <https://link.springer.com/article/10.1057/s42214-020-00076-4>

Vargas Vallecilla, R. (2013). Herramientas para la planeación estratégica en microempresas. *PANORAMA*, 2(4). <http://doi:10.15765/pnrm.v2i4.260>

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814. <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.1986.4283976>

- Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., & Matute Déleg, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49–61. <http://doi:10.29019/enfoqueute.v5n1.35>
- Luna Villareal K. (2014). Indicadores del desempeño. doi:10.18356/e2ac10a3-es
- Watkins Fassler, K. (2018). Desempeño financiero de empresas familiares vs. empresas no familiares en México. *Contaduría y Administración*, 63(2), 22. <http://doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1214>
- Woodburn, A. (2007). Appropriate indicators of rail freight activity and market share: A review of UK practice and recommendations for change. *Transport Policy*, 14(1), 59-69. <https://doi.org/10.1787/18151965>
- Zurich (2015). Riesgos principales para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en 2015 Informe sobre la encuesta en México. https://www.zurich.com.mx/-/media/project/zwp/mexico/docs/noticias_2016/riesgos-principales-para-pequeas-y-medianas-empresas-pymes-en-2015.pdf

ANEXOS

Anexo A Cuestionario Catalán

 CUESTIONARIO CATALÁN		
<i>ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</i>		
	SI	NO
¿La estrategia de su empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito?	X	
¿La estrategia de su organización es proactiva en materia de innovación y se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno?		X
¿La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación?	X	
¿Su organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación?		X
TOTAL	2	2

<i>DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</i>		
	SI	NO
¿Su empresa dispone de un directivo a quien han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación?		X
¿Su empresa dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos al apartado de innovación?		X
¿La innovación en su empresa contempla no sólo el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también la mejora de los procesos del negocio?		X

¿El diseño y desarrollo de nuevos productos (o servicios) se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa?	X	
TOTAL	1	3

<i>CULTURA DE LA INNOVACIÓN</i>		
	SI	NO
¿Su empresa fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores?	X	
¿Su empresa evalúa todas las ideas generadas dentro de la organización y las aprovecha de forma sistemática para potenciar su desarrollo?	X	
¿Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso?	X	
¿Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de sus clientes para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso?	X	
TOTAL	4	0

<i>INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR</i>		
	SI	NO
¿Su empresa desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios?	X	
¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción?		X
¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos / distribución) y en la logística?		X

¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post-venta y soporte a clientes?		X
¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de marketing y ventas?		X
¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post-venta y soporte a clientes?		X
¿Su empresa invierte regularmente en tecnología (maquinaria, bienes de equipo, ordenadores...) para conseguir ventajas competitivas?		X
TOTAL	1	6

RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN		
	SI	NO
¿Su empresa desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios?	X	
¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción?		X
TOTAL	1	1

Anexo B INVENTARIO TECNOLÓGICO



IDENTIFICACIÓN DEL INVENTARIO TECNOLÓGICO

¿Cuál es la maquinaria con la que cuenta la empresa?

No	Maquinaria	Cantidad	Descripción
1	Máquina de coser recta	2	Máquina de coser más utilizada, a 2 hilos, marca Hercules
2	Máquina de coser over	1	Máquina de coser utilizada para unir las piezas, usa 6 hilos, marca Hercules
3	Máquina de coser merrow	1	Máquina de coser especializada en acabado para vestidos
4	Pulpo de serigrafía de cuatro brazos	1	Equipo utilizado para serigrafía de 4 hasta 4 colores distintos
5	Impresora 3D	1	Equipo utilizado para imprimir piezas especializadas para vestuarios y accesorios
6	Máquina cortadora	1	Maquina utilizada para cortar varias capas de tela al mismo tiempo
7	Compresora	1	Máquina utilizada para pintar distintos accesorios
8	Máquina bordadora	1	Máquina utilizada para realizar pequeños bordados

¿Cuáles son los equipos de oficina y periféricos con los que cuenta la empresa?

No	Maquinaria	Cantidad	Descripción
1	Computadora	1	Computadora de escritorio
2	Laptop	2	Computadoras utilizadas para fácil transporte
2	Impresora	1	

3	Equipo de vigilancia	1	Equipo de vigilancia compuesto por 3 cámaras
---	----------------------	---	--

¿Cuál es el origen de la maquinaria?

No	Maquinaria	Origen
1	Máquina de coser recta	Nacional
2	Máquina de coser over	Nacional
3	Máquina de coser merrow	Extranjero
4	Pulpo de serigrafía de cuatro brazos	Nacional
5	Impresora 3D	Elaboración por parte de la empresa
6	Máquina cortadora	Nacional
7	Compresora	Nacional
8	Máquina bordadora	Nacional

¿Quiénes ofrecen servicio técnico?

No	Maquinaria	Proveedor de servicio	Teléfono
1	Máquina de coser recta	Félix	2224376535
2	Máquina de coser over	Félix	2224376535
3	Máquina de coser merrow	Félix	2224376535
4	Pulpo de serigrafía de cuatro brazos	Interno	
5	Impresora 3D	Elerdin Arroyo	2224178696
6	Máquina cortadora	Rafael Bravo	2226947016
7	Compresora		
8	Máquina bordadora	Félix	2224376535
9	Servicio y mantenimiento de equipo de computo	Ingeniero Lucía	

¿Dónde ofrecen servicio técnico?

No	Tipo de soporte	Externo/Interno	Lugar
1	Mantenimiento y limpieza de máquinas de coser	Interno	Empresa

2	Reparación de máquinas de coser	Interno	Empresa
3	Ajuste de máquinas de coser	Interno	Empresa
4	Reparación de brazos de pulpo	Interno	Empresa
5	Reparación y limpieza de impresora 3D	Externo	Casa del ingeniero
6	Reparación y mantenimiento de cortadora	Externo	Casa del ingeniero
7	Reparación y mantenimiento de equipo de computo	Externo	Local de la ingeniera Lucía

¿Cuál es el nombre del mantenimiento realizado a los equipos?

No	Tipo de soporte	Descripción	Frecuencia	Responsable
1	Limpieza y aceiteado de máquinas	Se realiza la limpieza de polvo e hilos que se pueden acumular en la maquinaria, además de aceitarlas	Cada tres meses	Ingeniero Mario Alvarado
2	Aceitado y limpieza de cortadora	Se realiza el aceiteado y limpieza de polvo y tela acumulados en la máquina cortadora	Mensualmente	Ingeniero Mario Alvarado
3	Actualización y mantenimiento de equipo de computo	Anualmente se realiza un formateo a las computadoras y actualización de software	Anual	Eric Alvarado
4	Limpieza y mantenimiento de Impresora 3D	Se realiza una limpieza y revisión de la impresora 3D	Anual	Eric Alvarado

¿Qué tipo de combustibles y/o energía son utilizados para el funcionamiento de sus equipos?

No	Maquinaria	Energía
1	Máquina de coser recta	Eléctrica
2	Máquina de coser over	Eléctrica
3	Máquina de coser merrow	Eléctrica
4	Pulpo de serigrafía de cuatro brazos	N/A
5	Impresora 3D	Eléctrica
6	Máquina cortadora	Eléctrica
7	Compresora	Eléctrica
8	Máquina bordadora	Eléctrica

¿Cuáles son las modalidades técnicas de producción?

No	Modalidad	Descripción	Porcentaje
1	Intermitente	Como se realiza una cantidad pequeña de diferentes modelos	80%
2	Just in Time	Enfocada primordialmente a los pedidos, se consiguen los materiales y se realizan los cortes antes de la entrega del pedido	20%

¿Cuál es el origen del saber hacer o Know How?

Experiencia mediante la práctica, videos tutoriales, experimentación, prueba y error.

¿Cuál es el tipo de distribución del taller?

Distribución	Ventajas	Desventajas
Por procesos	Diversificación, flexible, poca inversión	Producción variable, retrasos en otras áreas

¿Cuántos softwares o programas se han implementado en el año pasado?

Nombre	Descripción	Área
Blender	Software utilizado para realizar modelos en 3D	Producción

Arena	Software de simulación, se utiliza para calcular tiempos de pedidos y procesos	Administración
Creative Fashion Design	Software utilizado para producir moldes con medidas personalizadas	Diseño

¿Cuáles son los conocimientos más importantes en su grupo?

Ítem	Importancia
Conocimientos de corte y confección	Muy importante y esencial para poder realizar diferentes diseños
Conocimientos en costura	Muy importantes para la confección de las diferentes prendas y acabados
Conocimientos de diseño en 3D	Conocimiento necesario para realizar modelos para impresión en 3D

¿Cuántas personas trabajan por área?

Área	Personas
Diseño	2
Corte	1
Almacén y compras	1
Costura	3
Ventas	2

¿Cuál es el nivel de formación y la experiencia laboral en años?

Puesto	Formación	Años
Diseño	Conocimientos de corte y confección	3 años
Corte	Conocimiento para realizar cortes	1 año
Almacén y compras	Licenciatura en ingeniería industrial	4 años
Costura	Conocimiento en uso de máquina over, recta y merrow	4 años
Ventas	Conocimiento en ventas	2 años

¿Cuáles son los recursos, materias e insumos más utilizados?

1	Telas diversas
2	Pegamentos diversos
3	Hilos
4	Hule espuma

5	Cierres
6	Nylon pvc para impresión 3D
7	Aplicaciones para ropa
8	Esténciles
9	Marcos de serigrafía
10	Moldes
11	Máquinas de coser
12	Máquina cortadora
13	Equipo de computo
14	Vinyl

¿Cuál es el origen de las materias primas?

Materia prima	Origen
Telas diversas	Diversos proveedores de telas, muchos se encuentran en la ciudad y otros proveedores especializados que se encuentran en Ciudad de México
Pegamentos diversos	Fantasías Miguel, Diego Hernández, Ferreterías
Hilos	Diversos proveedores de hilos
Hule espuma	Proveedores de artículos de tapicería: Mercería y artículos de tapicería s.a,
Cierres	Cierres el lobo, cierres el cubano, parisina, Modatelas
Nylon pvc para impresión 3D	Elerdin Arroyo
Aplicaciones para ropa	Diversas Mercerías
Esténciles	Brío Publicidad
Marcos de serigrafía	Brío Publicidad
Botones	Diversas mercerías
Listones y galones	Diversas Mercerías
Vinyl	Proveedores de artículos de tapicería: Mercería y artículos de tapicería s.a,

¿Cuánto se ha invertido en maquinaria en el año?

\$15,000

ANEXO C

 PERFIL TECNOLÓGICO				
IDENTIFICACIÓN DE LAS 5 M's	Departamento de Diseño	Departamento de Costura	Comentarios	Recomendaciones
Identificación Machine				
En cuanto a la tecnología adquirida en los últimos 3 años, esta es: (entiendase por tecnología: equipos robustos, software especializado, plantas piloto, laboratorios, sistemas para experimentación, entre otros)	Tecnología dura, se ha realizado el desarrollo de una impresora 3D Tecnología blanda, se han adquirido softwares para facilitar el diseño y para realizar diseños en 3D	Tecnología dura, se adquirió una maquina bordadora Tecnología blanda, se adquirió un software para realizar los diseños a computadora para los bordados	Ambos departamentos han adquirido algunos equipos nuevos, este proceso ha incluido la capacitación para el uso de dichos productos	Se cuenta con proyectos para desarrollar como lo es una cortadora láser, elemento que podría resultar muy útil, así como para el desarrollo de un plotter para impresión de tela, elementos que podrían beneficiar enormemente a la empresa, por lo que se recomienda seguir llevando a cabo el desarrollo de los mismos
En cuanto a la tecnología incorporada al capital adquirido en los últimos 3 años	Ha adquirido tecnología de segunda para modernización Ha desarrollado equipo acorde a sus necesidades	Ha adquirido tecnología de segunda para modernización Y disminución del tiempo de respuesta	Es importante hacer notar que la empresa ha desarrollado de propia cuenta equipo tecnológico acorde a las necesidades de la misma	
El objetivo de la adquisición de la tecnología se	Mejorar los diseños y crear mayor diferenciación,	Aumentar el tiempo de respuesta y	La empresa da prioridad a la diferenciación	Falta inversión y estudios relacionados con la mejora

enfoca básicamente en:	personalización y sofisticación	disminuir tiempos		continúa de los procesos de producción
En cuanto a las tecnologías transversales adquiridas en los últimos 3 años, estas obedecen a:	Se compró un software que se utiliza para disminuir el tiempo de elaboración de moldes personalizados, además de un programa para realizar modelos 3D, llamado Blender para poder realizar artículos que de otra manera serían muy difíciles de elaborar			Gran importancia en la personalización
¿Cuál es el tipo de mantenimiento realizado?	No se ha realizado ningún tipo de mantenimiento aún	Las máquinas de coser requieren de aceite, ajuste y limpieza constante	Elementos nuevos, aún no han realizado mantenimiento	Se recomienda solicitar asesoramiento para saber que tipo de mantenimiento requieren los equipos adquiridos
Identificación de Métodos				
Las modalidades técnicas de desarrollo de nuevos productos contribuyen a:	Realizar prototipos y pedidos con mayor rapidez ante un entorno tan cambiante	No ha tenido un impacto importante en el área de costura		Implementar mejora continua en otras áreas de la empresa a parte del área de diseño
En cuanto al Know how del grupo	Se cuenta con una cantidad importante de Know How, sin embargo, se necesita actualizar manuales, la cantidad de diseños diferentes puede convertirse	No existen manuales en esta área, el grado de especialización es elevado en comparación de la competencia por las		Realizar manuales de las otras áreas de la organización, estandarizar,

	en un obstáculo para la realización de manuales y la determinación de procedimientos	técnicas de costura empleadas		
Los cambios de tecnología implementados en los últimos 3 años han contribuido a:	Disminuir el tiempo de realización de pedidos, aumentar el grado de personalización y de diferenciación	Realizar tareas que antes demoraban un tiempo importante porque eran realizadas por terceros		
¿El grupo ha implementado y/o desarrollado software?	no	no		
¿En qué tipos de software (TIC's) ha invertido el grupo o la institución?	Software para diseño de patrones personalizados			
La empresa realiza mediciones permanentes de productividad	No	Realizan mediciones de tiempos en raras ocasiones		No existen mediciones periódicas de productividad
Gestión				
¿Tiene el grupo o la institución una política clara sobre el lenguaje de I+D+I y su gestión?	No, tanto la empresa como el departamento tienen políticas de gestión de I+D+I	No, tanto la empresa como el departamento tienen políticas de gestión de I+D+I		Implementar políticas para la gestión de I+D+I
Posee la institución o el grupo un sistema amigable para la gestión de la I+D+i dentro de la institución	No, tanto la empresa como el departamento tienen políticas de gestión de I+D+I	No, tanto la empresa como el departamento tienen políticas de gestión de I+D+I		
¿Existe dentro del grupo o la institución una persona o unidad que este en	No existe acercamiento	No existe acercamiento		

permanentemente contacto con empresarios, agremiaciones o asociaciones del sector gubernamental, industrial o comercial?				
¿Tiene el grupo de investigación un plan estratégico diseñado, el cual evalúa anualmente?	Si, pero no tiene gran impacto en el departamento	Si, pero no tiene gran impacto en el departamento	Actuar reaccionario, desvío constante de planes y metas originalmente establecidas	
¿Se ha involucrado a la gestión tecnológica en el diseño del plan estratégico del grupo de investigación?	No existe gestión de la tecnología en el departamento	No existe gestión de la tecnología en el departamento		
¿La empresa ha realizado vigilancia tecnológica?	Si, pero solo en comparativa de la competencia directa	No, no se ha realizado		
Fortalecimiento de la estrategia tecnológica:	Para este departamento es vital la mejora tecnológica	Es necesario realizar un análisis para determinar si el departamento necesita mejoras tecnológicas		
¿Cuál es el porcentaje de personal que se encuentra en capacitación tecnológica?	Por el momento solo el encargado del área de administración	Por el momento solo el encargado del área de administración		
¿En cuanto a las tecnologías de gestión, se ha implementado alguna en los últimos 3 años?	No	No		

En cuanto a los métodos para el desarrollo de nuevos proyectos, la solución de problemas y/o la generación de nuevas ideas, el grupo tiene definidas metodologías como:	Ni el departamento ni la empresa utiliza ninguna metodología	Ni el departamento ni la empresa utiliza ninguna metodología		
Cuáles son las fuentes de Know-how del grupo	Experiencia, cursos, capacitación	Experiencia		
Identificación de Dinero				
¿Cuál de las tecnologías ha colaborado más a incrementar el porcentaje de productividad?	La impresora 3D ha disminuido el tiempo y dificultad de varios trajes que llevan elementos como armaduras, el software de elaboración de patrones ha disminuido el tiempo para elaboración de piezas sobre medida	La bordadora ha disminuido el tiempo de costura para bordar detalles como ojos, narices, letras, etc.		Ha habido un ahorro en tiempo, especialmente para los pedidos personalizados
De las tecnologías transversales adquiridas, ¿cómo ha sido su contribución al incremento de la rentabilidad?	No se ha notado un aumento importante en la cantidad de ingresos	No se ha notado un aumento importante en la cantidad de ingresos		Los pedidos personalizados consumen una cantidad muy importante de tiempo y recursos y la ganancia es menor
¿Del software (TIC's) adquiridos, éstos han colaborado en el incremento del porcentaje productividad?	Definitivamente ha facilitado y disminuido el tiempo invertido en diseño	Ha disminuido un poco el tiempo en ciertos detalles		

¿Cuál es el monto invertido año para capacitación en investigación, desarrollo e innovación?	Aproximadamente \$20,000 en los últimos 3 años	No se ha invertido para esos rubros en este departamento		
¿Cómo han contribuido las inversiones en tecnologías de gestión en la rentabilidad?	No se ha visto reflejada una mejora significativa en la rentabilidad	No se ha visto reflejada una mejora significativa en la rentabilidad		
¿Existe un proceso y su responsable para la búsqueda de financiación de los proyectos de investigación?	No	No		
¿El grupo dispone de un presupuesto anual para proyectos, equipos y/o gastos administrativos?	No	No		
Identificación de mano de obra				
¿Cuál es el Nivel de formación de los integrantes del grupo?	Modistas, estudio en diseño, corte y confección	Experiencia en costura y Sastre		
¿El grupo tiene definido un Plan de capacitación que incluye la formación de alto nivel?	No cuenta con plan de capacitación	No cuenta con plan de capacitación		
¿Existe una estructura organizacional dentro del departamento?	No, puesto que solo son 2 personas	No, porque está compuesto únicamente por 2 personas		
¿La empresa facilita el reclutamiento de jóvenes investigadores para realizar prácticas profesionales?	No, pero se tiene pensado implementarlo	No		

¿La empresa tiene definido un proceso de relevo generacional para garantizar la continuidad de sus actividades?	No	No		
¿Los proyectos y propuestas de mejora dependen de los dueños o son independientes de los integrantes del grupo?	Dependen de los dueños	Dependen de los dueños		
¿Existe una actualización constante y control sobre los perfiles de los integrantes de la empresa?	No	No		