



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones.

NOMBRE DE LA TESIS

Diseño de un Modelo de Planeación como alternativa para enfrentar el entorno fiscal de las Mipymes del sector mueblero, en Tijuana, B.C.

Tesis que para obtener el Grado de Doctorado
en Dirección de Organizaciones

Presenta

Rosa Sumaya Tostado.

Puebla, México.

Septiembre 2020



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

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

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

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

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesis:

“Diseño de un Modelo de Planeación como alternativa para enfrentar el entorno fiscal de las Mipymes del sector mueblero, en Tijuana, B.C.”

Que presenta la alumna:

Rosa Sumaya Tostado (ID 123752, Matrícula:14210002) como requisito para obtener el Grado de Doctorado en este programa académico.

Atte.

Comité Doctoral

Dra. María Antonieta Montserrat Vera Muñoz

Directora de Tesis

Dra. Yesica Mayett Moreno

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

Asesora

Asesor

Puebla, México.

Septiembre 2020.

Dedicatoria:

Dedico esta tesis a mis padres, que, desde el cielo, me guiaron en este proceso, por todo lo que soy gracias a ellos.

A mis hermanos y hermanas mis verdaderos amigos, por su apoyo incondicional.

A toda mi familia, que es lo más valioso que Dios me ha dado.

A mi pareja por creer en mí y en mi capacidad, por su comprensión y apoyo.

Agradecimientos:

A Dios por ser mi guía, por darme la fortaleza en los momentos de cansancio.

Al Dr. Miguel Guzmán que, con su experiencia me ha fortalecido durante este proceso. Gracias por compartir sus conocimientos y por su paciencia.

A mi directora y asesores de tesis por brindarme su apoyo en esta investigación.

A Cetys Universidad, institución educativa de excelencia, que ha sido un pilar en mi desarrollo profesional.

Por todo lo que significa concluir este trabajo y cerrar ciclos en mi vida.

Tabla de Contenidos.

0. Resumen.....	0
0. Abstract.....	0
1. Introducción.....	1
Capítulo 1 Propósito y organización.	3
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.3. Justificación.....	9
1.3.1 Conveniencia.....	11
1.3.3 Implicaciones prácticas.....	14
1.3.4 Valor teórico.....	15
1.4. Objetivo de investigación e hipótesis.....	17
1.5 Pregunta de investigación e hipótesis.....	18
1.5.1. Pregunta de investigación.....	18
1.5.2. Hipótesis.....	18
1.6 Alcances y limitaciones del proyecto.....	19
1.6.1. Alcances:	19
1.6.2. Limitaciones:.....	19
1.7. Organización del estudio.....	20
1.8. Resultados (a priori) esperados:	20
1.9. Condiciones originales esperadas.....	21
1.10. Impacto social esperado.....	21
Capítulo 2. El proceso administrativo.....	23
2.1 Concepto de Administración.....	24
2.2 Etapas del proceso administrativo.....	28
2.3 La planeación.....	35
2.3.1 Antecedentes de la planeación.....	35
2.3.1 Importancia y ventajas de la planeación.....	43
2.3.2 Etapas o pasos de la planeación.....	47
2.3.3 Elementos de la planeación.....	50
2.3.4 Técnicas de la planeación.....	57
2.4 Las Organizaciones.....	69

2.4.1. Tipos de organizaciones.	70
2.4.2 Clasificación de las organizaciones.	71
2.4.3. La empresa como organización.....	71
2.4.4 Clasificación de las empresas con base a su giro o actividad.....	72
2.4.5 Clasificación de las empresas con base a la naturaleza de su capital.....	73
2.4.6. Clasificación de las empresas de acuerdo a su magnitud o tamaño.	73
2.4.7. Modelos de Planeación.	74
2.4.8 Modelo de planeación propuesto:.....	90
Capítulo 3. Las MiPymes.	94
3.1 Las MiPymes en México.	94
3.1.1. La importancia de las MiPymes en el ámbito nacional.	94
3.1.2 Clasificación y definición de las MiPymes.	95
3.2. Características generales de las MiPymes.....	97
3.3.Ventajas y desventajas de las MiPymes.....	100
Capítulo 4. Las empresas del sector mueblero.	103
4.1. La historia del mueble.....	103
4.2 Empresas nacionales de la Industria del mueble.....	104
4.3. El sector manufacturero en México y en Baja California.....	105
4.3.1. El sector manufacturero en México.	105
4.3.2 La importancia del sector manufacturero en Baja California y por municipios.	107
4.4. La industria mueblera mexicana en números.	119
4.4.1. Empresas regionales.	124
Capítulo 5 – Entorno fiscal de las MiPymes en México.	131
5.1 Entorno Fiscal.	131
5.2 Marco jurídico en que se desenvuelven las MiPymes en México.....	134
5.3 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	135
5.4 Código de Comercio.	135
5.5 Código Fiscal de la Federación (CFF).	136
5.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).....	139
5.6.1 La reforma hacendaria y la LISR, su importancia en las MiPymes.	139
5.7 Ley del Impuesto al Valor agregado (LIVA).....	141

5.8 Ley Aduanera (LA).....	142
Capítulo 6 – Metodología de la presente investigación.....	150
6.1. Delimitación geográfica.	150
6.2. Unidades de análisis.	150
6.3. Tamaño de la muestra.	151
6.4. Sujetos de estudio.	151
6.5. Instrumento de medición.....	151
6.6. Validación del cuestionario.	152
6.7. Diseño de Investigación.	152
6.8. Alcance de investigación.	152
6.9. Enfoque de la presente investigación.	153
7.1 Resultados.....	155
Capítulo 8 . Discusión, conclusión, recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	164
8.1 Discusión.	164
8.1.1 Sobre los objetivos específicos.	164
8.1.2 Sobre el objetivo general.	171
8.1.3 Conclusión.....	174
8.2. Recomendaciones.....	176
8.3. Futuras líneas de investigación:.....	181
Referencias.....	182
Anexos:	
Anexo 1.....	195
Anexo 2.....	196
Anexo 3.....	197
Anexo 4.....	198
Anexo 5.....	204
Anexo 6.....	205

Índice de Tablas.

Tabla 1. La teoría de la administración en tres escuelas	27
Tabla 2. Diversos enfoques de los elementos del proceso administrativo	29
Tabla 3. Síntesis de raíces etimológicas.	32
Tabla 4. Modelo de proceso administrativo (comparativo de varios autores).	34
Tabla 5. Etapas o principales corrientes de planeación desde 1960 hasta principios del Siglo XXI	38
Tabla 6. Definiciones de planeación, según diversos autores	39
Tabla 7. Matriz de clasificación de las organizaciones	71
Tabla 8. Cronograma	88
Tabla 9. Estratificación de Empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio 2009.....	96
Tabla 10. Definición del tamaño de las MiPymes utilizadas por el Banco Mundial	96
Tabla 11 Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos	97
Tabla 12 Diversas Clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado	97
Tabla 13 Total, de empresas consideradas en ENAPROCE 2015	101
Tabla 14 Indicadores seleccionados según sector 2013 (Porcentajes)	107
Tabla 15 Indicadores seleccionados según sector 2013 (porcentajes)	108
Tabla 16 Tabla de Indicadores Económicos por Municipios 2013	109
Tabla 17 Unidades económicas micro. Características principales de las 10 ramas más importantes 2013.....	111
Tabla 18 Importancia de la industria del mueble en unidades pequeñas a nivel nacional	112
Tabla 19 Manufacturas unidades económicas medianas. Características de las 10 ramas más importantes 2013.....	113
Tabla 20 Manufacturas características de los 10 municipios con mayor personal ocupado total según	117
Tabla 21 El mueble en México.....	120
Tabla 22 Producto Interno Bruto (PIB) del sector.....	123
Tabla 23 PIB en la industria del Mueble 2013-2015.....	123
Tabla 24 IED En la industria del mueble 2013-2015	124
Tabla 25 Personal ocupado y porcentaje de empleo 2013-2015	124
Tabla 26 El empleo en la industria del mueble	126
Tabla 27 Características de fabricación del sector industrial mueblero	130
Tabla 28 Los beneficios fiscales han disminuido (% del PIB).....	141
Tabla 29 Relación de las ventas y exportaciones de las MiPymes.....	145
Tabla 30 Exportaciones por tamaño de la empresa. (Miles de dólares).....	146
Tabla 31 Perfil de las empresas manufactureras de exportación (Miles de dólares 2016).....	146
Tabla 32 Perfil de las empresas manufactureras de Importación. (Miles de dólares 2016).....	146

Tabla 33 Exportaciones por entidad federativa	147
Tabla 34 Exportaciones de las 5 principales entidades	147
Tabla 35 Edad o años de operación de las unidades encuestadas	151
Tabla 36 Utilizan y combinan técnicas de planeación (pronósticos, presupuestos, planeación por contingencias,.....	156
Tabla 37 Porcentaje promedio de indicadores de planeación y afectación de las disposiciones fiscales por categoría.....	157
Tabla 38 Correlaciones por principales categorías.....	160
Tabla 39 Mipymes y porcentajes de uso de la planeación	162
Tabla 40 Afectación de las disposiciones fiscales a las MiPymes muebleras.....	162
Tabla 41 Recomendaciones para el clúster mueblero	177

Índice de Gráficas.

Gráfica 1 Unidades económicas e ingresos según tamaño de unidades, 2013.....	5
Gráfica 2 Participación porcentual en el PIB en la industria manufacturera, fabricación de muebles, 2016.	10
Gráfica 3 Perspectiva del Balanced Scorecard.....	84
Gráfica 4 Manufacturas: Características principales por tamaño de establecimientos.	98
Gráfica 5 Manufacturas: Unidades económicas micro (Porcentajes).	99
Gráfica 6 Unidades económicas pequeñas (Porcentajes).....	99
Gráfica 7 Manufacturas: Unidades económicas medianas (Porcentajes).	100
Gráfica 8 Importancia de las manufacturas en la economía 2013 (Porcentajes).	106
Gráfica 9 Las 10 ramas más importantes de Manufacturas por el número de unidades económicas (Porcentajes.	107
Gráfica 10 Unidades económicas, producción bruta total, valor agregado censal bruto por estrato de establecimiento 2013.....	110
Gráfica 11 Manufacturas principales variables por tamaño de los establecimientos 2013.....	115
Gráfica 12 Manufacturas unidades económicas por tamaño según principales municipios.	116
Gráfica 13 Manufacturas personal ocupado total por tamaño de los establecimientos según principales municipios 2013.	116
Gráfica 14 Distribución del empleo mundial y tamaño de las empresas MiPymes (Porcentajes).....	119
Gráfica 15 Estrategia del Océano Azul: Clúster Mueblero de Baja California.	128
Gráfica 16 Reformas fiscales y reformas adicionales.	134
Gráfica 17 La estructura fiscal en México debe diversificarse.	140
Gráfica 18 Distribución del número de microempresas y la opinión sobre el crecimiento del negocio.....	148
Gráfica 19 Distribución del número de empresas según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen, por tamaño de empresa, 2015.....	149
Gráfica 20 Correlación de categorías y la variable disposiciones fiscales.....	160

Índice de Figuras.

Figura 1 Número de establecimientos de la industria del mueble (Rama 3320) en Baja California a mediados de los	4
Figura 2 La función de la planeación en el proceso administrativo	41
Figura 3 Jerarquías de la planeación	47
Figura 4 Factores externos de las premisas de planeación	52
Figura 5 Factores internos de las premisas de planeación	53
Figura 7 Modelo conceptual de George Steiner	76
Figura 8 Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica	77
Figura 9 Modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley.....	78
Figura 10 Modelo de planeación de Frank Bangnart.....	79
Figura 11 Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica	80
Figura 12 Modelo de Colon y Rodríguez de planeación estratégica	81
Figura 13. Modelo de planeación estratégica de shkg.	82
Figura 14 Las Cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	85
Figura 15 Análisis de pestel.....	86
Figura 16 Diagnóstico Organizacional	87
Figura 17 Modelo de Planeación para las MiPymes muebleras	90
Figura 18. Ubicación de la industria manufacturera del mueble.	104
Figura 19 Participación de la región en el total nacional.....	114
Figura 20 Localización geográfica de la región de estudio.....	150

Resumen.

El presente trabajo de investigación establece el diseño de un modelo de planeación para hacer frente a las disposiciones fiscales de las MiPymes radicadas en el municipio de Tijuana, B.C., México. La importancia de éste modelo radica en que la planeación, dentro del proceso administrativo, es una de las fases más importantes del mismo. Dentro de la planeación se establecen y fijan los objetivos, políticas, estrategias que marcan las actividades que deben de tomarse en cuenta para enfrentar, con márgenes aceptables de oportunidad, los entornos futuros. Para establecer lo anterior, la actividad teórica de la planeación ha creado diversos modelos de planeación que es posible seguir actualmente.

Éste modelo toma como base el supuesto de que las MiPymes mexicanas tienden poco a utilizar la planeación por lo que, si estas empresas se apoyarán en las instituciones de educación superior, los organismos colegiados o las instituciones gubernamentales para favorecer el uso de la planeación, se estaría favoreciendo su crecimiento y su estabilidad financiera.

El modelo referido anteriormente, se planteó para que se desarrolle, de modo sistémico, desde el interior de la empresa hacia el exterior de la misma. Es decir que se vea como un proceso que termine con la ejecución, la evaluación de resultados de los planes y programas y el control del mismo proceso.

La primera parte de ésta investigación consistió en una serie de etapas que fueron: la revisión bibliográfica acerca del proceso administrativo de planeación, el entorno de las empresas MiPymes en la industria mueblera y el entorno fiscal de las MiPymes en México, específicamente en la ciudad de Tijuana, B. C.

Con la información anterior, se construyó un instrumento para recolectar la información en dos partes, la primera con tres bloques: Información general, estructura organizacional, aspectos formales constitutivos y características de la producción y, la segunda, con dos bloques: aspectos de planeación y el aspecto fiscal.

La información generada por el instrumento relacionó el uso de indicadores de planeación con la afectación de las disposiciones fiscales, indicando que el uso limitado de técnicas de planeación

e indicadores de planeación hacen justificable encontrar, a partir, del análisis de las situaciones empresariales particulares, la implementación o rediseño de modelos de planeación adecuados a éste tipo de empresas. Estos modelos de planeación deben incluir, no solo las metas organizacionales requeridas, sino y, sobre todo, el cómo llegar a esas metas considerando entornos diferentes o cambiantes. Esto es, modelos que olviden la rigidez directiva y sean flexibles, sin llegar al desorden administrativo.

Abstract.

This research establishes the design of a planning model that deals with the fiscal provisions of the MSMEs located in Tijuana, B.C., Mexico. The importance of this model lies in the fact that planning, within the administrative process, is one of the most important phases of it.

We set objectives, policies and strategies within planning that designate activities that must be taken into account to face future environments with acceptable margins of opportunity. Therefore, the theoretical activity of planning has created various planning models that can be followed today.

This model is based on the assumption that Mexican MSMEs have little tendency to use planning, so if these companies would rely on higher education institutions, collegiate bodies or government institutions to favor the use of planning, then they would be fostering their growth and financial stability.

The aforementioned model was proposed to be developed, in a systemic way, from the inside to the outside of the company. In other words, it is seen as a process that ends with the execution, the evaluation of the results of the plans and programs, and the control of the same process.

The first part of this research consisted of a series of stages that were: the bibliographic review about the administrative planning process, the environment of MSMEs in the furniture industry and the tax environment of MSMEs in Mexico, specifically in the city of Tijuana, BC

With the above information, an instrument was built to collect the information in two sections, the first section with three parts: General information, organizational structure, formal constitutive aspects and characteristics of production and, the second section, with two parts: planning and the fiscal aspect.

The information generated by the instrument linked the use of planning indicators to the impact of tax provisions, which indicated that the limited use of planning techniques and planning indicators justify, based on the analysis of particular business situations, the implementation or redesign of planning models suitable for this type of company. These planning models must include not only the required organizational goals, but also above all, how to reach those goals considering different or changing environments. That is, models that are less rigid and more flexible without reaching administrative disorder.

1. Introducción.

Actualmente en México la industria del mueble se integra por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en diversas regiones del país. Su oferta productiva comprende mobiliario para el hogar, jardín, oficina-negocios, elaborados con materiales de maderas, metal, herrajes, plástico y servicios de tapicería. Al concepto productivo de mobiliario tradicional se han ido desarrollado conceptos innovadores y diseños que responden a necesidades de funcionalidad y confort del usuario. A lo anterior se puede sumar demandas de muebles específicos, por ejemplo, muebles para alojar nuevos aparatos de audio, video y consolas de juegos digitales, entre otros.

La industria del mueble llegó a generar, a finales del siglo pasado, 25,000 empleos directos en la región y las zonas colindantes a ella, como son las ciudades de Playas de Rosarito y Tecate. Desgraciadamente, esta industria decayó hasta en un 80% en sus ventas en el corredor turístico del municipio debido, principalmente, a la recesión económica a partir del 2008 en ambos lados de la frontera y a la crisis e inseguridad.

De 2007 a 2015, los países del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP), canalizaron 77.2 Millones de dólares (Mdd) de inversiones directas hacia la industria del mueble en México, mientras el resto de países acumularon flujos negativos por 18.6 Mdd. Con esto México logró ventajas significativas en materia de eliminación de aranceles para esta industria en algunos países miembros del TPP. Cuatro países (Singapur, Chile, EE.UU. y Japón), no aplicarán impuestos a la importación en esta industria a partir de la entrada en vigor del Tratado.

Con el objetivo de aumentar la competitividad de la industria nacional, México negoció plazos largos de desgravación de 10 años para el 84.4% del universo arancelario, y sólo el 15.6% se desgravará de forma inmediata.

Todo lo anterior implica que las empresas mencionadas se enfrentan a nuevos retos y oportunidades. Las MiPymes deberán ser administradas ante estas situaciones futuras con métodos formales, aprovechando las oportunidades que ofrecen los tratados y las leyes fiscales, con el objetivo de hacer frente a los cambios en el entorno.

Para el desarrollo de esta investigación se han establecido seis capítulos:

En el primero se presenta el planteamiento del problema, el propósito de la investigación, los objetivos que ésta persigue, su justificación, conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, pregunta de investigación, alcances y limitaciones.

El segundo capítulo incluye el marco teórico del proceso administrativo, administración y la planeación.

El tercer capítulo describe a las MiPymes, sus características, así como las ventajas y desventajas de las mismas en el contexto nacional y local.

El cuarto capítulo nos habla de las empresas del sector mueblero y su importancia en la industria manufacturera.

El quinto capítulo describe el entorno fiscal de las MiPymes en México.

El sexto capítulo se expone la metodología de la investigación, el diseño de la investigación, enfoque y alcance, unidades de análisis, procedimiento y método de investigación utilizado.

El séptimo capítulo muestra los resultados obtenidos.

En el octavo capítulo se presenta la discusión sobre los objetivos, conclusión, recomendaciones y las futuras líneas de investigación.

Capítulo 1 Propósito y organización.

En este capítulo se fundamenta el porqué de la investigación mencionando los antecedentes de la investigación. Se explica el planteamiento del problema que se investiga y se expone de forma general la importancia que tiene el proceso de planeación en la industria del mueble en relación al uso de las técnicas y/o herramientas de la planeación para hacer frente a las disposiciones fiscales.

Al tener definido el problema, se describe el propósito de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos planteados para alcanzarlo y se presenta posteriormente la justificación de la investigación desde diferentes perspectivas tal como, conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas y el valor teórico. Para finalizar se establecen los alcances y limitaciones del estudio y la forma en que se encuentra organizado.

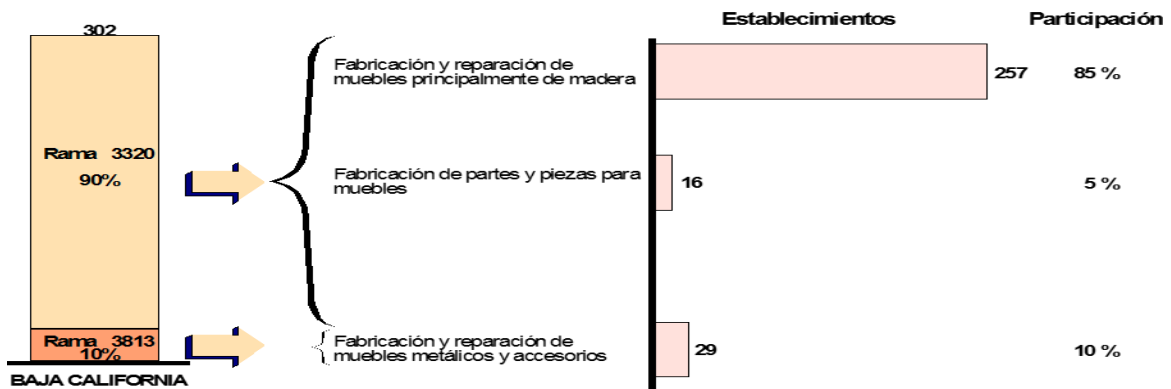
1.1 Antecedentes de la investigación.

En la región geográfica que comprende la jurisdicción territorial de la ciudad de Tijuana, Baja California, México, el sector empresarial industrial mueblero, estuvo relacionado al flujo turístico proveniente de los Estados Unidos, principalmente al del área sur del Estado de California. Este sector, en opinión del Sr. Iván Ilko (2012) presidente del actual y único clúster mueblero en la ciudad, llegó a generar, a finales del siglo pasado, 25,000 empleos directos en la región y las zonas colindantes a ella, como son las ciudades de Playas de Rosarito y Tecate. Desgraciadamente, en este mismo sentido, Juan Bosco Ramírez, expresidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles y Accesorios de Rosarito (Afamaro) menciona que esta industria, decayó hasta en un 80% en sus ventas en el corredor turístico del municipio debido, principalmente, a la recesión económica a partir del 2008 en ambos lados de la frontera y a la crisis e inseguridad. El Turismo norteamericano, del cual este sector industrial dependía principalmente y que representaba alrededor del 90% de los consumidores, a la fecha ha dejado de acudir a los establecimientos dedicados a la comercialización de este tipo de bienes, sobre todo de muebles artesanales con lo cual y a partir de lo anterior, al presente solamente sobreviven menos de la mitad de las empresas de este sector industrial.

Sin embargo y como una reacción de respuesta de las empresas sobrevivientes del sector y ante la pérdida de consumidores del extranjero, la industria mueblera ha virado su actividad a cubrir una demanda nueva: la demanda que ha venido aparejada con el crecimiento de la vivienda y sus necesidades de equipamiento mueblero de madera, sobre todo en las casas denominadas de interés social. Actualmente y a través del clúster mueblero, se están haciendo esfuerzos para generar oportunidades de negocio a partir de diseños que vayan de acuerdo con los estilos y tamaños de las viviendas que se están construyendo en el área que abarca la ciudad, favoreciendo, además, la capacidad de compra de este tipo de consumidores sin menoscabo de la calidad del producto. El lema actual de los miembros del sector mueblero es “el traje a la medida” manifestando con ello su adaptación de fabricación a las necesidades reales del área geográfica, pero sin abandonar su interés en el turismo consumidor norteamericano, mismo que no ha sido posible rescatar de manera significativa debido a la persistencia de la violencia e inseguridad que priva todavía en la región y que al parecer no terminará en poco tiempo.

Es de señalar como antecedente que, de acuerdo a la información que arrojo el XIV Censo Industrial 1994 de INEGI para Baja California [Figura 1], la importancia del sector mueblero en el Estado mostraba, a mediados de los noventa, que éste ocupaba el 10° lugar entre el resto de actividades manufactureras del Estado, de acuerdo al valor de la producción, el 6° por el número de establecimientos y el 5° por la ocupación de mano de obra y que la actividad se concentraba en la fabricación y reparación de muebles de madera.

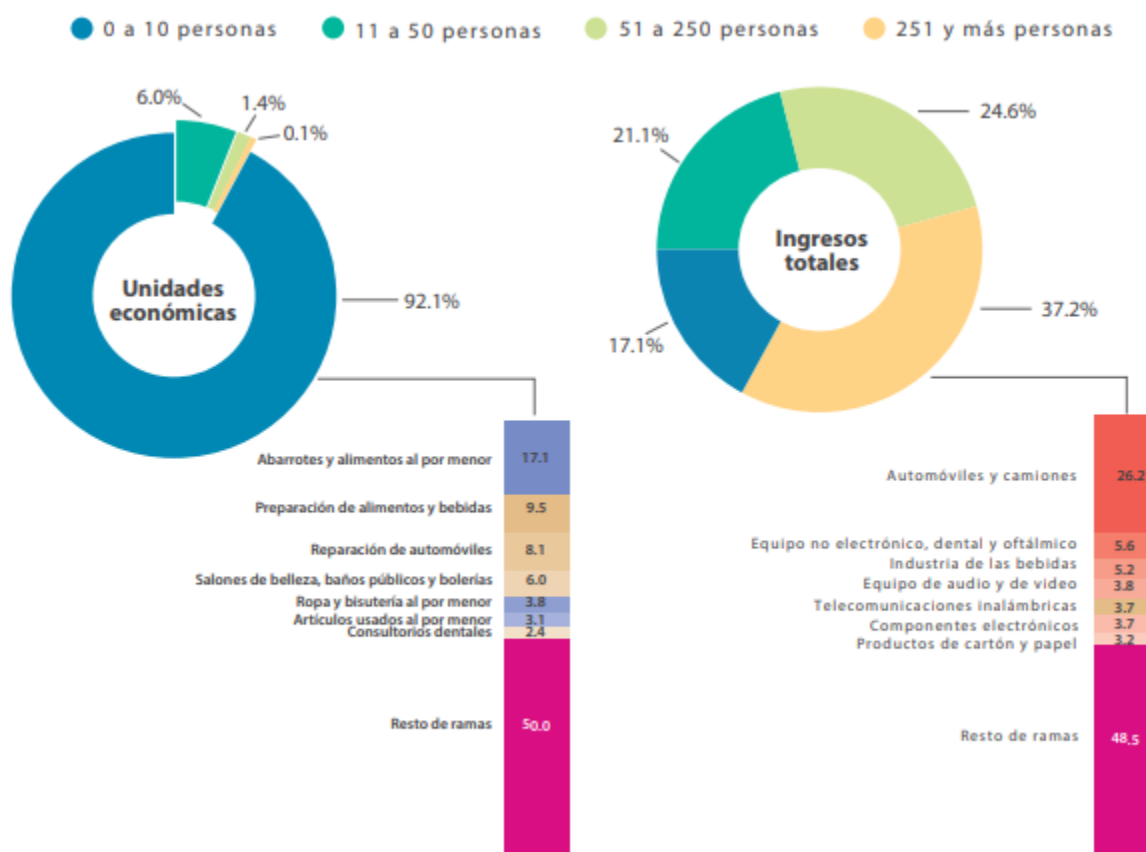
Figura 1 Número de establecimientos de la industria del mueble (Rama 3320) en Baja California a mediados de los años 90 y su clasificación por tipo de actividad



Fuente: XIV Censo Industrial 1994 INEGI.

Hoy en día, de acuerdo a lo que se ilustra [Gráfica 1], la industria del mueble se encuentra diluida entre el resto de las ramas y de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2014a), en esta entidad se registraron 95 882 establecimientos en total durante 2013 del Sector privado y paraestatal, mismos que realizaron actividades de pesca y acuicultura, construcción, comercio, transportes y comunicaciones, electricidad, agua y gas, manufacturas, servicios financieros y no financieros, educativos, de salud, alojamiento, entre otros.

Gráfica 1 Unidades económicas e ingresos según tamaño de unidades, 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014a)
http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mbc_ce2014.pdf

1.2 Planteamiento del problema.

Las actividades económicas indudablemente resultan siempre de mayor importancia en cualquier sociedad humana, sean estas de comercio, industria o servicios. Sin embargo, existen situaciones específicas que hacen que ciertos sectores, dentro de esas actividades, conviertan a alguna o algunas en especialmente importantes para la sociedad, este es el caso del sector mueblero de Tijuana, B.C.

En México, por otra parte, la importancia general que representan las MiPymes en la economía nacional está relacionada con su relevancia para generar empleos y por su aportación al PIB nacional.

Ahora bien, partiendo de la premisa de que el uso de la planeación es una herramienta importante para la toma de decisiones administrativas toma de decisiones que dependerá de diversos factores internos y externos a las organizaciones, en este caso, MiPymes, es importante reconocer a través de una análisis, el cómo enfrentan este tipo de empresas MiPymes de la región aquí mencionada, ciertos eventos, como es el caso y para efectos de esta investigación, del impacto en la planeación de las diversas disposiciones de carácter fiscal federal en un periodo determinado.

La implementación y uso de la planeación debe convertir a ésta en una herramienta que debe usarse para beneficio, en este caso, de las MiPymes muebleras. Es importante conocer el grado en que el sector mueblero MiPymes de la ciudad de Tijuana, utiliza la planeación para hacer frente eficiente a las disposiciones fiscales de carácter federal, considerando que estas empresas operan en un entorno complicado, es decir, muchas de las decisiones empresariales se ven afectadas directa e indirectamente por los impuestos, las reformas fiscales crean confusión para dar cumplimiento al pago de contribuciones, además de difíciles accesos a créditos baratos o tardanza en la agilización de los procesos de importación y exportación, entre otros. Conocer su manera de planificar y de tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre es un factor determinante para el reconocimiento de la capacidad de sobrevivencia de estas empresas.

La relación económica de la ciudad de Tijuana, Baja California con el Estado vecino de California con su gran potencial económico, dentro de economía total de Estados Unidos, que de acuerdo

al diario *El Financiero* (2016), la menciona como la sexta economía del mundo, ha creado una dependencia social y financiera permanente y vital para la sociedad fronteriza de esta ciudad, al tal grado que es posible mencionar que Tijuana debe, en gran parte, su nacimiento, crecimiento y desarrollo al intercambio constante de bienes, servicios y personas con la sociedad norteamericana del sur del estado vecino.

Hablar entonces de economía fronteriza, es hablar de un permanente intercambio económico entre estas dos regiones. Sin embargo, esta dependencia también ha provocado debilidades en el desarrollo económico en las dos partes geográficas involucradas ya que, cualquier desequilibrio económico o social que se dé en cualquiera de las dos regiones, provoca un impacto inmediato a la otra región.

Actualmente la mutua dependencia económica en ambos lados de la frontera se ve reflejada en el flujo constante de personas y automóviles que, por cientos y diariamente, cruzan la línea internacional, tanto de ida como de entrada a México, con fines principalmente, de realizar actividades económicas, tanto de turismo, comercio en general o por razones de trabajo y familiares. En el caso de los habitantes de la ciudad de Tijuana, las personas que cruzan para ir a las ciudades cercanas del sur de California, como son San Ysidro, Nacional City o el mismo San Diego, además de las ciudades más alejadas de la frontera, como es el caso de Los Ángeles, realizan actividades de compra de artículos para el consumo o bien para comerciar con ellos en la ciudad de Tijuana o, como antes se mencionó, para trabajar, de manera legal o no, en las distintas actividades que allá les ofrecen trabajo.

De esta manera se puede listar este tipo de actividades de las personas que habitan en las zonas fronterizas, de la siguiente forma:

1. De México a Estados Unidos.
 - a) Residentes de Tijuana o de otras ciudades del país que ingresan a Estados Unidos a hacer compras, generalmente a las tiendas de autoservicio o supermercados, como también se les conoce.
 - b) Comerciantes que se dirigen a ciudades de California para adquirir artículos de todo tipo que comercializan en Baja California y ocasionalmente, en el interior del país.

- c) Residentes de Tijuana que cruzan para trabajar, tanto en regímenes migratorios legales o ilegales.

2. De Estados Unidos a México.

- a) Turistas norteamericanos que visitan al país, tanto para hacer turismo de diversión o bien para hacer compras, al mismo tiempo que para conocer la región y sus particularidades.

- b) Residentes en Estados Unidos de origen mexicano, que visitan a sus familiares

- c) Turismo de negocios.

Es importante señalar que este flujo de actividad humana que se lleva a cabo entre los dos países y su zona fronteriza, es muy sensible a cualquier cambio social o económico que surja en cualquiera de las dos áreas. Este es el caso de lo sucedido con los trastornos sociales que se han desatado en México sobre violencia e inseguridad y la caída de ambas economías en los últimos años. Ante esta situación, algunas empresas mexicanas de la región, dedicadas a satisfacer demandas de bienes o servicios relacionados con el turismo, se han visto envueltas en problemas de carácter operativo empresarial que les han afectado de manera negativa sus actividades administrativas y financieras principalmente. Este es el caso del sector mueblero de la región.

Ante estas circunstancias sociales y económicas en las áreas de Tijuana y el sur de California, ya mencionadas, éste trabajo centrará su análisis en el sector mueblero MiPymes de la región por ser éste un referente histórico del desarrollo económico de la ciudad de Tijuana, principalmente y por ser también, un sector que en su devenir empresarial ha mostrado una época de gran actividad mercantil a una presente, casi de sobrevivencia.

Concretamente, este trabajo se referirá a analizar la relación de la planeación de este sector mueblero, para enfrentar uno de los factores que más afectan a cualquier organización empresarial: el efecto de las diversas disposiciones fiscales federales a las que se encuentran sujetas.

Este enfoque de análisis se realizará a partir de la etapa de planeación en virtud de que ésta “se considera la base de la administración y porque es, a través de ella, que las empresas pueden realizar una proyección hacia el futuro determinando sus objetivos” y, porque, además, “la

planeación es la herramienta que responde a preguntas claves tales como ¿qué hacer?¿qué actividades iniciar y qué se debe lograr o realizar para alcanzar los objetivos? y, sobre todo, “cómo anticipar los problemas futuros”

Por lo tanto, el problema de investigación y objetivo central de este trabajo se relaciona con la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre indicadores de planeación en las empresas MiPymes del sector mueblero de la ciudad de Tijuana, B.C. y la afectación de las disposiciones fiscales federales aplicables en la misma región durante el periodo 2017?

1.3. Justificación.

Justificar una investigación es exponer las razones por las cuáles se quiere realizar. Toda investigación debe realizarse con un propósito definido. En el caso de esta investigación, se pretende indagar cómo han respondido las empresas del sector mueblero MiPymes de la ciudad de Tijuana, B.C., desde el punto de vista de la etapa de planeación, a las diversas disposiciones de carácter fiscal federal durante el periodo 2017.

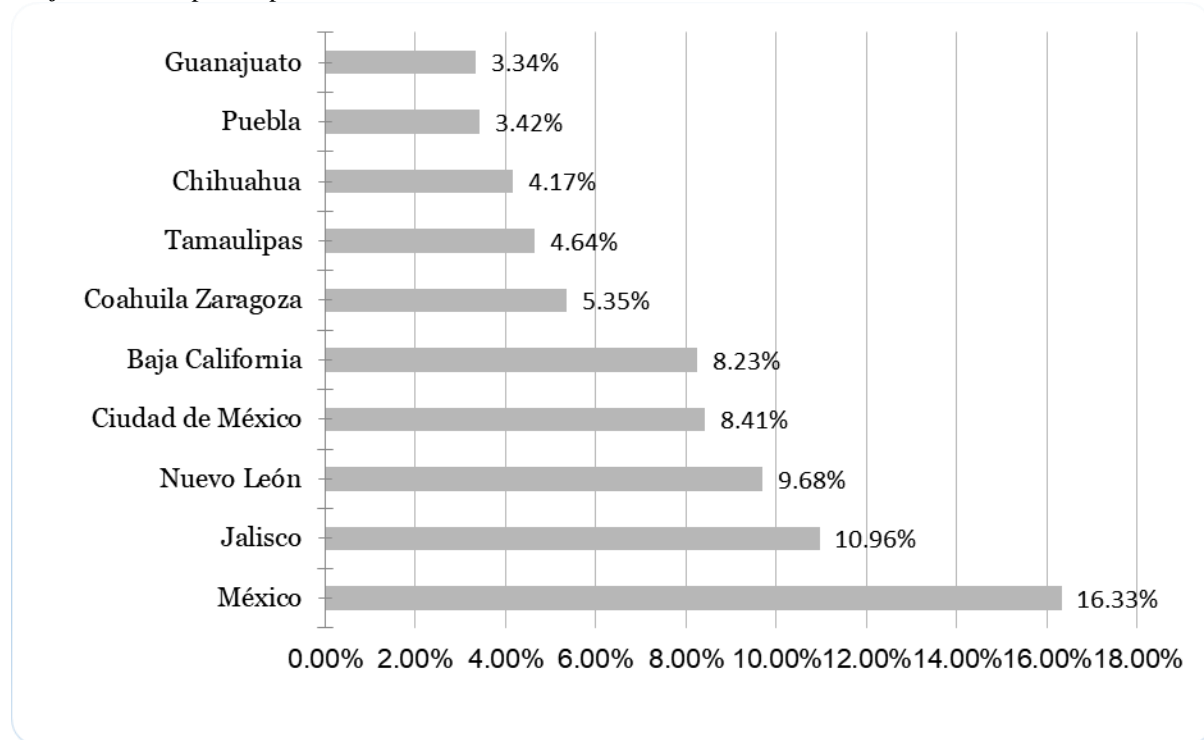
El tema a investigar reviste relevancia de carácter social y económico considerando que las pequeñas y medianas empresas reconocidas como MiPymes, son grandes generadoras de empleo y oportunidades de inversión para los pequeños y medianos empresarios y, en el caso de las del sector mueblero de la región estudiada, no resultan la excepción.

Reconociendo entonces lo anterior y como prueba de ello se muestra que la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C., (COEPES, 2015) menciona que las MiPymes en México constituyen el 97 por ciento del total de las empresas, generadoras de empleo del 79 por ciento de la población y generan ingresos equivalentes al 23 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) [Gráfica 2], esta información por sí sola indica y señala que, poner atención a este tipo de empresas en sus formas de responder administrativamente a sus entornos, en este caso, el fiscal federal de la región estudiada, es de vital importancia para reconocer una realidad regional dentro del contexto nacional.

No es entonces, el tamaño como unidad de la organización MiPymes, en términos económicos, financieros u organizacionales lo que le da o quita importancia a su estudio, sino la importancia

que implica reconocer como estas organizaciones sobreviven a entornos adversos o difíciles o, en el peor de los casos, sucumben a los mismos.

Gráfica 2 Participación porcentual en el PIB en la industria manufacturera, fabricación de muebles, 2016



Fuente: Industria Mueblera México (IEEG, 2018) http://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_Mueblera.pdf

Las empresas del sector mueblero MiPymes de Tijuana, B. C., creadas inicialmente para atender los requerimientos de bienes de consumidores extranjeros, norteamericano fundamentalmente, han tenido que enfrentar históricamente circunstancias adversas que les han provocado una disminución drástica en sus actividades industriales y empresariales de tal manera que, en la búsqueda de nuevos consumidores, han pasado actualmente de una dependencia de mercado casi total de compradores extranjeros a otra centrada en compradores nacionales en la misma región. Analizar él cómo enfrenta este sector industrial un aspecto puntual de entre las diversas circunstancias que le rodean, como es el de carácter fiscal federal y desde el punto de vista de la planeación, resulta de suma importancia para el sector mismo, dado el peso específico que éste tiene sobre la toma de decisiones administrativas.

En cuanto al porqué enfocarse únicamente en la etapa de la planeación, dentro de lo que es el proceso administrativo, la respuesta la tenemos en lo que expresa Baena (2015) donde cita a

Wallerstein que dice: el mundo está entrando a un sistema histórico nuevo cuyos contornos no podemos conocer por anticipado, pero cuya estructura podemos ayudar a modelar. Ahí es donde entra la planeación y siguiendo con la misma autora y preguntándose ¿Por qué planeación? Cita a Peter Bishop, quien dice de manera contundente: “la planeación es la actividad que más directamente relaciona a la gente con el futuro” (pág. 29).

Baena (2015) menciona que planear es prever lo que pudiera suceder para, con ello, tomar anticipadamente las decisiones necesarias que permitan llevar a la organización hacia las metas propuestas, considerando todos los elementos internos y externos que pudieran incidir en esa situación futura. Planear es tratar de ver más allá de donde nuestros ojos pueden ver ahora. Eso es una visión prospectiva de largo y mediano plazo (pp. 31-33).

Que tan bien planeen los gerentes de una empresa determina qué tan eficiente es una organización y esto es precisamente lo que se pretende analizar.

1.3.1 Conveniencia.

El Estado de Baja California es una de las regiones económicas más dinámicas del país. Su población, media al año 2010, representó 3 155,070 habitantes mientras que su aportación al PIB nacional fue de 2.8% (ocupo el lugar número 12 dentro de los Estados que componen la República Mexicana) y su población económicamente activa (Número de personas) al cuarto trimestre de 2013 resulto ser de 1 559,576, (INEGI, 2014).

Estos datos revelan la importancia que representa esta zona geográfica del país y las repercusiones que un cambio en sus condiciones sociales y económicas tienen para toda la nación. Un ejemplo claro de estos cambios es el factor de violencia y sus efectos colaterales, nacido por las actividades del narcotráfico, el secuestro, el crimen relacionado con los llamados “carteles” y, en general, la actividad delictiva, relacionada o no con el crimen organizado. Todo esto ha creado condiciones negativas en todos los sectores sociales y, en un caso particular, en las operaciones empresariales relacionadas con el turismo que frecuentaba la región.

Complementando lo anterior, es conocido que Tijuana B.C. siempre ha estado vinculada económicamente con el turismo y con los flujos de personas que transitan de un lado a otro de la frontera, turismo que, por efecto del temor a la violencia e inseguridad, se ha alejado casi totalmente. Otro factor de efectos inmediatos en las condiciones económicas entre los habitantes de la zona, es la fuerte dependencia administrativa federal que la región tiene con respecto al centro del poder gubernamental nacional y que, aunque es mucha la distancia entre la capital del país y ésta parte del mismo, la toma de decisiones administrativas y gubernamentales federales frecuentemente han sido hechas sin considerar la opinión e intereses de los habitantes de la región. Un caso que ejemplifica esta situación es la homologación de la tasa decretada al impuesto al Valor Agregado que aumento del 11% al 16% a partir del año 2014. Este trato que no ha considerado las condiciones especiales que privan en la región donde se compite con economías distintas, como es la de los Estados del sur de Estados Unidos y específicamente, con el Estado de California, ha afectado a los comercios locales alejando de los mismos a sus clientes nacionales que ahora prefieren ir de compras a los comercios de California. En otras palabras, con el aumento de la tasa impositiva, las autoridades federales crearon, de hecho, un inmediato efecto inflacionario que tuvo y sigue teniendo repercusiones en las empresas, sobre todo en las denominadas MiPymes que, por su menor capacidad financiera, han tenido que sufrir la pérdida de mercados y han visto aumentar sus costos operativos reales.

En un intento por parte del gobierno federal actual y para dinamizar la economía local, a partir del Decreto de Estímulos fiscales de la región fronteriza emitido para el año 2019, es posible desde el 8 de enero, emitir facturas en las que se aplique el estímulo de reducción del IVA en un 50%, cumpliendo con una serie de requisitos fiscales, sin embargo, de esto aún no se pueden calcular sus beneficios dado el corto tiempo de su implementación.

Por toda la anterior, se ratifica la pertinencia de realizar este tipo de investigaciones que analizan el hacer administrativo, específicamente el de planeación, en entornos sociales y económicos específicos, como son los que prevalecen en la región de Tijuana, B. C. y en un sector económico muy relacionado con todo el devenir empresarial del área, el caso del sector mueblero integrado por MiPymes.

1.3.2 Relevancia social.

Analizar el comportamiento administrativo que un sector industrial determinado tiene, como es el caso del sector mueblero de la ciudad de Tijuana, B.C., a partir de ciertas condiciones económicas y los sucesos sociales históricos de su entorno que le han afectado, es fundamental para comprender su presente y sus posibilidades empresariales futuras.

La región geográfica que comprende la ciudad de Tijuana, B.C. ha tenido en su desarrollo, diversas etapas que le han afectado directamente a los diversos sectores empresariales e industriales que en ella se han establecido, afectación que ha sido tanto positiva como negativa. Tijuana, B.C. ha pasado por épocas de aislamiento casi total del desarrollo central del país, hasta llegar a ser una de las ciudades más importantes del mismo, Tijuana es la ciudad más poblada del Estado, es la cuarta ciudad más importante de México. Alvarado (2015), menciona que el titular de la Secretaría de Economía Bruno Ferrati ha señalado que la ciudad tiene grandes posibilidades de convertirse en “punta de lanza” en el desarrollo económico país. Sin embargo, en los diversos medios de comunicación o en los círculos gubernamentales, se ha comentado que la violencia creada por el fenómeno social del narcotráfico, ha traído a la región fronteriza inestabilidad social y temor en su población. Sin embargo, este factor no ha sido el único que ha provocado insatisfacción y problemas a la sociedad de Baja California y en particular, a la ciudadanía de Tijuana, B. C. En el transcurso del tiempo han existido y existen otros que, sin ser resultado de actos delictivos, son propiciados por las mismas autoridades encargadas, en teoría, de establecer las condiciones económicas que hagan posible el desarrollo armónico de todos los factores sociales, tal es el caso y no único, de la homologación del Impuesto al Valor Agregado en 2014 situación que puso en condiciones de desventaja a los comerciantes regionales frente a los extranjeros del sur de California. A lo anterior, se puede sumar el crecimiento acelerado de la población con todos los problemas sociales y económicos que eso implica y el retiro gradual de la industria maquiladora que ha dejado un vacío en la ocupación de personal con poca preparación técnica.

Ante esto, todo tipo de empresas de la región han tenido que encontrar las mejores maneras de sobrevivir y llevar a cabo sus metas, sin embargo, muchas no lo han podido hacer o bien, sus

condiciones actuales son muy precarias y con riesgos evidentes de desaparecer. El caso del sector mueblero de la ciudad es un ejemplo de esta sobrevivencia que es necesario analizar detenidamente para comprenderla y utilizar, en lo posible, su experiencia en beneficio de otras ramas del quehacer empresarial.

Esta investigación tiene, entonces, como objetivo fundamental analizar desde el punto de vista de la etapa de planeación y frente a un factor determinado, como el caso de las disposiciones fiscales federales del último periodo fiscal de 2017, para establecer el uso de indicadores de planeación que la industria del sector mueblero de la ciudad de Tijuana, B. C. tiene para enfrentar los retos que el presente y futuro les presenta.

A partir del conocimiento que de esta investigación se ha obtenido, será posible establecer las necesidades de apoyo técnico administrativo, en el corto, mediano y largo plazo que este tipo de empresas requiere y las formas en que tal apoyo pudiera darse.

Resulta comprensible que el estudio y análisis de un sector industrial específico, como el que analizamos en esta investigación en determinado tiempo, en determinado lugar y considerando su capacidad y tamaño, como es el caso de las MiPymes, no solo dará resultados útiles al sector estudiado, sino que sus resultados se pueden extrapolar a otros sectores industriales similares y estos resultados, podrían explicar de una manera general, los efectos que ciertas condiciones sociales o económicas tienen sobre las empresas de la región.

1.3.3 Implicaciones prácticas.

Para establecer las implicaciones prácticas, entendido esto como las del uso del conocimiento adquirido en una actividad o actividades útiles, reales, en ésta investigación se respondieron las siguientes preguntas:

¿Tiene algún uso práctico la información obtenida en la investigación?

¿Ayudará a resolver el resultado, algún problema práctico?

¿El resultado u objetivo de la investigación, tiene implicaciones con varios problemas prácticos?

Con respecto a la primera pregunta la respuesta es afirmativa: La utilización de los resultados que esta investigación arrojó, permitió primeramente, para efectos de la planeación comprender, el grado medido en indicadores de planeación que las empresas del sector mueblero MiPymes usan en sus procesos de planeación.

Con respecto a la pregunta siguiente, es posible expresar que cualquier resultado producto de una investigación formal sobre un hecho real, aunque este hecho pareciera, en primera instancia, un hecho irrelevante desde la visión de algunos, representa siempre el conocimiento o acercamiento a una verdad, verdad que será siempre un punto de apoyo para la solución del o los problemas detectados y/o el aprovechamiento de las oportunidades que la realidad reconocida representa. Los resultados, en el caso de ésta investigación, servirán para establecer nuevos criterios de conducta, en este caso empresarial, en una región dada del país y frente a un entorno social y económico temporalmente específico.

En cuanto a la tercera pregunta la respuesta es sí, el conocimiento adquirido a través de esta investigación tiene implicaciones con varios problemas prácticos, considerando que la finalidad de la investigación propuesta comprende el conocimiento de la forma real que un sector empresarial, como es el sector mueblero MiPymes, emprende y establece sus metas u objetivos organizacionales, surge con lo anterior las siguientes interrogantes:

¿El sector mueblero MiPymes estudiado utiliza las herramientas o técnicas de planeación administrativa? ¿Su utilización es adecuada? ¿Es posible, a partir de los resultados obtenidos en la investigación recomendar, a partir de la misma planeación, mejoras en el establecimiento de sus objetivos y metas? ¿Son sus comportamientos empresariales productos de una planeación debidamente calculada o utilizan una administración informal o de contingencias? Todas las respuestas obtenidas a través de esta investigación permitieron dar más precisas respuestas a las interrogantes anteriores.

1.3.4 Valor teórico.

Esta investigación estableció el valor teórico respondiendo interrogantes fundamentales:

1. ¿Qué aportaciones tuvo la investigación hacia otras áreas del conocimiento?

2. ¿En qué actividades o con qué propósito las MiPymes del sector mueblero de Tijuana, B.C. aplican la planeación?

3. ¿Los resultados de la investigación podrían ser aplicables a otros fenómenos similares o los explicaría?

En cuanto a la pregunta 1, y las aportaciones que esta investigación tiene frente a otras áreas del conocimiento, es entender la dinámica administrativa real de las organizaciones empresariales, como la que el sector mueblero MiPymes representa, en su capacidad, formal o no formal, de elaborar y establecer formas de planeación que definan sus metas u objetivos.

La pregunta 2 se responde mencionando que se analizó a las empresas Mipymes del sector mueblero en Tijuana, B.C., en todas las actividades que realizan desde el punto de vista de la planeación con el propósito de medir a través de indicadores el uso de la planeación para efecto de llevar sus actividades y enfrentar las disposiciones fiscales federales.

A la pregunta 3, es posible responder que cualquier conocimiento del comportamiento de un ente social, como es el caso de las empresas del sector mueblero de la región es, por consecuencia de su relación íntima con todo el hacer económico del área investigada, un factor de comprensión, o al menos, de una comprensión inicial, del comportamiento administrativo en empresas de características organizacionales similares con lo que, los resultados obtenidos en esta investigación, pueden ser interpretativos de esas otras realidades o, al menos, indicativo de sus formas administrativas de operar y de enfrentar sus futuros.

Continuando con el sentido de la pregunta 3 y específicamente como un ejemplo de circunstancias de carácter general que pueden afectar no solo a un sector productivo o comercial en particular, sino a toda la sociedad incluyendo a todo tipo empresas, es importante mencionar como ejemplo, el tema de la afectación que las disposiciones en el área fiscal del gobierno federal han creado con la homologación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que, a partir de 2014 se puso en práctica en la región. Es indudable, por clara evidencia, que la homologación de la tasa impositiva del Impuesto al Valor Agregado, de 11 a 16 %, a partir del año arriba mencionado, ha tenido y tiene un impacto económico y social muy importante en la zona de Baja California que,

para el año 2013 ocupó el lugar 13 en su aportación al PIB nacional con una participación del 2.8 %.

Esta homologación ha traído consigo un aumento en el costo de los productos para el consumidor final y con ello, un deterioro en sus capacidades de compra, mismas que se han visto seriamente afectadas. Otra particularidad de esta situación son los efectos económicos directos en la actividad productiva (costos de producción más altos en términos reales) y la caída en la demanda de los productos por efecto del aumento real en el precio final al consumidor.

Todo lo anterior, aunado a un ambiente de franca violencia e inseguridad (en el caso de algunas empresas del sector mueblero que formaron parte de esta investigación, fue posible percatarse que algunas de ellas trabajan prácticamente en un ambiente de ocultamiento y aislamiento lo que, por otro lado, no hizo sencillo su localización domiciliaria) que forman el entorno social y económico donde este sector industrial mueblero se desarrolla y comparte con otros sectores económicos del área. Conocer, como producto de esta investigación, la capacidad o incapacidad práctica que las empresas del sector mueblero tienen para elaborar planeaciones viables en este tipo de entornos sociales puede llevarnos, también, a reconocer, al menos inicialmente, circunstancias organizacionales de otros sectores industriales parecidos que comparten similares situaciones sociales y económicas.

1.4. Objetivo de investigación e hipótesis.

1.4.1. Objetivo General.

El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de diversas categorías de análisis.

1.4.1.1 Objetivos específicos:

1. Identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis constitución legal.

2. Identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis de quien las dirige.
3. Identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis de los años de operación.
4. Identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis tamaño de la empresa.
5. Identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis régimen aduanal.

1.5 Pregunta de investigación e hipótesis.

1.5.1. Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre indicadores de planeación de las empresas MiPymes del sector mueblero de la ciudad de Tijuana, B.C. y la afectación de las disposiciones fiscales federales durante el periodo 2017?

1.5.2. Hipótesis.

Tomando en cuenta el planteamiento del problema y su objetivo general se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis General:

En función de diversas categorías de análisis de las MiPymes mebleras de Tijuana, B.C, con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

Las hipótesis específicas planteadas fueron las siguientes:

H1. En función de su constitución legal las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

H2. En función de quien las dirige, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

H3. En función de los años de operación, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

H4. En función del tamaño de la empresa, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

H5. En función del régimen aduanal, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

1.6 Alcances y limitaciones del proyecto.

1.6.1. Alcances:

Esta investigación se centró en analizar, dentro del sector mueblero MiPymes de la ciudad de Tijuana, B. C. México, las características de sus planeaciones administrativas frente a los diversos acontecimientos de carácter fiscal federal fundamentalmente en el periodo fiscal 2017 y sus capacidades para utilizar eficientemente los recursos que la planeación misma ofrece.

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo no experimental con diseño transeccional y alcance de tipo correlacional.

1.6.2. Limitaciones:

De tipo metodológico: tamaño reducido de la muestra, selección de los sujetos de estudio por conveniencia. Los hallazgos se limitan al sector y región de estudio.

Las limitaciones a las que estuvo sujeta esta investigación se rigieron por el hecho de que este estudio se concentró en analizar el impacto que, desde el punto de vista del ejercicio de la planeación administrativa, tienen las disposiciones fiscales federales, básicamente las del periodo fiscal 2017, en el sector mueblero de la ciudad de Tijuana, Baja California, México, ante

las circunstancias sociales y económicas del entorno que, en lo social se relacionan con la inseguridad y violencia y en lo económico, con la afectación notable del consumo de bienes, sobre todo a partir de la homologación del Impuesto al Valor Agregado decretado por el gobierno federal para la zona fronteriza de Baja California, entre otras partes del país y que entró en vigor para el periodo fiscal 2014 en adelante.

1.7. Organización del estudio.

Viabilidad de la Investigación:

El presente proyecto es viable debido a que:

Existe un sector industrial mueblero MiPymes en la región de Tijuana, B.C. relacionado históricamente al desarrollo económico de la región.

Es posible contar con información directa de la parte del sector involucrado en la investigación.

Es posible contar con datos adicionales para poder evaluar el efecto que el entorno social, económico y fiscal ha tenido dentro de las organizaciones industriales sujetas a este estudio.

Se cuenta con los recursos materiales y humanos que permitan allegarse la información necesaria y prudente para efectos de esta investigación.

Los resultados que arrojó esta investigación son útiles, para el sector industrial mueblero de la región estudiada, porque permite proporcionarles información sobre las características de la planeación administrativa que actualmente utilizan, y como están enfrentando los efectos de las disposiciones fiscales federales.

1.8. Resultados (a priori) esperados:

El resultado de esta investigación se centró en establecer la relación de la planeación del sector industrial MiPymes en la ciudad de Tijuana, B. C., para hacer frente a la afectación de las disposiciones fiscales federales en un periodo fiscal determinado y, a partir del resultado, proponer un modelos de planeación que permita resolver los problemas detectados.

1.9. Condiciones originales esperadas.

El Estado de Baja California, por su ubicación geográfica y en especial por sus grandes concentraciones poblacionales fronterizas y sus actividades económicas y sociales, relacionadas históricamente con la frontera sur de Estados Unidos, presenta características particulares que lo distinguen del resto del país.

Es evidente, para el habitante de la región, que mucho del bienestar social que éste logra, depende del libre acceso al mercado laboral y económico de México y de Estados Unidos y de su posibilidad real de acceder a bienes de consumo final en las dos grandes regiones. En estas condiciones de consumo binacional, las relaciones comerciales entre ambas partes, se ven ampliamente afectadas por lo que sucede en un lado o en el otro de la frontera. En el caso específico de las pequeñas y medianas empresas, cuya capacidad económica es limitada y sus posibilidades de resistir a embates de carácter social y económicos que para la región ya han tomado la categoría de permanentes, resulta de total importancia encontrar formas organizacionales que les permitan sobrellevar las crisis constantes. Es por esto que los estudios que sobre el tema se hagan, contribuirán a crear una cultura de resistencia en todas las empresas afectadas. Considero entonces que es de suma importancia realizar este tipo de investigaciones que den razones científicamente fundadas del pro y los contras de las acciones u omisiones técnicas administrativas que permitan sobrellevar eficientemente las operaciones normales de una empresa de las características de las aquí estudiadas.

1.10. Impacto social esperado.

La región fronteriza de Tijuana B. C. , es un área en constante crecimiento. La migración del interior del país hacia esta parte es constante. Inicialmente este traslado de gente del sur de México tenía como razón el cruzar a trabajar a los Estados Unidos, esta situación ha cambiado. La economía norteamericana no tiene ya el potencial que tuvo a finales del siglo pasado, por tanto, las personas que vienen a la ciudad de Tijuana, vienen buscando una forma de vida en la misma ciudad y esto ha creado condiciones sociales de presión. La población tiene necesidad de trabajo, vivienda y vida más decorosa y la busca en la ciudad, por tanto, es indiscutible que la permanencia de las empresas que ofrecen fuentes de empleo es vital. En el caso investigado en

este trabajo, las empresas industriales del sector mueblero han sido siempre una fuente de trabajo seguro y honesto para muchos mexicanos y es por ello, absolutamente necesario buscar formas de que las mismas puedan sobrevivir en beneficio de todo el tejido social que existe alrededor de ellas y de la sociedad tijuanaense en su totalidad. Esta investigación pretendió establecer, en las empresas del sector, el grado de conocimiento y uso de las diversas técnicas de planeación frente a un aspecto específico del entorno económico: las disposiciones fiscales federales de un periodo específico dado, esperando que a través de un modelo de planeación adecuado estas empresas obtengan mejores resultados económicos y financieros, permitiendo con ello un resultado que beneficie a la sociedad en su conjunto.

En el capítulo siguiente se inicia con el marco teórico que sustenta la presente investigación.

Capítulo 2. El proceso administrativo.

Este apartado inicial del capítulo 2, se centra en el desarrollo de un marco teórico que tiene el propósito de exponer una serie de conceptos y proposiciones que permitirán integrar el problema o problemas a investigar en un sentido. Basado en esta idea, el marco teórico siguiente tiene el propósito de exponer conocimientos previos sobre el tema a investigar expresados estos por algunos de los más importantes personajes de la ciencia administrativa. La planeación es el primer paso reconocido por diferentes autores del proceso administrativo y este proceso debe darse de forma continua y permanente además de estar definido con claridad, deben estar involucrados todos los niveles jerárquicos de la empresa. La planeación debe garantizar el uso eficiente de los recursos, además, reduciendo la improvisación y, hasta cierto punto la subjetividad, al momento de tomar decisiones.

Las empresas reconocen hoy en día la importancia que tiene el proceso de definir a donde se quiere llegar, es decir reconocen el uso de la planeación estratégica. Hay empresas que reconocen la importancia del uso de los recursos financieros, es decir, utilizan la planeación financiera, otras empresas le dan mayor importancia a la parte operativa, planean en función de sus operaciones del día a día. Otras utilizan la planeación por escenarios, y otras formas de planeación.

En el caso de las MiPymes existen estudios que muestran que los directivos de las mismas no utilizan planeación o su planeación es deficiente argumentando falta de tiempo, desconocimiento del proceso administrativo, falta de experiencia, entre otros. Estudios que se explicaran con detalle en este capítulo.

Se establecerán, a partir de lo anterior, las ideas básicas sobre conceptos de administración y del llamado proceso administrativo, principalmente el de la etapa de planeación, tomando en cuenta que esta etapa del proceso abarca la proyección de todas las demás al establecer metas y objetivos de la organización y las formas y conductas administrativas para llevarlos a cabo, y se expondrán, además, las características de las organizaciones conocidas como MiPymes para que, y a partir de ahí, se establezcan las relaciones entre este tipo de empresas y el proceso administrativo en la etapa de planeación en las empresas del sector mueblero MiPymes de la ciudad de Tijuana, B. C.

México. Se incluirá también, elementos teóricos y datos estadísticos que contenga información que apoye a la investigación propuesta.

2.1 Concepto de Administración.

George, JR (1974) menciona que todo administrador, al llevar a cabo su función, efectúa una serie de funciones reconocibles. Debe, por ejemplo, determinar el objetivo de la empresa, así como decidir qué es lo que debe hacerse, cómo debe lograrse y cuándo necesita implementarse, la determinación de estos hechos involucra una visión conceptual de la acción futura necesaria, ya sea mañana o el próximo año. Se requiere ver hacia adelante, conceptualizar acerca del futuro y hacer planes que afectaran el futuro. Fayol llamo planificación a este aspecto de la administración (pp. 164-165).

Además, el autor menciona, que la planificación no es una acción separada y reconocible. Es una parte integrante de toda acción o función administrativa (p. 165).

La planificación como una función administrativa conceptualmente separada, consiste en ver hacia adelante, imaginar, conceptualizar, anticipar posibles eventos futuros y la acción necesaria para enfrentarse a ellos.

Mencionan Terry y Franklin (2010) que “El proceso administrativo tiene aplicación universal”, mientras que Chiavenato (2001) sostiene que la “tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” y agrega, una interpretación etimológica del concepto “administrar” expresando que la palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister , comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia), es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien presta un servicio a otro. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro. (p. 3).

Existen, además y a partir de estudios elaborados por distinguidos pensadores y teóricos de la ciencia administrativa, definiciones y expresiones que pretenden determinar el ámbito de acción y consecuencia de la tarea de administrar, construyendo una serie de actos o actividades que, en

forma continua, se dan en la acción de administrar, se tiene el caso de los siguientes autores consultados:

Fayol (1987) define administración de la siguiente forma:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar, controlar y donde:

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar es dirigir el personal.

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Mientras que Koontz y Weihrich (2013), mencionan que la “administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”. (pág. 4)

Por otra parte, Munch (2011) precisa en la expresión siguiente el concepto de administración bajo la idea de un proceso:

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que esta forme parte del enfoque del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se puede aplicar a los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética, sin estas no es posible realizar otras operaciones matemáticas, igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración” (p. 27).

De todo lo anterior se puede decir entonces que “la administración” es un proceso que, utilizando cierta y conocida metodología que, bajo una serie de fases o pasos, tiene como objetivo llevar a un conjunto de individuos a un fin común o meta, de una manera eficiente y que este proceso, conocido como proceso administrativo, es tan fundamentalmente necesario como son al desarrollo del conocimiento humano y las operaciones básicas de la aritmética.

Sin embargo y a contracorriente de los autores anteriores y del desarrollo teórico de la administración, De la Cerda y De la Peña (1996) sostienen que, “la administración es una de esas actividades humanas que, a fuerza de repetirse y hacerse necesarias para la vida cotidiana, se convierten en campos de estudio, carreras universitarias, profesiones y disciplinas científicas”. La historia moderna de la administración se acomoda a esta lógica, aunque en realidad todavía no logra reconocimiento suficiente entre las ciencias sociales (p. 3). Esto es, la administración no es, para estas opiniones, una ciencia en pleno, aunque, el mismo autor de la anterior reflexión, agrega que en realidad lo que se cree es que las organizaciones y su administración son hechos estrechamente ligados a la naturaleza social del hombre, en tanto que se presenta y tiene influencia en la vida organizada en escuelas, fábricas, hospitales, comercios, gobierno, iglesias, centros de diversión, etc. Esto es suficiente para considerar la existencia de un asunto o problema que requiere atención científica, que puede ser observado, analizado y formulado teóricamente, para ir acumulando los resultados de la investigación de tal manera que eventualmente se conviertan en un cuerpo ordenado de conocimientos suficientemente objetivos y consistentes con la realidad.

Finalmente y siguiendo a De la Cerda y De la Peña (1996), estos proponen organizar el conocimiento de la administración a partir de tres escuelas troncales de pensamiento de las cuales han surgido numerosas ramificaciones:

- La administración directiva y estratégica
- La administración ingenieril y de control total de calidad
- La administración conductual y cultural.

La administración directiva, en primer término, se concentra en la estrategia de la organización —es decir en planear y llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos— y en diseñar una estructura funcional para darle apoyo a esa estrategia; buscan el éxito de la organización en los mercados y en las finanzas principalmente.

La administración ingenieril, se concentra en la eficiencia de los sistemas productivos y de servicio, en la tecnología y procesos que logran transformar los insumos en productos y

servicios de calidad, de bajo costo y a tiempo. Sus aliados son las máquinas y equipos, la técnica, los métodos que permitan a una organización ser productiva.

La administración conductual, se enfoca en el esfuerzo humano, en el desempeño de los recursos humanos, en el aspecto social de la organización.

Su convicción es que una organización integrada en lo humano es eficiente en los otros campos de acción. (p. 6)

Se muestran enseguida las diferentes escuelas de la administración [Tabla 1], con sus respectivas ramificaciones.

Tabla 1. La teoría de la administración en tres escuelas

Escuelas	Administración directiva y estratégica	Administración ingenieril y de control total de la calidad	Administración conductual y cultural
Foco de atención.	La empresa como organización generadora de beneficios económicos.	La tecnología de producción, la organización de la calidad-productividad, diseño de procesos.	El comportamiento humano en el trabajo, los grupos de trabajo, la cultura organizacional.
Áreas funcionales.	Producción, personal, ventas, finanzas.	Operaciones, producción, control de calidad.	Personal, recursos humanos, relaciones industriales, desarrollo organizacional.
Acciones.	Proceso administrativo, toma de decisiones, estructura organizacional, mercadeo, distribución de unidades de negocio, estrategia competitiva.	Estudio de trabajo, tiempos y movimientos, control de inventarios, manejo de materiales, programación y manufactura computarizada, diseño tecnológico, administración de procesos, reingeniería.	Liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, manejo de grupos, involucramiento y participación individual, trabajo en equipo, desarrollo de recursos humanos, administración de la cultura, aprendizaje organizacional.
Motivación.	Económica. La búsqueda de beneficios económicos y el desarrollo profesional.	Moral y económica. El cumplimiento del deber y la búsqueda de sistemas óptimos.	Múltiple: Física, económica, social, psicológica y filosófica.
Representantes.	Fayol, Urwick, Galick, Newman, Barnard, drucker, Simon, Koontz, Odiorne, Mintzberg, Crosby, Iaccoca, Morita, Gates, Carlson, Ohmae, Stalk, Porter.	Taylor, Gilberth, Gantt, Currie, Arrow, Buffa, Shewart, Deming, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, Juran, Hayes, Shingo, Imai, Ohno, Goldratt, Hammer.	Mayo, Munsterberg, Maslow, Lewin, Mc Gregor, Homans, Follet, Argyris, McClelland, Vroom, Hertzberg, Lewin, Emery, Simon, Likert, Bennis, Blacke, reddin, Schein, Lawler, fiedler, Hersey, Trist, Strauss, Davis, Ouchi, Peters, Hofstede, Kanter, Albrecht, Senge, Covey.
Objetivo Final.	El éxito empresarial, rentabilidad, posición de competencia.	La productividad-calidad y la competitividad de las organizaciones.	Integración humano-organizacional.

Fuente: Adaptado de De la Cerda y De la Peña (1996).

Ahora bien, sí la administración es un proceso, de acuerdo a todas las teorías existentes al presente y al margen de su calificación de ciencia o no, esta debe existir necesariamente en un grupo humano organizado para llevar a cabo, de una manera eficiente, sus finalidades ¿Cuáles

son entonces, esos los pasos específicos que deben desarrollarse en este proceso para que a este se le pueda calificar de administrativo?

2.2 Etapas del proceso administrativo.

Dicen Daft y Marcic (2010) que la “Administración es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”; (p. 110) conceptos que coinciden, en lo general, con el pensamiento de algunos autores clásicos de la administración, como es el caso de Fayol (1987) que a su vez menciona a la administración como el “proceso de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

De acuerdo entonces, a la serie de fases o pasos que mencionan los primeros autores, la administración es un proceso que tiene al menos cuatro elementos:

La planeación que es, según George R. Terry (1986), la fase de seleccionar y hacer suposiciones respecto al futuro con el fin de formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Organizar que, de acuerdo a Henry Fayol (1987), es constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

Dirigir o mandar que, siguiendo a Fayol (1987), es dirigir al personal.

Controlar, que es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas, de acuerdo al concepto que expresa el mismo Fayol (1987).

De modo general en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control y donde, en una interacción dinámica, las secuencias de estas actividades constituyen el ciclo activo del mismo (Chiavenato, 2006).

Por otra parte, se encuentra lo siguiente sobre el proceso administrativo:

George, JR (1974) menciona que el proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas (planificar, organizar, dirigir y controlar) que puedan ser efectuadas independientemente. En su lugar, la administración es un proceso compuesto de las partes individuales ya mencionadas. Ninguna de estas funciones, puede efectuarse sin involucrar a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso compuesto, el administrador lleva a cabo su

tarea de generar un medio ambiente físico y conceptual conducente a la participación coordinada de los miembros o participantes. (p. 167)

Enseguida se muestran los diversos enfoques de los elementos del proceso administrativo [Tabla 2], de acuerdo a varios autores.

Tabla 2. Diversos enfoques de los elementos del proceso administrativo

Autor	Año	Elementos			
Henry Fayol	1925	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización Obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización integración	Dirección	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación		Control
Joseph L. Massie	1969	Planeación	Organización	Comunicación Dirección	Control
Clasificación	1973	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
H.Y Sverdlik Sisk	1976	Planeamiento	Organización	Liderato	Control
Galván Escobedo	1976	Prognosis	Organización	Factores Humanos, económicos y materiales.	Coordinación Control
Luthans	1980	Planeación	Organización	Dirección Comunicación	Control

Fuente: Adaptado de Rojas (2010).

Por otra parte, y de acuerdo a Hernández-Rodríguez y Pulido (2011), definen el Proceso administrativo como el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos y lo refieren como un instrumento fundamental de la administración de una empresa, pues permite

comprender su dinámica de funcionamiento y las bases para el diseño de sus estructuras (organización) procesos y controles, lo cual facilita su gestión y dirección, teniendo como eje central sus objetivos para su fundación, tanto financieros como de satisfacción de necesidades de los usuarios y clientes a los que ofrece productos o servicios, el proceso administrativo se creó, entonces, para administrar y gestionar empresas, de ahí que quien pretenda trabajar en la gerencia de un negocio, en cualquiera de sus niveles gerenciales, debe comprenderlo, pues proporciona la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control (pp. 160,161).

En relación a los términos administrar y gestionar, gestión y dirección mismos que se aluden en el texto anterior y que en muchas ocasiones se presentan como sinónimos o neologismos, Torres y Mejía (2006), mencionan en un acercamiento a la etimología de los términos. La indagación sobre el origen etimológico de la “idea de administración” se hace no sólo sobre esta palabra, sino también sobre sus “sinónimos”, como gestión, gerencia, dirección, manejo y management, término del inglés usado con frecuencia en libros de textos en el país.

La palabra administración viene del latín *administrare* (de *ad*, a y *ministrare*, servir), con la aceptación de gobernar, regir y disponer de bienes (Alonso, 1982). En español administrar viene de ministro y este, a su vez, de menester, que procede del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, éste procede de *minister*, cuyo significado es *servidor* oficial (Corominas y Pascual, 1984). En el *Diccionario* de la Real Academia Española se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y organizativo. Respecto a este último, allí administración es “*dirigir* una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.

Por otra parte en cuanto a las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *genere*, que significa llevar, *conducir*, llevar a cabo (gestiones). La acepción gerente, cuyo origen es de 1884, viene de *gerens*, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por último, Corominas y Pascual (1984, Citado por Torres y Mejía 2006), mencionan que gestión se deriva del latín *gestio*, *-onis*, definido como acción de *llevar a cabo* algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador. Por otra parte Alonso (1982, citado por Torres y Mejía (2006)) define gestionar como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En el

Diccionario de la lengua española se define gestión como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (2001, p. 769). A su vez, gerente se define como “el que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución” (p. 114).

Dirigir, directivo y dirigente vienen del término en español *regir*, y éste de rey, que procede del latín *rex, regis*, el cual origina la palabra *regere*, con significado regir o gobernar. En 1350 toma la forma de *dirigere*, con el significado de regir algo con derecho y da origen al término *rector*. De acá surge dirigir en el siglo XV, y dirección en el siglo XVIII⁴ (Corominas y Pascual, 1984).

Corominas y Pascual, 1984), define dirigir como “hacer que una cosa quede vuelta o vaya hacia un punto. Hacer que una persona o entidad se comporte conforme a ciertos principios. Llevar adelante una operación o empresa” (1982, p. 1573).

En el *Diccionario de la lengua española* se define dirigir como “gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión”. (2001, p. 562).

El término *manejar* tiene su origen en mano, que surge del latín *manus*. De este vocablo se deriva el término latino *manica*, que origina la palabra del italiano *maneggiare*, con el significado de negociar o gobernar, de ésta se deriva manejar y por extensión se dice manejar un negocio, es tratarlo con destreza y libertad. Tienen el mismo origen las palabras del inglés *to manage* y *to handle*, donde se define manejar como gobernar o dirigir.

Para sintetizar lo anterior se hace referencia al significado de los términos que originaron las palabras en cuestión y se comparara con los significados que tienen en la actualidad en un contexto general [Tabla 3]. En su origen, los diversos términos que en la actualidad son usados casi como sinónimos tenían significados claramente diferenciados, de tal forma que podrían usarse de forma complementaria.

Es posible diferenciar la gestión directiva (en el sentido de regir) de la gestión administrativa (en la acepción de estar al servicio del que rige); por otra parte, para los dos tipos de gestión se requiere una cierta destreza de manejo (*manus*).

Tabla 3. Síntesis de raíces etimológicas

Términos de referencia	Raíces		Uso actual
	Término	Significado	
Administrar	Ministerium	Servir	Disponer de bienes.
Dirigir	Rex	Regir	Llevar una operación o empresa.
Gestionar	Gestos	Llevar a cabo	Diligencias para un deseo o negocio.
Gerenciar	Gestos	Llevar a cabo	Dirigir un negocio.
Manejar	Manus	Destreza	Dirigir.

Fuente: Adaptado de Torres y Mejía (2006).

Con la vigencia de las definiciones de diccionario presentadas se pueden entender como sinónimos las acepciones de administración, gestión, dirección y manejo, ya que tienen una doble referencia a bienes y empresas.

Entre tanto, el término *gerencia* es el único que hace diferencia al especificar la dirección de empresas. (pp. 114-115)

En cambio, de acuerdo a Marín (2005) existen dos conceptos a los cuales se alude en el texto, que pese a corresponder a una misma unidad en relación con su objeto de intervención, tienen sus propios límites de diferenciación, a saber: Administración y gestión.

La gestión es un concepto emergente del *management* (neologismo asumido de la escuela americana) que abarca el compendio de técnicas apropiadas por el *manager* –gerente– para actuar en las organizaciones con el objeto de garantizar la racionalidad técnica y social (Martínez, 2002, p. 4). Su aplicación en las organizaciones es el resultado de la razón subjetiva (Horkheimer, 2002) y está al servicio de una lógica de tipo instrumental-utilitaria centrada en la adecuación de los medios para el alcance de los fines. Corresponde a la parte empírica del discurso administrativo. En ella se hallan las “herramientas” conceptuales para direccionar las organizaciones.

Con relación a la Administración, ésta comprende el *corpus* teórico que engloba todas las nociones para describir, explicar y prescribir a las organizaciones y el comportamiento del individuo en su interacción con ellas –cuyas acciones derivadas se materializan a través de la gestión– (Kliksberg, 1995, pp. 35-42). Esto ha dado lugar a un conjunto de categorías que se han formado históricamente y que en este campo del saber se identifican como las teorías de la Administración.

De esta manera, la asociación entre Administración y teorías de la Administración representa un arreglo de entidades inseparables, evidenciándose el principio de recursividad, en el que la Administración se concibe con las teorías de la Administración que a la vez son el fundamento de la Administración.

Queda entonces propuesta la diferenciación entre las categorías Administración-teorías de la Administración y gestión; la primera es el conocimiento objetivo (*episteme*), la otra es técnica (*techné*), las cuales no deben ser entendidas como elementos aislados, pues están inherentemente conectadas. (p. 44).

Enseguida se mostrarán los modelos de proceso administrativo [Tabla 4], según varios autores.

Tabla 4. Modelo de proceso administrativo (comparativo de varios autores)

Autor	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Ejecución	Dirección	Coordinación	Control
Henry Fayol	"Gobernar es Prever" Calcular el porvenir y programarlo. Articular los programas de acción instrumento de la previsión.		Proveer a la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal. Organizar es saber constituir el cuerpo social.			Arte de manejar a los hombres. Hacer funcional el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspecciones periódicas del cuerpo social.	Armonizar los actos, hacer que converjan con los esfuerzos. Adaptar los medios al objeto. Dar a las cosas y hechos las proporciones convenientes.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adoptados, a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.
Harold Koontz		Selección de Misión y objetivos, acciones necesarias para cumplirlos. Toma de decisiones. Elección de cursos futuros de acción.	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adoptados, a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan administrativos, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.		Influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Liderazgo, comunicación.		Medir y corregir el desempeño individual y colectivo en la organización. Garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
George R. Terry		Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse, ¿Que se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos? Terry incluye la previsión aquí.	Distribuir el trabajo entre el grupo. Establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién realiza el trabajo y cuándo?		Es el análisis del porque y el cómo se ejecutan las tareas por los miembros del grupo para que se realicen con entusiasmo.			Controlar las actividades para conformarlas con los planes.
James F. Stoner		Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.	Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.			Proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o una organización entera respecto de una tarea.		Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.
David R. Hampton		Reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente. Determinar ambiciones de corto y largo plazos. Definir métodos de realización.	División de la empresa en unidades o departamentos.			Actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.		Vigilar los procesos con base en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. Comparación, evaluación y ajustes.
Agustín Reyes Ponce	Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica. Se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la empresa.	Fijar cursos de acción con principios que los orienten. Fijar la secuela de operaciones para realizarlos, determinar tiempos y números necesarios para la realización.	Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos de la empresa.	Obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización y la planeación.		Lograr la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en las decisiones directas o delegando dicha autoridad. Vigilar simultánea-mente que se cumplan en forma adecuada.		Es la comparación de lo obtenido con lo esperado.
Isaac Guzmán Valdivia		Señalar los objetivos que se persiguen, dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados, escoger los procedimientos que deberán aplicarse y elaborar los programas a corto y a largo plazo. Incluyendo los factores de tiempo y costo.	Coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden.	Adquisición, conservación y acrecentamiento de los recursos económicos necesarios para la vida de la empresa, así como la adquisición, conservación y desarrollo de los hombres que han de cubrir todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su funcionamiento.		Conjunto de funciones administrativas encaminadas al logro de los resultados que se buscan. El acto de dirigir es un acto de gobierno.		Control de las actividades humanas encaminadas hacia un fin previsto.
José Fernández Arenas		En la planeación se definen los problemas por resolver, se analizan las experiencias pasadas, y esbozan planes y programas por realizar.	La planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr su implementación. Dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el plan o programa más adecuado. La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias opciones para discriminar entre ellas y escoger la mejor.					Por medio del control se compara el resultado con lo que se esperaba obtener y se buscan las causas que ocasionaron las desviaciones.

Fuente: Adaptado de Hernández y Rodríguez y Pulido (2011).

La administración se da, de esta manera y de acuerdo a los autores citados, sobre un proceso que conlleva una serie de pasos o etapas perfectamente establecidas y que, en opinión de algunos son al menos cuatro. Sin embargo, por el solo hecho de existir una organización no siempre estos pasos ocurren de forma racional y metódica. Este es el caso de la etapa de planeación, que es la primera. Establecer metas y el cómo llegar a ellas pasa por un proceso intelectual de pretender algo a partir de otro algo. Esto es, pretender un futuro a partir de un presente y una idea de un futuro. Este mecanismo intelectual, llamémoslo así, pasa de un simple deseo sin más fundamento que el mismo deseo a una meta metodológicamente establecida y es a esta, precisamente, a lo que los autores se refieren: al establecimiento racional de una futura meta pretendida. Esto es: la planeación.

2.3 La planeación.

2.3.1 Antecedentes de la planeación.

La planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa en las civilizaciones antiguas, y de acuerdo a Claude S. George, JR (1974) los orígenes de algunos de los llamados así conceptos y prácticas de administración moderna fácilmente se descubren en la antigüedad. Así se encuentra como en el antiguo Egipto -5000 a 525 a. de J.C, le daban importancia a la administración y a la planificación administrativa por ejemplo, cuantas piedras, de qué tamaño, de donde serían extraídas y cuándo, cuantas requerirían, entre otros, de lo que hoy podría denominarse planificación a largo plazo (p. 5). En el caso de los Chinos que han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, son pocas las investigaciones que se han emprendido para entender sus pensamientos hacia la administración. Los antiguos escritos de Mencius y Chow (1100 alrededor de 500 a. de J.C.) hacen saber, sin embargo, que los chinos estuvieron enterados de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control (p. 11).

El Arte de la Guerra de Sun Tsu y escrito alrededor de 500 a. de J.C., es el más viejo tratado militar en el mundo. Todavía hoy, desaparecidos los carros de guerra y transformadas las armas, esta antigua pieza persiste debido a su fundamental tratamiento. Para aquellos jefes militares y

administradores modernos que lo han estudiado con cuidado, este tratado es aún una valiosa guía, como se indica en los siguientes fragmentos:

Sobre planificación: El general victorioso hace muchos cálculos mentales antes que la batalla se pierda. El general que pierde una batalla hace pocos cálculos antes de manejarla. Teniendo en cuenta este razonamiento, se puede anticipar quién es probable que gane o pierda una batalla.

Sobre dirección: Si las palabras de mando no son claras ni precisas, si las órdenes no son completamente comprendidas, el general es culpable. Pero si sus órdenes son claras, y, sin embargo, los soldados desobedecen, entonces el fallo es de sus oficiales. (p. 13)

En cuanto a las contribuciones castrenses antiguas el mismo autor hace mención de Ciro, de la milicia vienen muchos ejemplos del antiguo pensamiento administrativo. La vida de Ciro tanto de caudillo como caudillo militar como legislador, ofrece varias ilustraciones del avanzado estado, en este tiempo, del pensamiento sobre la administración. Su padre, por ejemplo, aconseja a Ciro: no adoptes tales planes como te los han dicho, sino sé tú mismo un maquinador de estrategias. Del mismo modo sobre planificación, podríamos recordar: considera por la noche lo que tus hombres harán cuando sea de día; y considera en el día como los asuntos pueden ser mejor arreglados por la noche (p. 19).

Retomando al autor quien menciona que durante el siglo XVIII, empezó a reconocerse el valor de una planificación explícita y cuidadosa. Aunque los dueños de las fábricas no comprendieron la extensión sobre la cual la planificación se pudiera utilizar y no intentaron planificar con minuciosidad las operaciones de las oficinas y planta, como frecuentemente se hace en el presente, al menos dos técnicas de planificación quedaron entre las más productivas, fueron exitosamente usadas en este periodo: localización de la planta y el cálculo de la amortización, esto es, una especie de presupuesto financiero de recuperación de la inversión (p. 51).

Por otro lado George (1974), menciona que de las cinco funciones administrativas generalmente reconocidas (planificación, organización, personal, dirección y control) varios economistas parecen considerar a la planificación como la más importante, Marshall entre ellos, Laughlin provee el razonamiento que fundamenta dicha aseveración al afirmar:

Aquel que controla un gran capital comprometido activamente en la producción, no puede nunca permanecer quieto; debe estar lleno de ideas; debe tener poder para iniciar nuevos planes que aumenten su mercado; debe tener criterio para adoptar nuevos inventos sin ser engañados con respecto a su valor y eficiencia (p. 67).

Otros autores como Carl Von Clausewitz (1730-1831), general prusiano que escribió extensivamente sobre la guerra y sobre la administración de los grandes ejércitos en guerra, prescribía una planificación cuidadosa como una necesidad para administrar una organización de gran tamaño, siendo el primer requisito la determinación de objetivos. De todos sus enunciados, tal vez la principal contribución de este autor a la administración es que los administradores deben aceptar la incertidumbre y actuar a partir de un análisis y planificación exhaustivos para minimizar dicha incertidumbre (p. 71).

De acuerdo a Torres y Torres (2014) la planeación apareció junto con la administración y la administración junto con el hombre aunque los datos de aparición del hombre en este planeta son inciertos. Para el filósofo y economista Federico Engels, creador del materialismo dialéctico, junto con Carl Marx, por ejemplo, el hombre apareció en la Tierra, durante el periodo terciario de la cronología geológica de la vida, conocido como Cenozoico, hace aproximadamente 7.2 millones de años. No obstante, el más remoto antecedente conocido, de acuerdo a estos autores, de planeación se sitúa en el año 320 a.C. con el libro titulado El arte de la guerra del general chino Sun tzu. (p. 118).

Siempre es conveniente iniciar el conocimiento y comprensión de cualquier concepto con su definición original, la que todos comprenden y por qué las nuevas definiciones cambian, pero sin perder su idea de origen y en este caso Torres y Torres (2014) dan una definición etimológica de planeación. Así la fuente de los conceptos plan y planeación es la palabra latina planus-i, que quiere decir igual, nivelado (plano o llano). La definición proviene de los trazos, bosquejos o diseños que hacían los ingenieros civiles y arquitectos en planas u hojas grandes, de las obras que en el futuro iban a construirse. Por eso es que todavía se habla de los planos de las obras de construcción (fábrica, puente, escuela, autopista...); o de los distintos planes, es decir, de lo que se desea exista en el futuro, como algo que se decide en el presente (plan de contingencia, plan de desarrollo sustentable, plan financiero, plan educativo), entre otros (p. 100).

Además, los autores mencionan que la planeación ha pasado por varias etapas que han dejado huella, se mencionan algunas, [Tabla 5].

Tabla 5. Etapas o principales corrientes de planeación desde 1960 hasta principios del Siglo XXI

<i>Planeación</i>	<i>Fecha</i>	<i>Precusores</i>	<i>Definición</i>
<i>Administración estratégica</i>	Década de 1960	G. Steiner	Consiste en hacer el planteamiento de premisas de la planeación, que incluye el objetivo socioeconómico organizacional fundamental, valores de los directivos superiores y considera lo que se llama evaluación de oportunidades y problemas externos e internos. Una segunda parte importante es la planificación, que toma en cuenta las misiones, objetivos, políticas y estrategias a largo plazo, así como las metas/objetivos, procedimientos y planes tácticos a corto plazo. Finalmente la tercera etapa: aplicar y revisar, consiste en la organización para la aplicación de planes, así como la revisión y evaluación de planes, y conlleva la realimentación a la primera etapa y etapa subsiguiente.
<i>Construcción de escenarios</i>	Década de 1970	Royal Dutch/Shell	La construcción de escenarios comprende la revisión de las tendencias e interrupciones presentes y la visualización de las posibilidades futuras. Los administradores piensan en lo que podría ser. Los hechos que más causan daño a la organización son aquellos en los que nadie pensó. Por lo regular, se desarrollan de dos a cinco escenarios para cada grupo de factores, desde el más optimista hasta el más pesimista, que pueden ser escenarios: optimista, programático, tendencial y pesimista. La construcción de escenarios obliga a los administradores a ensayar mentalmente lo que harían si sus mejores planes fracasan.
<i>Planeación basada en competencias-Estrategia competitiva</i>	Década de 1980	Michael Porter	Presenta un modelo para superar al competidor a través de la competitividad que debe llevar a una ventaja competitiva. Consiste en un desempeño superior al rival para mantener la preferencia de los clientes. Sus premisas fundamentales son: <ul style="list-style-type: none"> • Cinco fuerzas del mercado, • Tres estrategias genéricas y, • Ventaja competitiva.
<i>Planeación idealizada</i>	Década de 1990		Esta propuesta consta de las siguientes etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de la problemática: prepara las proyecciones de referencia en cuanto a análisis del sistema, de los obstáculos y diseños iniciales idealizados. 2. Planes de los fines: prepara los escenarios de referencia, se obtiene el diseño global idealizado, se compara con el escenario de referencia y se seleccionan los vacíos que van a ser llenados por la planeación. 3. Planeación de los medios: se formulan los medios alternativos para llenar los vacíos, se evalúa y seleccionan los medios (estrategias). 4. Planeación de los recursos: se determina hasta qué grado pueden llenarse los vacíos y como se definen los vacíos de recursos en dos sentidos (que recursos se requieren y cuánto; cuales recursos se dispondrán y cuánto). Los recursos que se consideran son dinero, instalaciones y equipo, materiales, abastecimiento y servicios y personal. 5. Diseño de la implantación y el control: es el diseño del sistema para controlar la implantación y el diseño de implantación.

Fuente: Elaboración propia con información de Torres y Torres (2014).

Por otro lado, Torres y Torres (2014), presentan otras definiciones de planeación, [Tabla 6].

Tabla 6. Definiciones de planeación, según diversos autores

Planeación	Autor	Definición
Definición clásica	Henry Fayol	Hablo de previsión como escrutar el futuro y articular el programa de acción. Significa calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar. Su principal manera de manifestarse, su signo sensible, su instrumento más eficaz es el programa de acción. Fayol hace una descripción detallada de las características generales de un buen programa de acción, como se establece el programa de acción; y de las condiciones y cualidades necesarias al establecimiento de un buen programa de acción; entre otros puntos de la previsión.
Definición sistémica	F. E. Kast y J. E. Rosenzweig	Cualquier método detallado, formulado de antemano para hacer algo, incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las misiones globales, identificar los resultados clave y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. • Un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas
Planeación Idealizada	R. L. Ackoff	Es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Es peculiar en tres sentidos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una toma de decisiones anticipada, es algo que se hace antes de efectuar una acción. 2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no solo de una acción o decisión independiente. 3. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (como ya se mencionó con anterioridad).
Definición contemporánea		Un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro (del individuo, de la organización, de los países) y en la manera de lograr sus metas. Desde esa perspectiva, el establecimiento de los objetivos necesariamente procede al desarrollo de los planes. Sin objetivos o metas, los planes tendrían poco sentido. Los objetivos ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas y a evaluar los progresos. Recuérdese que: Objetivo es el resultado o meta final que se pretende lograr. Plan es el medio a través del cual se espera alcanzar el objetivo.

Fuente: Elaboración propia con información de Torres y Torres (2014).

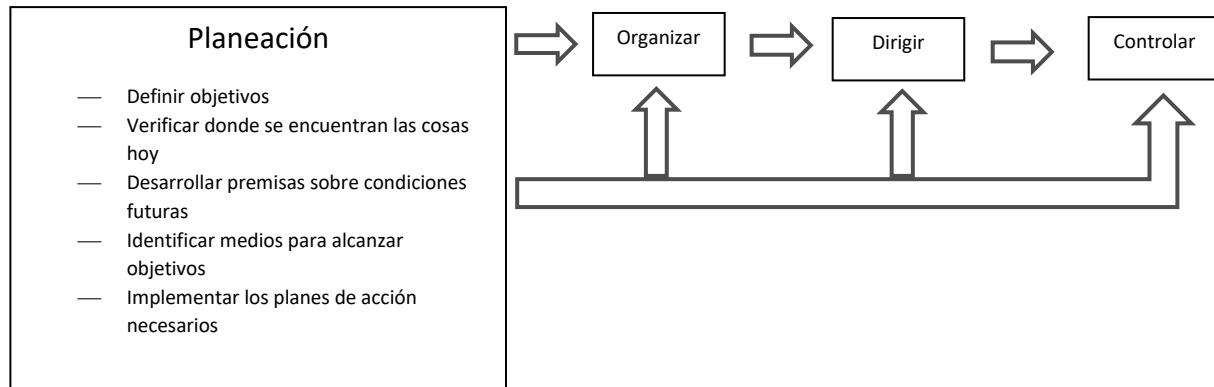
De estas definiciones se puede desprender que el concepto planeación se encuentra estrechamente relacionado con el concepto *futuro*. Pero no se trata de un brujo, mago, vidente

o profeta que sabe o dice conocer lo que sucederá en el futuro. Quién práctica la planeación es una persona preparada con conocimientos teóricos y empíricos que haciendo uso de técnicas probadas (procesos, métodos, modelos o sistemas) estructura los hechos y las ideas para adelantarse al futuro; esto es, en el presente decide lo que desea o espera que ocurra en el futuro. Así se puede llegar a una definición conciliadora de planeación.

Tomando en cuenta lo anterior, y de acuerdo a Hernández (2012), es necesario mencionar, además que el concepto de *planeación* ha sido en algunas veces igualado al de *planificación* y, en otras, al de *plan*, pero, para destrabar desde un inicio esta confusión que suele ser notoria, es necesario distinguir los alcances de cada término. El plan representará la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implicará el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el *ejercicio* (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad (p. 8).

Establecido lo anterior se debe decir que, las organizaciones no deberán trabajar con base en la improvisación. Todo en ellas deberá estar planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, por ser una base para las demás. Además, la planeación es la función administrativa que define cuales son los objetivos a seguir y que se debe hacer para alcanzarlos, [Figura 2]. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza con la definición de los objetivos y detalla los planes para lograrlos de la mejor manera posible. De acuerdo a Chiavenato (2006) “Planear es definir los objetivos y escoger el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando y en que secuencia”, (p. 142).

Figura 2 La función de la planeación en el proceso administrativo



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2006).

Chiavenato (2006) por otra parte menciona, que existen tres niveles distintos de planeación: estratégica, táctica y operacional.

1. Planeación estratégica. Es la planeación más amplia y abarca toda la organización. Sus características son:
 - Se proyecta a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años (en general, cinco).
 - Involucra a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, se ocupa de alcanzar los objetivos en el nivel organizacional.
 - La cúpula de la organización la define (en el nivel institucional) y corresponde al plan general al que todos los demás planes están subordinados.
2. Planeación táctica: es la planeación que abarca a cada área o unidad de la organización. Sus características son:
 - Se proyecta hacia el mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
 - Involucra a cada área, abarca los recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales.
 - Se define en el nivel intermedio en cada área de la empresa.
3. Planeación operacional. Es la planeación que abarca cada tarea y actividad específica. Sus características son:
 - Se proyecta a corto plazo.

- Involucra cada tarea y actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar las metas específicas.
- Se define en el nivel operativo, para cada tarea y actividad (p. 146).

De acuerdo a Martínez (2005), el proceso de planeación comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para poder trazar un plan de acción que la organización puede seguir, tomando en cuenta toda la información proveniente del entorno tanto interno como externo. La planeación estratégica generalmente es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en el cual está inscrita. Para trazarla es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como, por ejemplo, las necesidades de los clientes, lo que está haciendo la competencia, los recursos de que se dispone, de manera que se pueda tener claridad en cuanto a la definición de su misión; es decir, su razón de ser, esa particularidad con la cual va a entrar a competir. Este es uno de los pasos más importantes cuando se habla de planeación estratégica y, por lo tanto, se debe definir muy bien, de manera que se ajuste a ella y permita su actualización (pp. 67-97).

Dice Luna (2014), por su parte y con respecto a la planeación, que la administración se clasifica en dos etapas, la mecánica que se integra por las fases de planeación y organización y la dinámica que se forma por las fases de dirección y control. La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro. La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr. Estas palabras representan y deben tener las respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación (p. 58).

Mientras que, por su parte, Terry y Franklin (2010) refiriéndose a la etapa de planeación dentro del proceso administrativo, mencionan que esta consiste en seleccionar y hacer suposiciones respecto al futuro con el fin de formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Con lo anterior, se debe entender entonces, que la planeación es una actividad futurista, esto es, se da pensando en el futuro y pensando en él qué sucederá en ese futuro y

cómo se enfrentará una organización a ese futuro, tanto en los sucesos posiblemente favorables como los que pueden llegar a representar dificultades (p. 61).

La planeación es, de acuerdo a Munch (2011) “la determinación de escenarios futuros y de los resultados que se pretenden obtener, con el fin de minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión” (p. 42).

Por tanto, la planeación es, sin duda, una actividad altamente intelectual y pragmática de la mayor complejidad. El pasado nunca se planea por obviedad y en el presente solo suceden las cosas. Es el futuro la materia prima de la planeación. La planeación es prever él qué vamos a hacer si sucede o no sucede tal o cual cosa o acontecimiento.

Por último, Masilo (2015) menciona que se entiende a la planeación como la herramienta más importante que posee una empresa para la toma de decisiones y para alcanzar sus objetivos. Señalando a los siguientes autores, Welsh, Núñez y Petrosko (2005), que describen a la planeación como una de las herramientas más importante de la administración. Nolan y Foran (1983) explican que el objetivo más importante de la planeación es el desarrollo de un marco de toma de decisiones que optimice la asignación de los recursos de la empresa. Por otro lado, Bak (2012) menciona que la planeación es un proceso de toma de decisiones en el que se prevé objetivos de la empresa y los métodos para lograrlos (p. 56).

2.3.1 Importancia y ventajas de la planeación.

Anteriormente ya se mencionó que la planeación es un acto presente que, tomando en cuenta ciertos factores futuros posibles, razonablemente calculados, busca la mejor adaptación organizacional a ese futuro, de tal manera que esto, le permita el logro de los fines organizacionales deseados. En esto radica su importancia y su mayor ventaja. Sin planeación no se puede enfrentar al futuro con mayor certidumbre de éxito y esto es definitorio para la permanencia de una organización en el tiempo.

De acuerdo a Buitrago (2007) existen dos maneras básicas de comprender el futuro. Una, que lo asimila como una realidad única, considerando que existe un destino que decide y marca los hechos de la vida, el cual no puede ser visto ni modificado; ésta es la visión de los adivinos y profetas. La otra lo asume como una realidad múltiple, considerando que un hecho del presente

puede evolucionar de diferentes formas, lo que implica, por tanto, distintas consecuencias posteriores (p. 101).

Fernández (1994) lo menciona así: “La planeación es el alfa del proceso administrativo y el control es el omega del mismo” (p. 207).

Como primer momento del proceso administrativo, y debido a su importancia fundamental, resulta de primordial interés para un país como el nuestro, en desarrollo, exagerar en lo posible el detalle que se persigue en la planeación. Fernández (1994) agrega que planeación es diseñar un curso de acción con base en la definición, análisis y solución de un problema y, a su vez, Benavides (2014) refiriéndose a la planeación, dice de esta que “La planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana”. Aunque también proporciona a la empresa muchos otros elementos valiosos, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: la transformación de los negocios de hoy a los de mañana. La planeación atisba en el futuro, anticipando el posible derrotero de los acontecimientos, con el propósito de delinear el desarrollo de nuestras acciones futuras (p. 33).

Además, Buitrago (2007) , menciona que si se considera que la planeación es una toma anticipada de decisiones por parte de la organización, se evidencian los siguientes aportes de los estudios de futuro:

Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la pre configuración de alternativas viables que puedan ser desarrolladas por la empresa.

Proponer elementos estratégicos a los procesos de planeación y toma de decisiones empresariales.

Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro.

Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad de la empresa en una real capacidad de acción.

Diseñar una guía conceptual de aquellos aspectos relevantes de la realidad, de tal manera que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual (p. 105).

Aponte (2014) menciona que uno de los elementos más destacados de un modelo de planeación es su capacidad predictiva en términos científicos, es decir, de anticipar comportamientos futuros, de fenómenos que previamente han sido estudiados y de los cuales se ha podido de manera hipotética-deductiva, establecer regularidades expresadas en términos de causa y efecto, de medios y resultados. Entonces, la planeación conjuga no solo el elemento predictivo, atribuido a la ciencia, sino el factor de intervención de la ingeniería y la administración porque produce resultados, afecta la realidad física y social, para moldear y obtener objetivos claramente definidos dentro del marco de factibilidad, establecido de manera científica y técnica con base en los recursos disponibles (p. 183).

Por su parte, Munch y García (2014) desarrollan de la siguiente manera los conceptos que ellos llaman los fundamentos básicos y que encierra la importancia de la planeación:

“La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos” (p. 77)

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condicionar a la empresa al ambiente que la rodea.
6. Establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
7. Reducir al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficacia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa (p. 87).

Finalmente Hernández - Rodríguez y Pulido (2011) dicen, sobre las ventajas de la planeación que:

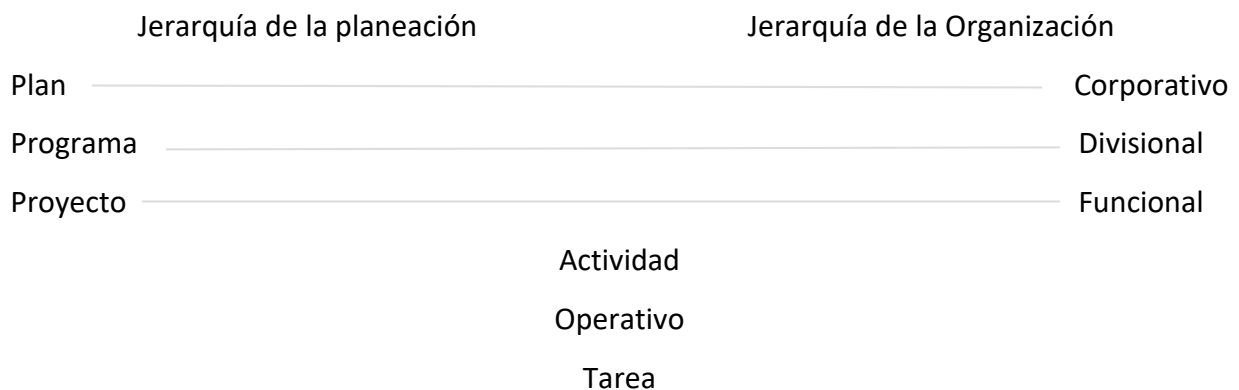
- La planeación permite renovar la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas que la hacen ver las situaciones en forma limitada.
- La planeación permite que las personas generen un espíritu de esperanza por un cambio positivo; genera motivación individual y colectiva.
- La planeación obliga a abrir nuevos cauces y a evaluarlos, lo que es un ejercicio mental fundamental tanto para la organización como para sus miembros.
- La planeación permite la certificación por los diversos organismos internacionales y da certeza a las partes interesadas para generar planes en la cadena productiva.
- La planeación permite utilizar mejor los recursos de la empresa; aunque consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.
- La planeación permite aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazo, y, por tanto, anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.

- La planeación obliga a replantear la acción con base en los objetivos de existencia de la empresa.
- La planeación permite que el cuerpo directivo y de gerencia revisen las prioridades para la utilización de los recursos, y para orientar la acción y la ejecución.
- La planeación permite traducir las estrategias en planes de acción concretos.
- La planeación permite una mejor organización.
- La planeación fomenta la integración de los recursos humanos,
- La planeación ayuda a la dirección de la empresa.
- La planeación permite reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio (p. 172).

2.3.2 Etapas o pasos de la planeación.

Para establecer las etapas en que se desarrolla la jerarquía de la planeación, [Figura 3] de acuerdo a Torres y Torres (2014) menciona que “Son cinco los niveles que más comúnmente se emplean en planeación: plan, programa, proyecto, actividad y tarea” (p. 118). Plan es el término más global en el lenguaje de la planeación y tarea es la acción de máxima concreción en planeación. Por su parte, la estructura jerárquica de la organización se integra en cuatro niveles de autoridad: corporativo, divisional o funcional y operacional que se relacionan de la siguiente manera:

Figura 3 Jerarquías de la planeación



Fuente: Adaptado de Torres y Torres (2014)

Por otra parte diversos autores, como es el caso de Sánchez (2014), al referirse a las etapas lo hacen de la siguiente manera:

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación:

1. Detección de las oportunidades. Aunque precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Pre limita las posibles oportunidades futuras, facilita saber dónde se encuentran los puntos débiles y las fortalezas; comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera obtener. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para el corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
3. Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Éstas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.
4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente establecidas. Quizá un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero quizá representa un riesgo menor; otro tal vez se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

6. Selección de un curso de acción. Éste es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. De manera ocasional, un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables, y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del aparentemente mejor.
7. Formulación de planes derivados. Pocas veces, cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi siempre se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto; si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación (p. 83).

Por su parte, Koontz y Weihrich (2013) dicen que estas etapas o pasos están definidas, por cuanto a un flujo de acción, de la siguiente manera:

1. Estar atentos a las oportunidades que establecen posibles metas, como es el caso de posibles mercados, competencia, deseos de los clientes, fortalezas propias, debilidades propias.
2. Establecer objetivos o metas. Se establecen aquí las metas a realizar en función de las oportunidades. Donde querríamos estar, que deseamos lograr y cuando.
3. Desarrollar premisas. Se toman en cuenta los factores internos y externos a la organización y su impacto en la tarea de planeación. ¿En qué condiciones (internas o externas) operaran los planes?
4. Determinar cursos alternativos. Identificación de alternativas. ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de los objetivos?
5. Evaluar cursos alternativos. Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas. ¿Qué alternativa ofrece mayores posibilidades de cumplir las metas al menor costo y con mayores ganancias?
6. Seleccionar una línea de acción. Elección de una alternativa. Selección del curso a seguir.

7. Formular planes derivados. Formulación de los planes de apoyo. Como los planes para:
 - Comprar equipo
 - Comprar materiales
 - Contratar y capacitar a empleados desarrollar un nuevo producto
8. Cuantificar los planes en términos de presupuestos. desarrollo de presupuestos como:
 - Volumen y precio de las ventas.
 - Gastos de operación necesarios para los planes.
 - Inversión en bienes de capital (p. 89).

De acuerdo, entonces a la anterior secuencia descrita de las etapas, que la planeación establece la eficacia y eficiencia de sus resultados dependerá, naturalmente, de la calidad en el trabajo que se haga en cada una de ellas.

2.3.3 Elementos de la planeación.

Con respecto a los elementos que integran el trabajo de la planeación, Luna (2014) expresa lo siguiente:

1. Investigación. Se refiere en este elemento a la necesidad de que antes de determinar los objetivos organizacionales es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir. La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo, capital humano, los recursos financieros, materiales, competencia, clientes, el gobierno, proveedores, tecnología y el marco jurídico.
2. Los objetivos. Estos son, dice, los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Los objetivos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.
3. Los pronósticos. Estos son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados también, expectativas.
4. Las estrategias, entendidas estas con las determinaciones o propósitos fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa. En otras palabras, son los cursos de acción.

5. Los procedimientos. Estos son los que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo a las políticas establecidas.
6. Menciona también a los programas que son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
7. Por último, se refiere a los presupuestos que son los planes escritos valorizados, en otras palabras, son la expresión de resultados esperados en términos numéricos (pp. 59-60).

Munch y García (2014) dicen sobre los elementos de la planeación:

Analizando detenidamente las definiciones de planeación se observa que todos los autores mencionados consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

1. Objetivo. El aspecto fundamental a planear es determinar los resultados deseados (¿Qué es lo que se requiere?).
2. Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción, o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
4. Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y realizar actividades futuras (p. 64).

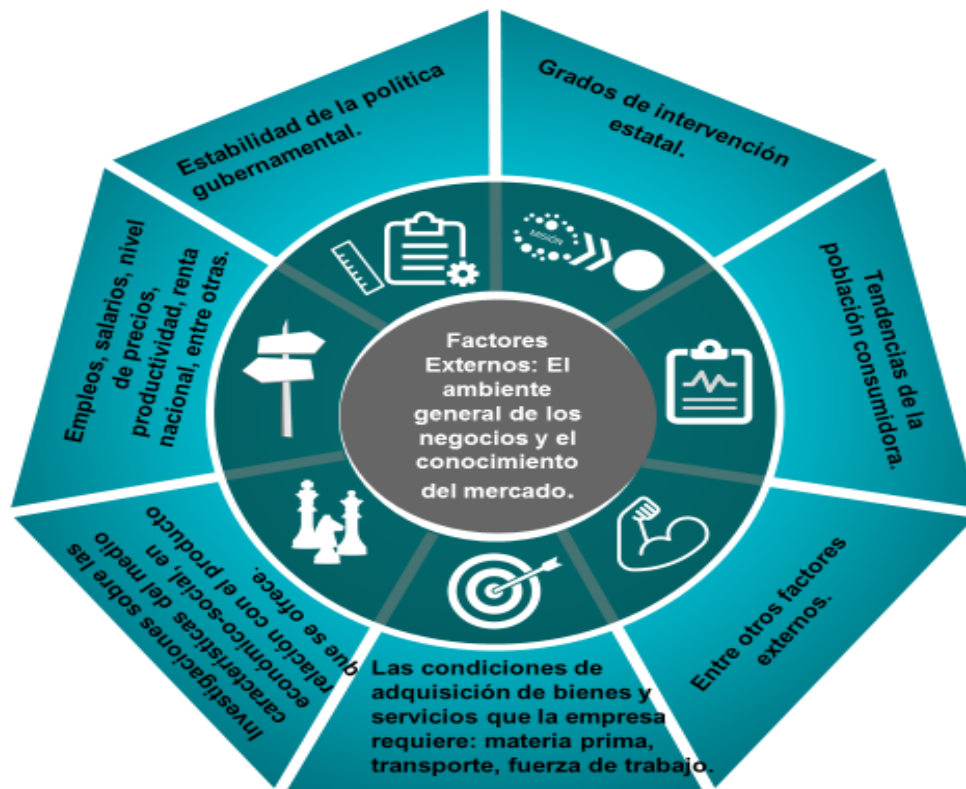
Agramonte (1977) por su parte, menciona que el trabajo de la planeación, principalmente en lo que se refiere a las políticas y programas, requiere un conocimiento más o menos amplio de las condiciones tanto externas como internas de la empresa, las que pueden influir en el desarrollo de las actividades que son materia de la planeación misma.

En otros términos, la planeación presupone la previsión dentro de las limitaciones humanas de los factores que puedan influir, favorable o desfavorablemente, en el futuro, sobre la marcha de la empresa. Esta previsión equivale a la determinación de las premisas de la planeación (p.

30),[Figuras 4 y 5]. Según opinión de los expertos, tales premisas pueden catalogarse en dos grandes grupos.

1. Las que se refieren a los factores externos:

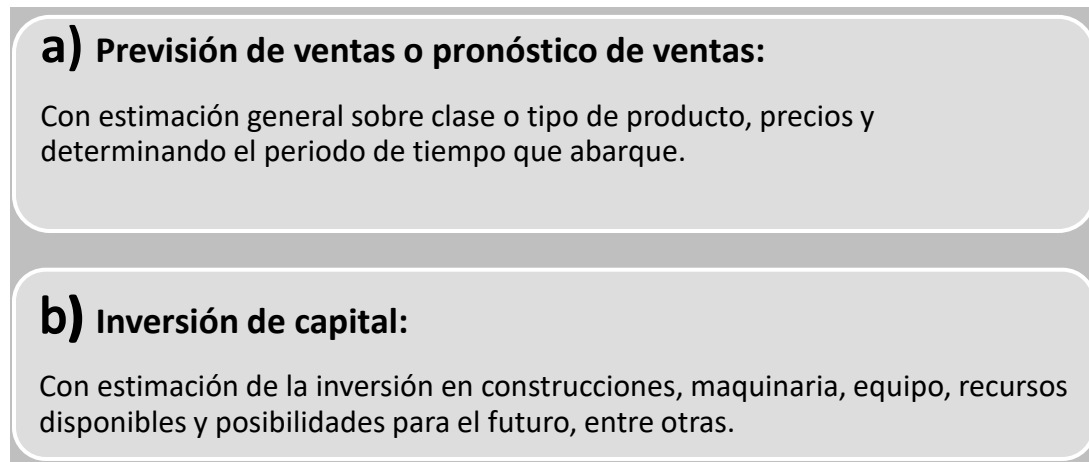
Figura 4 Factores externos de las premisas de planeación



Fuente: Elaboración propia con información de Agramonte (1977).

2. Las que comprenden los factores internos:

Figura 5 Factores internos de las premisas de planeación



Fuente: Elaboración propia con información de Agramonte (1977).

Porter (2015), menciona que a medida que se percibe la necesidad de afrontar explícitamente la falta de certeza, algunas compañías han comenzado a utilizar los escenarios como medio para entender más a fondo las consecuencias estratégicas de la incertidumbre. Agrega, que el uso de escenarios comenzó a cobrar mayor importancia después de la crisis petrolera de 1974, y los que se emplean en la planeación estratégica ponen de relieve factores macroeconómicos y macro políticos, que denominó macro escenarios.

Además, la construcción de escenarios se concentra en crear concepciones alternas del ambiente económico y político tanto nacional como global, e incluye áreas como tasa de crecimiento económico, inflación, proteccionismo, regulación, precios de la energía y tasas de interés, termina diciendo que la macroeconomía global y los acontecimientos políticos influyen de manera profunda en el éxito de una compañía (p. 446).

En toda organización, el proceso de planeación consiste en el seguimiento lógico de una serie de fases o procesos que se deben realizar secuencialmente con el fin de poder lograr los objetivos deseados.

A este respecto y refiriéndose a las pequeñas empresas Anzola (2010), dice:

Para una pequeña empresa, el proceso de planeación consiste en el seguimiento de los pasos que se deben realizar en secuencia lógica para llegar al logro del objetivo. Estas fases son:

Paso 1. Establecer una o varias metas. La planeación empieza cuando la pequeña empresa necesita o desea algo.

Paso 2. Definir la situación actual. ¿A qué distancia se encuentra la empresa de su meta? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlos? Solo después de analizar el estado actual se pueden trazar planes para el progreso futuro. La buena comunicación existente en la pequeña empresa proporciona la información necesaria para esta etapa.

Paso 3. Identificar las ventajas y obstáculos para conseguir las metas. ¿Qué factores del ambiente interno y externo pueden favorecer que la pequeña empresa alcance sus objetivos? ¿Qué factores pueden crearle problemas? Es indispensable anticipar las situaciones, los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en el futuro.

Paso 4. Desarrollar un plan de medidas de acción para alcanzar las metas. Esta etapa del proceso de planeación engloba el desarrollo de diversas opciones para alcanzar las metas deseadas, evaluarlas y elegir la más apropiada o, por lo menos, la más satisfactoria.

Paso 5. Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales o paralelas, indicando para cada una de ellas:

- a) Tiempo de inicio y duración.
- b) Responsable y equipo de trabajo.
- c) Recursos necesarios.

Paso 6. Indicar el sistema que evaluara y controlara el logro de los objetivos y resultados concretos y planeados (p. 69).

Y por otra parte Benavides (2014), refiriéndose a estos procesos, menciona que:

La mayoría de las personas exitosas determinan (antes de comenzar) a dónde quieren ir y por qué quieren ir a ese determinado sitio. Antes de iniciar esa acción, tales personas:

- Determinan donde se encuentran.

- Precisan donde quieren estar.
- Justifican porque quieren llegar allá.
- Seleccionan, con base a los hechos, las mejores formas de arribar a donde se proponen.

Una vez que se dirigen hacia su objetivo:

- Encauzan su progreso
- Eliminan aquellas actividades que los desvían del curso fijado.
- Cambian el curso o los métodos cuando es necesario (p. 33).

En otras palabras, el primer paso en un buen proceso de planeación estriba en seleccionar algunos objetos útiles. Luego, se mide la posición inicial con relación al objetivo, se identifican las actividades y los resultados específicos. Después se llevan a la acción las herramientas y métodos requeridos para alcanzar el objetivo y, por último, se revisan sus actividades y objetivos, tomando como base los resultados intermedios.

Hay que tener en cuenta que deben de seleccionarse objetivos que sean congruentes con la situación y entono de la empresa; los demás integrantes deben de percibir que los propósitos, los objetivos y las acciones son útiles para la organización y, en última instancia, para la sociedad. Se deberán entonces comparar los resultados que se obtienen en el presente (donde se encuentra la empresa en relación con los planes) con los resultados deseados (donde debería encontrarse).

La diferencia entre los resultados presentes y los resultados deseados proporciona la información necesaria para, en su caso, cambiar el plan o establecer objetivos nuevos, más adecuados.

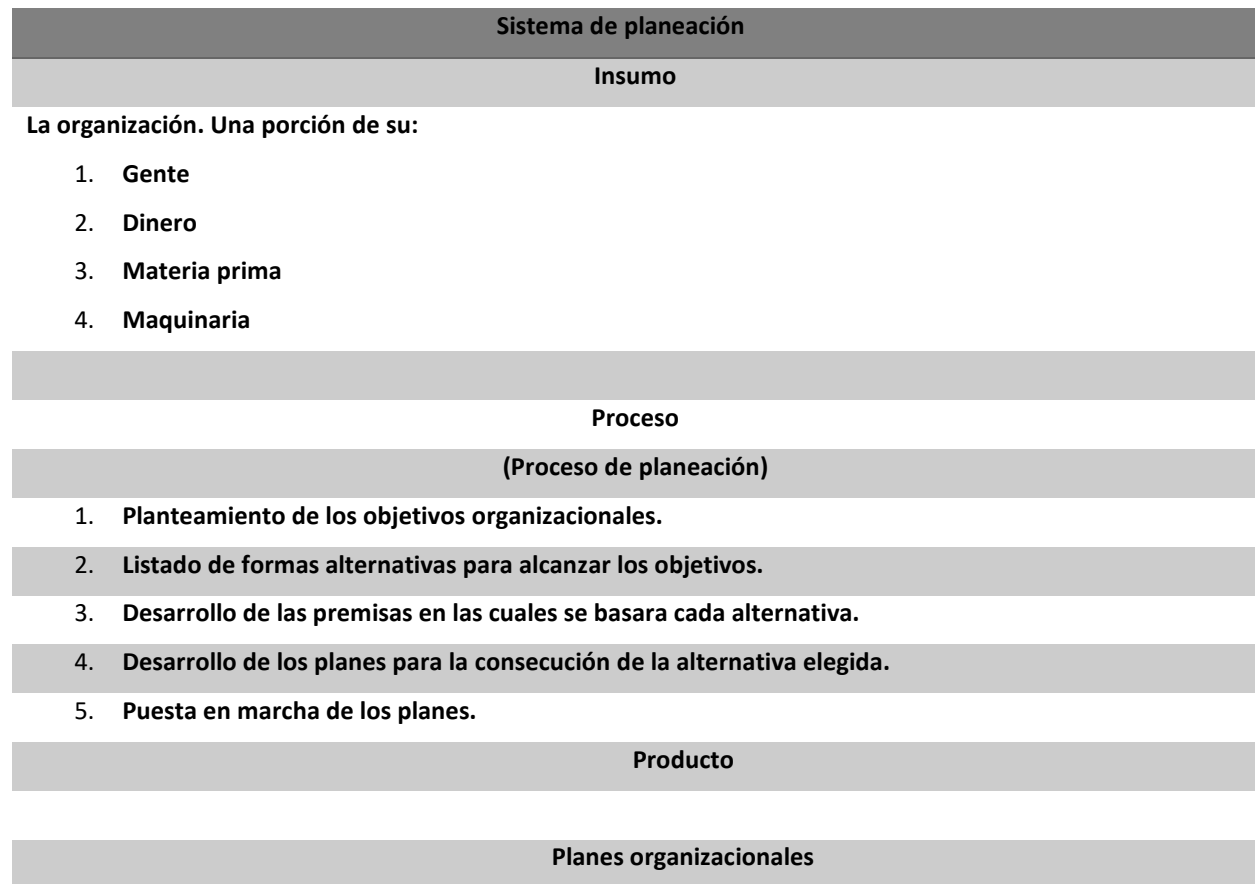
Cuando se hayan enunciado las diferencias, se podrán seleccionar las estrategias y procedimientos necesarios para satisfacerlas. Si los objetivos son precisos y correctos, se podrá comprobar en cualquier momento si se están logrando.

La planeación implica de acuerdo a Velázquez (2000), la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma como dichas tareas deben ser realizadas e indicando el momento en que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores, a través de sus planes,

describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. Lo que interesa a los administradores es el éxito organizacional en el futuro cercano o a corto plazo, así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo (p. 32).

Además, el mismo autor menciona, que el sistema de planeación consideraría los siguientes elementos, [Figura 6], (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

Figura 6 Sistema de planeación.



Fuente: Adaptado de Velázquez (2000).

2.3.4 Técnicas de la planeación.

Schermerhon (2002), hace mención de diversas técnicas o herramientas de la planeación y refiriéndose a ellas dice lo siguiente:

La planeación es un proceso sin duda esencial para el éxito del proceso de gestión. Sin embargo, los beneficios son mejores cuando se dan cuenta de que los métodos de planificación son integrales y las bases están bien establecidas en este último sentido. Las herramientas de planificación y técnicas útiles incluyen:

- a. Pronósticos, que son una visión del futuro.
- b. Planeación por contingencias que identifica cursos de acción que pueden implementarse cuando se presentan problemas.
- c. Planeación por escenarios. Implican estos la identificación de varios escenarios futuros alternativos o estados de cosas que pueden ocurrir.
- d. Benchmarking. Esto es otra importante influencia en el éxito o fracaso de la planeación e implica el marco de referencia de lo que está sucediendo fuera del entorno del trabajo. Se usa la comparación externa para obtener ideas para la planeación.
- e. Planeación participativa. Esta herramienta requiere que el proceso incluya a las personas que se verán afectadas en los planes resultantes o se les pedirá que ayuden a ponerlas en práctica (pp. 179-182).

Además, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED] (s.f.) hace mención de diversas técnicas o herramientas de la planeación como pronósticos, análisis FODA, Análisis de red PERT, benchmarking, presupuestos y escenarios.

Por su parte, Reyes (2006), incluye entre las técnicas, las siguientes como las más usadas, las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales.

- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Graficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultanea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, pero especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- e) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique); CPM (Critical Path Method); y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Critica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si esta detiene y dificulta el avance general (p. 176).

Finalmente, Anzola (2010) dice, al respecto:

Las herramientas cuantitativas de la planeación que se emplean para la toma de decisiones son aquellas que permiten al pequeño empresario decidir en forma más racional, ayudándolo en lo posible a hacer más efectiva su planeación.

Muchas son las técnicas utilizadas, desde las más simples hasta las más complejas. Algunas de ellas son:

- a. Teoría de la probabilidad.
- b. Árbol de decisión.
- c. Grafica de Gantt.
- d. PERT.
- e. Diagrama de proceso.
- f. Diagrama de flujo.

g. Diagrama de instalación (pp. 79-80).

A partir de todos los conceptos expresados en este texto con respecto a la administración, desde su concepto general, en opinión de los diversos autores que han intervenido en su definición y características fundamentales y la mención de sus etapas dentro de un proceso, denominado proceso administrativo, se ha hecho énfasis en mencionar, dentro de las etapas referidas, a la etapa de planeación, como enfoque central del marco teórico referencial. Esto es debido al interés focal que requiere la investigación y a la importancia que se ha dado a esta etapa del proceso administrativo ya referido.

La planeación es la primera etapa y es la base fundamental de cualquier acto de administración. No es necesario repetir lo que los teóricos han expresado sobre el tema y que está ampliamente relatado en este trabajo, pero sí es importante establecer la relación existente entre la planeación como un concepto teórico y la práctica real de tal concepto en el mundo, específicamente en un sector determinado de la actividad empresarial desarrollada en un área geográfica determinada y en una temporalidad bien ubicada.

Para quienes nos relacionamos profesionalmente, tanto en la práctica como en la academia, con conceptos como el de la planeación, resulta totalmente familiar el trato con ellos, sin embargo, en el mundo real, la práctica y uso de estos conceptos al parecer no resultan tan claros. ¿Existe en realidad un uso adecuado de la planeación en el ejercicio empresarial? ¿Esta, en los quehaceres cotidianos del empresario pequeño, el uso adecuado de las herramientas de planeación, específicamente? Estas preguntas requieren respuestas objetivas y claras. Existe un amplio espectro teórico y existen suficientes razones que califican la gran importancia que tiene el uso adecuado de la planeación en cualquier organización, sea esta empresarial o no. sin embargo, pareciera actualmente que el uso, si existe realmente, no es lo suficientemente adecuado para sobrellevar las características económicas y sociales de un entorno como el mexicano, en un sector geográfico relacionado con la frontera norte del país en el cual se desarrollan las actividades de las empresas pequeñas (MiPymes) del sector mueblero, empresas que sirvieron de campo de estudio de esta investigación.

En cuanto a estudios sobre el uso de la planeación en las MiPymes en México, se encuentran los que llevaron a cabo los investigadores Masilo y Gómez (2016) quienes mencionan en su trabajo diversas investigaciones sobre el tema, en cuanto a la proporción de empresas que utiliza la planeación formal y financiera, aluden que las empresas carecen de la formación administrativa y financiera necesaria para la elaboración y aplicación eficiente de la planeación formal. Por otra parte, un estudio de Gershefski (1970), estima que sólo el 20% de las empresas en Estados Unidos utiliza la planeación formal. En otro estudio realizado cinco años después en el mismo país, Naylor y Schauland (1976) estiman que el 72% de las empresas utiliza la planeación formal. Wijewardena y De Zoysa (2004) explican que la mayoría de las pequeñas empresas industriales en Sri Lanka no realizan planeación financiera formal. Unni (1984, citado por Masilo y Gómez, 2016) afirma que la mayoría de las pequeñas empresas en general no tienen ningún tipo de planeación de negocios formal. A la misma conclusión llega Perry (2002) donde menciona que no existe planeación en el sector de las pequeñas empresas en Estados Unidos. En América Latina, Leal (2009, citado por Saavedra y Espíndola, (2016)) estima, con una muestra de 77 empresas pequeñas y medianas (MiPymes) en Aguascalientes (México), que el 55% de las empresas utilizan algún tipo de planeación financiera. Cardona (2010) señala, con una muestra de 39 MiPymes en Antioquia (Colombia), que el 82% de las empresas realizan planeación estratégica y financiera, sin especificar si es formal o no. López (2013) indica, con una muestra de 34 MiPymes en Guadalajara (México), que el 63% de las empresas realizan planeación financiera, pero el 81% de estas no la realizan de manera formal.

Por otro lado, surge la interrogante de si el uso de la planeación financiera y/o estratégica, desarrollada en los países en desarrollo, como es el caso de México, es aún más necesaria que en los países desarrollados. Pereiro (2002, citado por Masilo y Gómez, 2016) y Erb, Harvey y Viskanta (1995, citados por Masilo y Gómez, 2016) muestran que los países en desarrollo tienen niveles de riesgo país, en promedio, más altos que los desarrollados por lo que se deduce que son más inestables y volátiles en cuestiones políticas y económicas, que los países desarrollados. En este escenario, el uso de la planeación financiera en las MiPymes de México, de acuerdo a Pereiro (2002, citado por Masilo y Gómez, 2016) y Reed (1998, citado por Masilo y Gómez, 2016), consideran debe ser aún mayor que en los países desarrollados (pp. 74-75).

Continuando con investigaciones sobre el efecto de la planeación formal en el desempeño de las empresas, McIlquham–Schmidt (2010) muestra, con un meta–análisis de 88 estudios, que existe un efecto positivo de la planeación formal en el rendimiento empresarial. Boyd (1991) explica, con un meta–análisis de 29 estudios, que el efecto de la planeación formal en las empresas es contradictorio. Mazzarol (2005, citado por Masilo y Gómez, 2016) señala, sobre estudios analizados, que, aunque no es posible determinar con precisión el beneficio de la planeación formal en las empresas pequeñas, sigue siendo una herramienta fundamental para las empresas medianas y grandes, Gansel (2005, citado por Masilo y Gómez, 2016) muestra una correlación positiva entre la planeación y el éxito de las empresas y citan varios estudios que explican que la planeación financiera es una de las herramientas más importantes en la administración empresarial (p. 75). Así también, Gica y Balint (2012) por medio de la aplicación de un cuestionario en una muestra de 200 empresas encontraron que cuando mayor es la antigüedad de la empresa es mayor la probabilidad de que utilicen prácticas de planeación. Por último, Castañeda (2014) en su investigación de tipo analítico y descriptivo con una muestra de 3 empresas, menciona que las MiPymes tienen debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectar a la empresa en el mediano y largo plazo, es decir, les falta planeación.

En el estudio realizado por Masilo y Gómez (2016) donde se refieren específicamente a las consecuencias de no utilizar planeación, ya sea planeación financiera o alguna otra, o utilizarla incorrectamente, y que se pueden resumir en una toma de decisiones operativas y financieras ineficientes, que no alcanzan los objetivos preestablecidos y destruye el valor empresarial y en casos extremos, la quiebra o el fracaso del proyecto empresarial. Sobre este punto, Zevallos (2003) estima, en base a estudios realizados, que en los países en desarrollo entre el 50% y el 75% de las nuevas empresas fracasan o dejan de existir durante los primeros tres años de funcionamiento.

Un estudio llevado a cabo por Saavedra y Espíndola (2016) donde señalan que la falta de profesionalización de las MiPymes dificultan que realicen planeación estratégica, que su planeación es a corto plazo, siendo el largo plazo poco atendido por este sector. Mencionan que esto coincide con la investigación realizada por Gica y Balint (2012) donde señalan que el

promedio de tiempo del horizonte de planeación de las MiPymes es de 1.88 años. Con respecto al uso de la planeación financiera en las MiPymes en México, Barajas, Guzmán, Hernández y Rebollar (2009) encontraron que no cuentan con la elaboración de presupuestos y que las decisiones financieras se toman con base a la experiencia, al carecer de controles financieros.

En México, de acuerdo a Masilo y Gómez (2016) la información es controversial, por ejemplo, según la Secretaría de Economía, alrededor del 65% de las nuevas empresas fracasa en los primeros dos años de operación. En contraste, por otra parte, en los Estados Unidos de acuerdo con el Comité de Estadísticas Laborales, la tasa de fracasos empresariales es de aproximadamente el 48% en los primeros cuatro años de funcionamiento. Mientras que Knaup y Piazza (2007) mencionan que esta tasa es del 59% en los primeros cinco años de operación (p. 75). De acuerdo con el estudio de INEGI (2015), sobre la esperanza de vida de los negocios, el 65% de las empresas fracasan durante los primeros cinco años de operaciones a nivel nacional y en Baja California del 64%. Sin embargo, el sector manufacturero tiene una esperanza de vida mayor que los otros sectores.

En cuanto a los motivos de por qué las empresas no utilizan planeación formal o realizan planeación deficiente, los estudios llevados a cabo por Contreras (2006) menciona que algunas de las causas son por: falta de educación básica de la administración en temas de negocios, incluyendo a la contabilidad, las finanzas, la administración y la economía, y poca capacitación formal sobre esos temas. Mientras que para Velázquez (2008) ignorar por completo las ventajas del diagnóstico organizacional implica fallas graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión y similares. Para Scase y Goffee (1980, citados por Masilo y Gómez, 2016) ellos mencionan inadecuados conocimientos técnicos específicos y poca capacidad administrativa, por último, Hull (2008) menciona el efecto negativo que surge por insuficiente capacidad para predecir variables financieras esenciales como el tipo de cambio, las tasas de interés y los precios de productos básicos. Masilo (2014), hace mención a una de las posibles causas que conducen a ignorar o rechazar la planeación financiera como una herramienta necesaria e importante en la administración de las empresas, y a realizar una planeación financiera deficiente o a no cumplir

con los objetivos preestablecidos en el proceso de planeación, surge cuando no se comprenden claramente los siguientes conceptos: el negocio, el dinero, la contabilidad, la planeación y el valor.

Por otro lado, el desarrollo de modelos de planeación financiera comenzó a la par del auge de los sistemas informáticos durante la década de los 70's. Gershefski (1970) fue uno de los pioneros del estudio del diseño y uso de los modelos financieros computarizados en las empresas. La teoría financiera y su inclusión en la planeación financiera y en el proceso de toma de decisiones fueron analizadas por Holland (1981) y McInnes y Carleton (1982).

Por último, los estudios de Masilo y Gómez (2016) precisan que, si se entiende que tanto la planeación formal como la financiera son herramientas importantes para el proceso de toma de decisiones en las empresas y que, de acuerdo con algunos autores, existe una correlación positiva entre su utilización y el éxito de las empresas y que su uso es limitado en empresas pequeñas y en empresas medianas donde, además se sabe que un alto porcentaje de la administración de las MiPymes, especialmente en países en desarrollo, carecen de la formación necesaria para gestionar de manera eficiente sus negocios y que por último, los países en desarrollo, como se mencionó anteriormente, tienen riesgo país, en promedio, más altos que el de los países desarrollados y como consecuencia son más volátiles e ineficientes que estos últimos, se justifica, sobre estas evidencias, estudiar conceptos que son esenciales para el proceso de planeación financiera y desarrollar modelos hipotéticos de planeación financiera con características específicas que ayuden a la administración de las MiPymes de México a mejorar su capacidad de análisis y su toma de decisiones financieras.

Un estudio sobre las fallas de planeación y su incidencia en el contrato estatal de obra realizado por Aponte (2014) señala que las falencias de planeación en el contrato estatal de obra surgen porque contratantes, contratistas y demás intervinientes en esta actividad administrativa del Estado, al ceñirse al marco normativo vigente, confunden tener un plan para contratar –diseño del proyecto, estudios previos, presupuesto, planos–, con planeación, y no se distingue en forma sistemática la diferencia categorial, conceptual y práctica que hay entre plan, planeación y planificación (p. 178).

La preocupación por la planeación obedece a la necesidad colectiva y económica de optimizar recursos, reducir costos, minimizar errores humanos y alcanzar el desarrollo de obras que son de prioridad social y no exclusivamente de orden suntuario, respecto a otras de uso restringido, que impliquen inversión no democrática o parcializada; es parte del concepto de modernización y eficiencia del Estado. Sánchez (1991, citado por Aponte, 2014) menciona que la ausencia de planeación crea un uso inadecuado de los recursos públicos por desconocimiento de las necesidades y los medios con que se cuenta (p. 181).

Un estudio realizado por González y Álvarez (2012) en las MiPymes del subsector metalmeccánico de Cartagena en el periodo 2004-2010, en el cual se señalan aspectos de la gestión administrativa tales como la planeación, la estructura organizativa de las empresas de la muestra estudiada, su dirección y control en las mismas, entre otras, reflejan que las empresas de la muestra presentan un aceptable proceso administrativo y que pese a que la mayoría de ellas no tiene un departamento de planeación formalmente establecido, cuentan con un responsable que realiza la planeación, que generalmente recae en el propietario, el gerente de la compañía o un asistente de la gerencia.

Otro aspecto destacable es que la mayoría de las empresas tiene claramente definida una estructura organizacional y maneja herramientas de motivación. Señalan que dentro de las empresas se hace ejercicio de un liderazgo empresarial, se usan herramientas de comunicación como las carteleras y charlas informales. Así mismo, a pesar de no tener formalmente un departamento de control, hay un responsable de este proceso, que puede ser el gerente de la compañía o un asistente de la gerencia, el cual cuenta con un sistema de información gerencial que hace mucho énfasis en las operaciones y las finanzas (pp. 112-113).

Por otra parte en un estudio realizado por Mejía, Agudelo y Soto (2016), mencionan que la incertidumbre sobre las tendencias del mercado y el entorno empresarial en el que se encuentran las compañías es uno de los principales retos que actualmente afrontan los directivos de las empresas. Una compañía que analiza su entorno e intenta predecir los posibles escenarios futuros no se verá sorprendida por los cambios del mismo y podrá establecer con anticipación planes de acción que le garanticen ser eficiente sin importar cuál de ellos se materialice. Por otra parte, Phadnis (2012) menciona que el método de planeación de escenarios se aplica

exclusivamente para toma de decisiones a largo plazo, con alto grado de incertidumbre y que generen un impacto estratégico, significativo y duradero. La planeación de escenarios utiliza múltiples y diferentes visiones estructuradas del futuro para ayudar a los planeadores (gerentes) a considerar diferentes entornos con los que sus planes se pueden encontrar. El término planeación de escenarios incluye un amplio espectro de procesos de planeación, que va desde la planeación estratégica con el diseño de una gran variedad de escenarios, hasta la planeación táctica en donde se usan simulaciones involucrando miles de escenarios posibles.

De acuerdo con Bradfield, Wright, Burt, Cairns, Kess Van Der Heijdenet (2005) mencionan que la planeación por escenarios puede clasificarse en 3 escuelas dominantes: escuela intuitiva, escuela prospectiva y escuela de tendencias probabilísticas modificadas. De acuerdo a Mejía, Agudelo y Soto (2016) mencionan que la planeación estratégica es una de las herramientas administrativas esenciales para la gestión empresarial, pues de esta depende en gran parte el desempeño de cada compañía.

Por otra parte Pearce, Freeman, Robinson, (1987) mencionan que la planeación estratégica formal es un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización. Glaister y Falshaw (1999) mencionan que un proceso de planeación efectivo es aquel en donde se enlazan las metas estratégicas en el corto y largo plazo y en el que se involucran los planes operacionales para llevar a alcanzar cada una de estas.

Actualmente, la planeación estratégica es considerada como componente necesario y esencial dentro de los procesos de administración de empresas y su direccionamiento hacia el futuro. Al respecto, Mintzberg (1994) propone las siguientes razones por las que toda empresa debe efectuar un proceso de planeación estratégica:

- Las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades.
- Las organizaciones deben planear para asegurarse que se tiene en cuenta el futuro.
- Las organizaciones deben planear para ser racionales.
- Las organizaciones deben planear para controlar.

Porter, (1996, citado por Mejía, Agudelo y Soto, 2016) dice que la estrategia corporativa es el resultado final de toda planeación estratégica y corresponde al conjunto de lineamientos de una compañía para poder satisfacer las expectativas de sus clientes, lograr un posicionamiento competitivo y estratégico en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales.

Otro estudio relacionado con la toma de decisiones de las MiPymes mexicanas muestra el valor estratégico de un simulador presupuestario, Espinosa, Aguilar y Luna (2014), mencionan que en los problemas más comunes que confronta el empresario, sobresalen las partes presupuestarias y financiera, mencionan que Anzola (2002) comenta que una buena proporción de MiPymes (30%) utiliza como herramienta de planeación los presupuestos, pero aquellos, no son tomados en consideración para su aplicación y control. El mismo estudio menciona a los autores Hernández y Alba (2007), ellos dicen que entre las principales causas de muerte de las MiPymes se encuentran: problemas administrativos, problemas fiscales, incapacidad de cumplir requisitos, diferencias de comercialización, errores de insumo y producción y falta de refinanciamiento. Añádase a esto la falta de asesoría. Saldaña (2008) indica que se estima un dato desproporcionado, pues solo entre mil y mil quinientas MiPymes, de los cinco millones que existen en México, obtienen anualmente asesoría especializada para crecer, ya sea por falta de conocimiento de los propietarios o por carencia de talentos que ofrezcan dichos servicios. Continúa el estudio, análogamente, para Soriano (2005) las razones del fracaso de las MiPymes son: problemas para producir y para operar; falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones; desconocimiento del sector en que se opera; poco interés en el negocio; dificultades de suministros; altos costos de operación; mal manejo de las compras; poca experiencia previa con los productos gestionados; falta de sistemas de información eficaces; deficiencias graves en los procesos internos; altos niveles de desperdicios y despilfarros; incorrecta gestión del tiempo; error en el cálculo del punto de equilibrio; operación en un sector con un punto de equilibrio muy alto; desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad; y otros similares.

Como ya se hizo notar, los empresarios caen en la trampa, con más frecuencia de lo que se cree al realizar una deficiente planeación y dentro de ésta hacer una adecuada planeación financiera porque simplemente no determinan con anticipación los fondos necesarios para poner en

marcha la empresa y el cómo deben de obtener el capital financiero necesario para sus proyectos. Es por ello que, Uribe (2005) dice que hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo.

Otros estudios mencionan el uso de los pronósticos como técnica o herramientas de planeación, de acuerdo a Rubio (2017), en su investigación indica que los pronósticos se constituyen en un factor fundamental en los procesos de planeación de las organizaciones, en especial cuando estas se enfrentan a entornos dinámicos que exige de sus directivos capacidad para visualizar el futuro e incorporarlo a sus planes y proyectos, Robbins & Coulter, 2010; Martinich, 1997; Greasley, 2009; Sanders & Gramanb, 2009; Bermúdez, et al., 2006; Makridakis, et al., 1978; Russell & Taylor, 1995, citados por Rubio, 2017). *“En Disney, los pronósticos son una guía clave para el éxito y la ventaja competitiva de la compañía”* Heizer & Render, 2009, p.105, citado por Rubio, 2017). En esta misma dirección Schroeder, Meyer & Rungtusanatham (2011) exponen que *“la preparación de los pronósticos es el arte y la ciencia de predecir eventos futuros”*.

Un estudio anterior de Rubio (2005) menciona que las “características y perspectivas de los sistemas productivos de la mediana y gran empresa de la ciudad de Ibagué”, evidenció que, de las 20 organizaciones estudiadas, solo el 55% de ellas manifestó utilizar alguna técnica de pronósticos, mientras el 45% expresó no hacerlo. Como se evidencia en estos hallazgos no existe interés de los directivos de estas organizaciones por la aplicación de las técnicas de proyección en los procesos de planeación, personal, compras, capital requerido, administración de la cadena de suministro, administración de relaciones con el cliente y sistemas de administración del ingreso, esto de acuerdo a Collier y Evans(2009).

Por otra parte, el estudio mostrado por Hernández y Vela (2014) el cual habla sobre la falta de una gestión adecuada que impiden una correcta planeación y la capacidad para interpretar las variables económicas, fiscales y financieras reduciendo así la posibilidad de adquirir una visión de largo plazo para las empresas, muestran que las MiPymes presentan dificultades al interior de su organización. En especial presentan fallos en su planeación financiera y en la gestión de sus proyectos. Además, existe evidencia que sugiere que la principal causa de fracaso de estos negocios es la falta de conocimiento del mercado en que se involucran. Como consecuencia de

una ausencia de planeación en el mediano o largo plazo, las MiPymes incurren en gastos innecesarios y operan flujos de caja inconsistentes con el capital de trabajo disponible. También, a causa de los diversos trámites que implica administrar un negocio, surgen dificultades en la presentación de estados financieros y, como consecuencia, se incentiva un comportamiento informal, como demoras o incumplimientos de sus obligaciones tributarias. Es por ello, que la problemática del pago de impuestos que enfrentan las MiPymes mexicanas se caracteriza, entre otros, por los siguientes aspectos: a) El pago de impuestos fuera de los plazos establecidos, así como su cálculo incorrecto, generan consecuencias de carácter jurídico, pecuniario y penal para las empresas, b) la forma en que se administran los impuestos, y particularmente, las creencias arraigadas en muchos empresarios en relación al pago de impuestos, los conduce a actuar como evasores fiscales, c) el desconocimiento de la ley en numerosas ocasiones, no permite utilizar estímulos o medidas contempladas en la misma.

De acuerdo a todo lo anterior, la utilización, entonces, de una correcta planeación y los recursos que presupone, son una respuesta razonada a un entorno cambiante con mayor grado de certidumbre, para enfrentar los retos organizacionales futuros y, en el caso de las empresas MiPymes, como el que representa el sector industrial mueblero aquí analizado, resultan una herramienta administrativa indispensable porque, aun y cuando las empresas pueden aparentemente seguir operando sin una planeación expresa, de alguna manera siempre existe una visión o meta hacia el futuro que siempre es mayormente alcanzable cuando mayor sea la capacidad de planeación razonada que se de en ellas. La planeación es un recurso que no requiere grandes inversiones económicas, sino, al contrario, evita el despilfarro financiero y además está al alcance de todas las organizaciones.

La planeación es un acto de racionalidad en el uso de los recursos de todo tipo de empresas y aún personas, sin embargo, y como se menciona arriba, no siempre está debidamente presente o debidamente utilizada. La falta de contacto suficiente entre la praxis empresarial y el quehacer académico y teórico de la administración ha dejado a los primeros casi en un estado de indefensión empresarial frente a los diversos sucesos del entorno, tanto locales como nacionales y aun internacionales. Un ejemplo de este último aspecto es el caso reciente de la política arancelaria que ha emprendido el Presidente Trump y su guerra comercial con China.

El argumento anterior refleja el fundamento principal del interés que guía a este trabajo de investigación y que específicamente, consiste en “medir” el uso real de la planeación en los diversos ámbitos administrativos de cierto sector económico empresarial regional con proyección nacional y en sus oportunidades de sortear, bajo la realidad encontrada, los ambientes adversos o favorables que pueden brindarles sus propios modos de actividad.

La planeación tiene elementos, fases y, sobre todo, técnicas que permiten llevar a cabo, el planteamiento del qué queremos hacer, del qué podemos y, finalmente, el qué haremos y todo esto de una manera racional y adecuada.

2.4 Las Organizaciones.

De acuerdo a Atehortúa, Bustamante y Valencia de los ríos (2008) mencionan que Ackoff describe de la siguiente manera a la organización:

“Una organización es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos intencionados que tienen un propósito común” (p. 9).

En ocasiones caracterizamos un sistema puramente mecánico como bien organizado, pero no haríamos referencia a él como una "organización". Esto resulta del hecho de que usamos "organizar" para significar "hacer un sistema de", o como se consigna en un diccionario, "montar un orden de trabajo adecuado", y "arreglar o disponer sistemáticamente.

Una organización tiene una división funcional del trabajo en la persecución del o los propósitos comunes de sus elementos que la definen” y Hodge, William y Gales (2003) dicen que:

“Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos” (p. 11).

Y por último, Daft (2013) se refiere al concepto de organizaciones y sus características como: “Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas

como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (p. 11).

Finalmente y tomando las palabras de Eggers, (2012) una definición posible de organización sería entonces: “Organizaciones son aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines” (p. 10).

2.4.1. Tipos de organizaciones.

Dentro de un enfoque amplio, Chiavenato (2006) dice que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) constituidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubre medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios (p. 44).

Se denominan organizaciones formales a aquellas que tienen normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes. A través de la organización formal, se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones. Por consiguiente, la organización formal intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia, convirtiéndose en un caso de estudio especial. En general las organizaciones formales están muy burocratizadas y representan la forma organizacional dominante en la sociedad actual. Y la más viva manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, capaz de proporcionar especialización profesional y mejoramiento continuo del estándar de vida de sus miembros.

Existen organizaciones diseñadas especialmente para conseguir ganancias que les permitan auto sostenerse con los excedentes de las operaciones financieras y proporcionar retorno de la inversión o de capital; también existen organizaciones cuyo objetivo primordial no es el lucro. De este modo, las organizaciones se clasifican en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones

sin ánimo de lucro. Las empresas son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimo de lucro.

2.4.2 Clasificación de las organizaciones.

Existen muchas maneras de clasificar y nombrar los tipos de organización, algunas de ellas son: por su actividad, por la naturaleza de su capital, por su magnitud, por su forma, ya sea tradicional o emergente, por sus objetivos; siendo así que cada una de estas responde a distintos aspectos de una organización. De esta manera Hernangómez (1988), [Tabla 7], presenta una interesante clasificación general de las organizaciones a través de una matriz, que él denomina “Matriz de clasificación de las organizaciones”.

Tabla 7. Matriz de clasificación de las organizaciones

Actividades	Objetivo	
	Económicos	No económicos
Económicos	Organizaciones tipo “A”	Organizaciones tipo “B”
No económicos	Organizaciones tipo “C”	Organizaciones tipo “D”

Fuente: Adaptado de Hernangómez (1988).

Esta matriz clasifica a las organizaciones en cuatro grandes grupos:

1. Organizaciones tipo “A”: Son aquellas cuyos objetivos son de carácter económico prioritariamente y, asimismo, las actividades principales que realizan son de tipo económico
2. Organizaciones tipo “B”: Son aquellas cuyos objetivos son prioritariamente no económicos, mientras que sus actividades principales son de tipo económico.
3. Organizaciones tipo “C”: Son aquellas que mantienen objetivos prioritarios de carácter económico, mientras que sus actividades principales son no económicas
4. Organizaciones tipo “D”: Son aquellas en las que tanto sus objetivos prioritarios como sus actividades principales mantienen el carácter de no económicos.

2.4.3. La empresa como organización.

Chiavenato (2001), menciona que las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen las siguientes funciones:

- a. Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c. Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos e incluso de sus miembros (p. 50).

2.4.4 Clasificación de las empresas con base a su giro o actividad.

De acuerdo a Castillo y Juárez (2008), las empresas pueden clasificarse por su actividad de la siguiente manera:

- a) Las empresas industriales, que “se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros”. Estas se subdividen en extractivas y de transformación.
- b) Las empresas comerciales, que “se caracterizan por la sola labor de comprar y vender”, es decir, no necesitan alterar los productos que compran... Las empresas comerciales llegan a constituirse en grandes escaparates, por decirlo así, de una variedad de artículos que sería difícil que llegase a desplazar una sola industria.
- c) Las empresas de servicio, que “son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Estas compañías han proliferado en las últimas dos décadas, debido principalmente, a la gran demanda de nuevas actividades, que tal vez a principios de este siglo ni se conocían.” Lo que venden “es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler” (p. 18).

2.4.5 Clasificación de las empresas con base a la naturaleza de su capital.

Continuando con Castillo y Juárez (2008), las empresas se clasifican, con base a la naturaleza de su capital en:

- a) Las empresas de inversión de carácter privado que, con el concurso de varias personas se aporta un patrimonio para constituir las.
- b) Las empresas de inversión de carácter público, donde el Estado tiene la total participación en ellas.
- c) Las empresas de inversión de carácter mixto, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas.

Y, de acuerdo al origen de su capital, las empresas se pueden clasificar en las de:

- I. Capital Nacional
- II. Capital Extranjero
- III. Coparticipación (p. 19).

2.4.6. Clasificación de las empresas de acuerdo a su magnitud o tamaño.

Mencionan Castillo y Juárez (2008), que la magnitud de las organizaciones, determinada esta por la relación existente entre sus ventas y el número de empleados como los dos factores, o dos elementos de juicio razonable para poder dividir a las empresas, estas se pueden dividir de la siguiente manera:

- a) Las microempresas que se caracterizan porque el propietario “está generalmente dedicado a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración.”
- b) Las pequeñas que cuentan con algún tipo de división del trabajo, en donde el gerente o el empresario no participan directamente en el proceso de producción.
- c) Las medianas, que son aquellas que presentan algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración.
- d) Las grandes, se caracterizan por tener una organización formal y especialización jerárquicamente estructurada, (p. 20).

2.4.7. Modelos de Planeación.

La planeación, dentro del proceso administrativo, es una de las fases más importantes del mismo. Dentro de la planeación se establecen y fijan los objetivos, políticas, estrategias, donde marcan las actividades que deben de tomarse en cuenta, para enfrentar, con márgenes aceptables de oportunidad, los entornos futuros. Para establecer lo anterior, la actividad teórica de la planeación ha creado diversos modelos de planeación que es posible seguir actualmente.

Por ejemplo, Kotler y Armstrong, (2000, citado por (Cano & Olivera, 2008) mencionan que un modelo es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con el objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte.

De acuerdo a (Cano & Olivera, 2008) cualquiera que sea la naturaleza y características de las organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación.

A continuación, se muestran algunos modelos de planeación que permitirán dar sustento al modelo propuesto, para ello, se realizó una revisión de la literatura sobre los tipos de modelos de planeación enfocados estos, en su mayoría a la planeación estratégica y a la planeación financiera siendo estas, parte de las herramientas utilizadas en la planeación.

Los modelos de planeación son los siguientes:

1. Modelo conceptual de George Steiner.

George Steiner, (1996, citado por (Ricardo, 2014) menciona un modelo conceptual sobre la estructura y el proceso de la planeación. Para ello afirmó que la planeación se encuentra cimentada en tres bases específicas: 1) los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización; 2) los valores de la alta gerencia; y 3) los estudios del medio ambiente.

El autor identifica una clara diferencia entre los periodos de planeación, de tal manera que el largo plazo requerirá de una planeación meramente estratégica; el mediano plazo de una planeación táctica y, el corto plazo de una planeación operativa:

Planeación Estratégica (Largo Plazo).

Para Steiner, la planeación estratégica, se refiere a la planeación en el horizonte temporal del largo plazo en la cual se debe declarar la misión de la compañía e identificar los objetivos principales de la organización, las políticas y las estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

Planeación Táctica (Mediano Plazo).

Se refiere a la formulación, detalle, coordinación e integración de los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos, tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de Planeación Estratégica. Normalmente se contempla un horizonte temporal de cinco años; sin embargo, los planes se desarrollan a profundidad para cada año de ejecución.

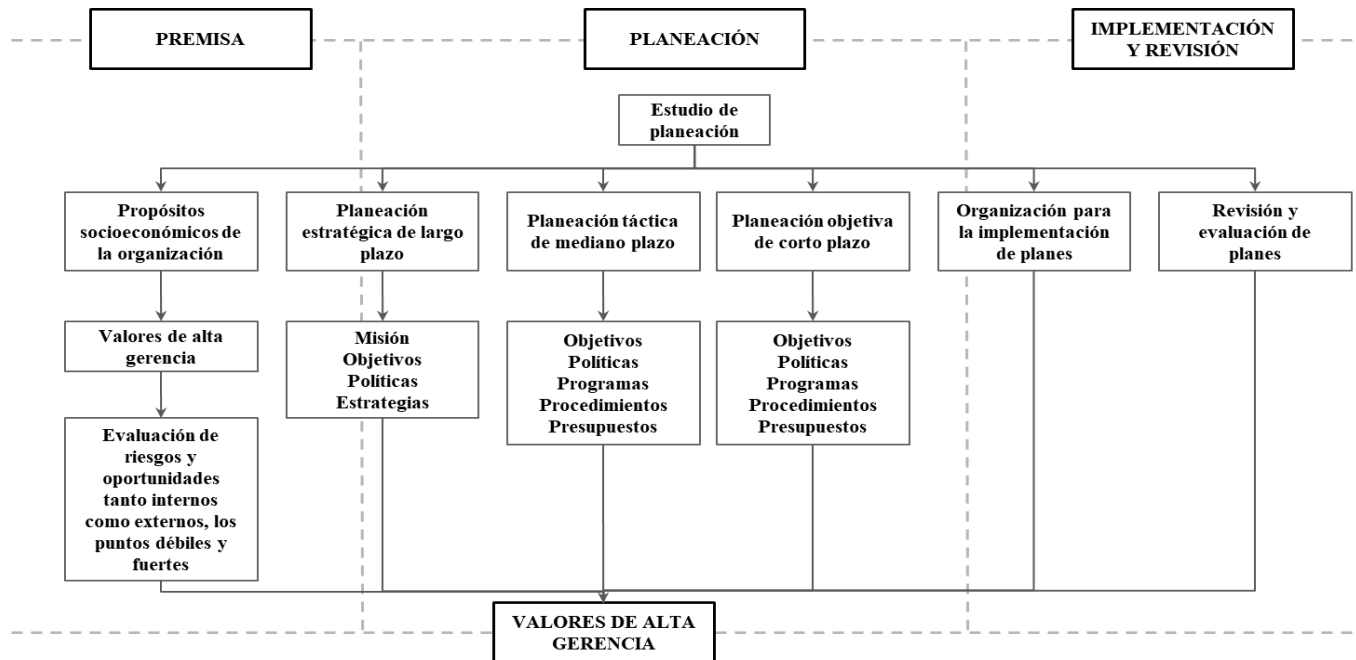
Planeación Operativa (Corto Plazo).

Los detalles de los programas a mediano plazo no son de la profundidad suficiente para las operaciones corrientes, por lo tanto, se requiere un grupo de planes a corto plazo. Por ende, se incluyen una serie de estudios específicos para ejecutar el proceso de planeación orientados a permitir una perfecta ejecución de las actividades.

El modelo de Steiner, [Figura 7], contempla una serie de consideraciones generales que deben realizarse durante todo el proceso de manera continua si se desean obtener resultados óptimos:

- 1) Pruebas de factibilidad.
- 2) Organización para la implementación de la planeación.
- 3) Revisión y evaluación de los programas de planeación
- 4) Retroalimentación.

Figura 6 Modelo conceptual de George Steiner



Fuente: Adaptado de (Ricardo, 2014).

Por otra parte, Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001, citados por (Ricardo, 2014) proponen un modelo dual que presenta dos momentos de la planeación: el primero contempla las etapas generales en la toma de decisiones y el segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

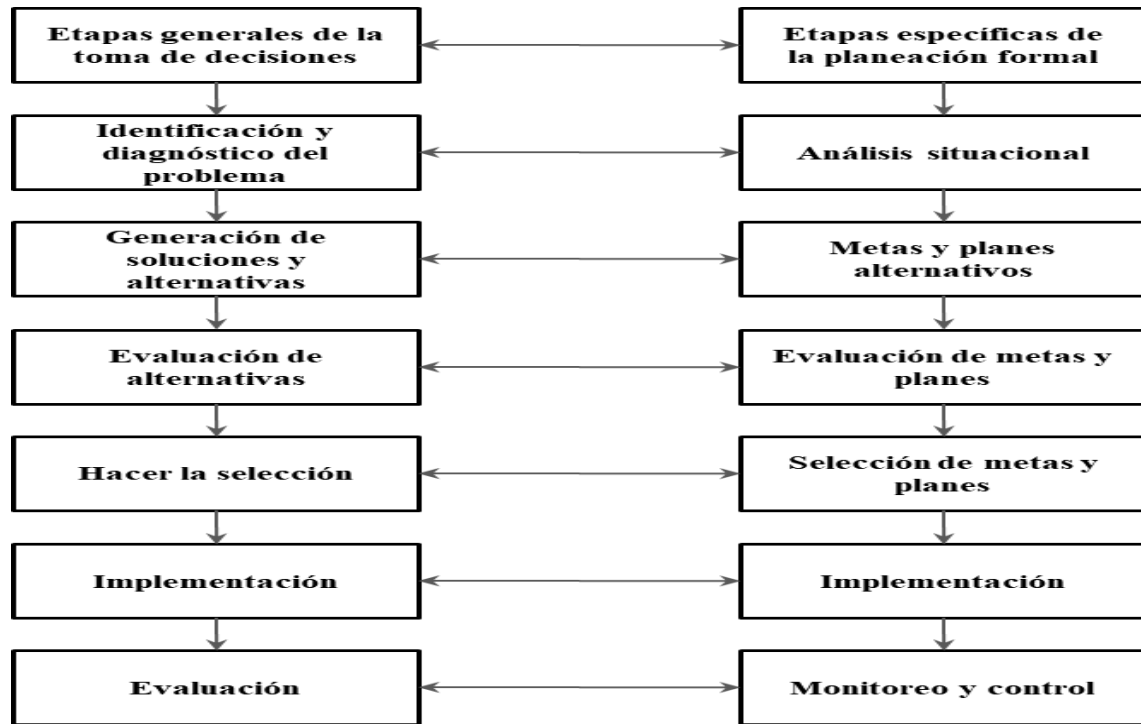
1) El Primer Momento: Está compuesto por las acciones encaminadas a la identificación y precisión del problema a resolver. Contempla las siguientes etapas: 1) inicia con el diagnóstico interno y externo de la organización; 2) la formulación de posibles soluciones alternativas; 3) la selección de las alternativas posibles dados unos recursos específicos; y 4) la evaluación de las alternativas seleccionadas, previa a su implementación formal en el proceso de planeación

2) El Segundo Momento: Consiste en ejecutar la planeación formulada en el momento anterior. Pretende transformar la formulación estratégica en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

La dualidad intrínseca al modelo se refiere a la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Generalmente la planeación estratégica de largo alcance implica un análisis y evaluación diferente a la de los planes operativos, debido al horizonte temporal que implican. Sin

embargo, el Modelo de Bateman y Snell propone una operación simultánea de ambas dimensiones en la cual, la ejecución de los planes de corto plazo debe ir adaptándose progresivamente a los objetivos y metas de largo plazo, [Figura 8].

Figura 7 Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica

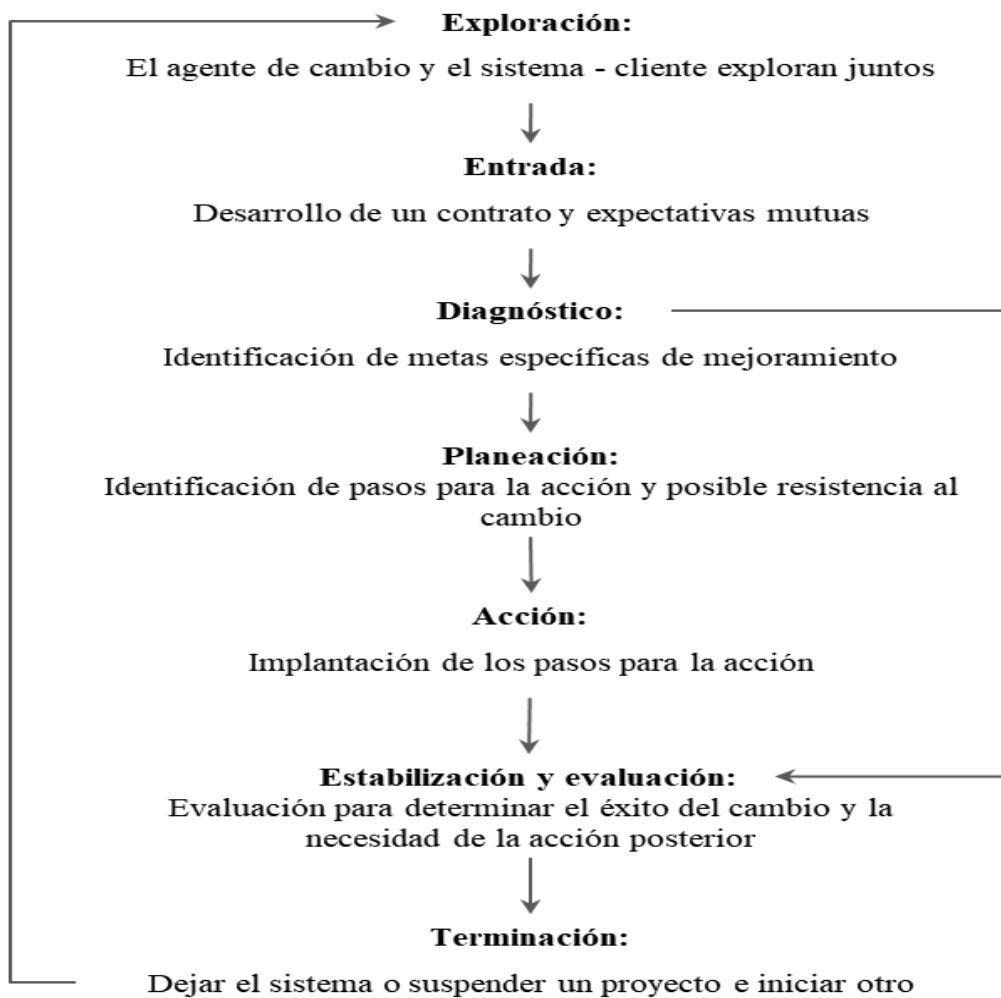


Fuente: Adaptado de (Ricardo, 2014).

Por otra parte, Guízar (2013) menciona que el modelo de planeación trata de definir las etapas del cambio planeado. Este modelo fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, después modificado y perfeccionado.

A continuación se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, [Figura 9]. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción.

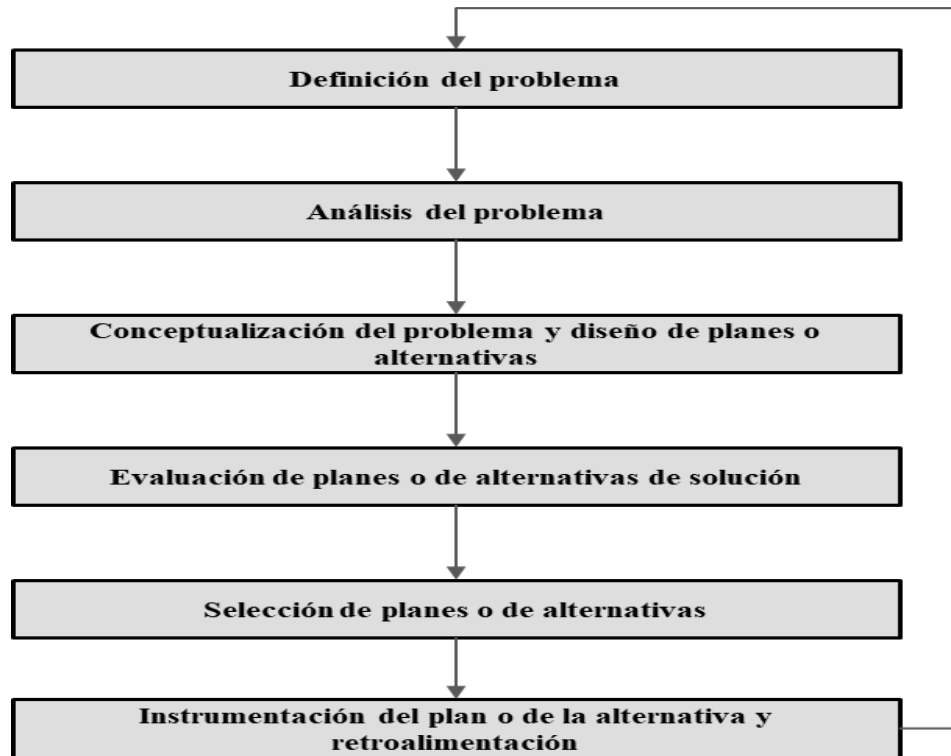
Figura 8 Modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley



Fuente: Libro de Desarrollo organizacional (Guízar Montúfar, 2013).

Álvarez (2010) menciona, una descripción más clara y completa del proceso de planeación de acuerdo con la corriente de sistemas, [Figura 10], es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

Figura 9 Modelo de planeación de Frank Bangnart



Fuente: Elaboración propia con información de (Álvarez, 2010)

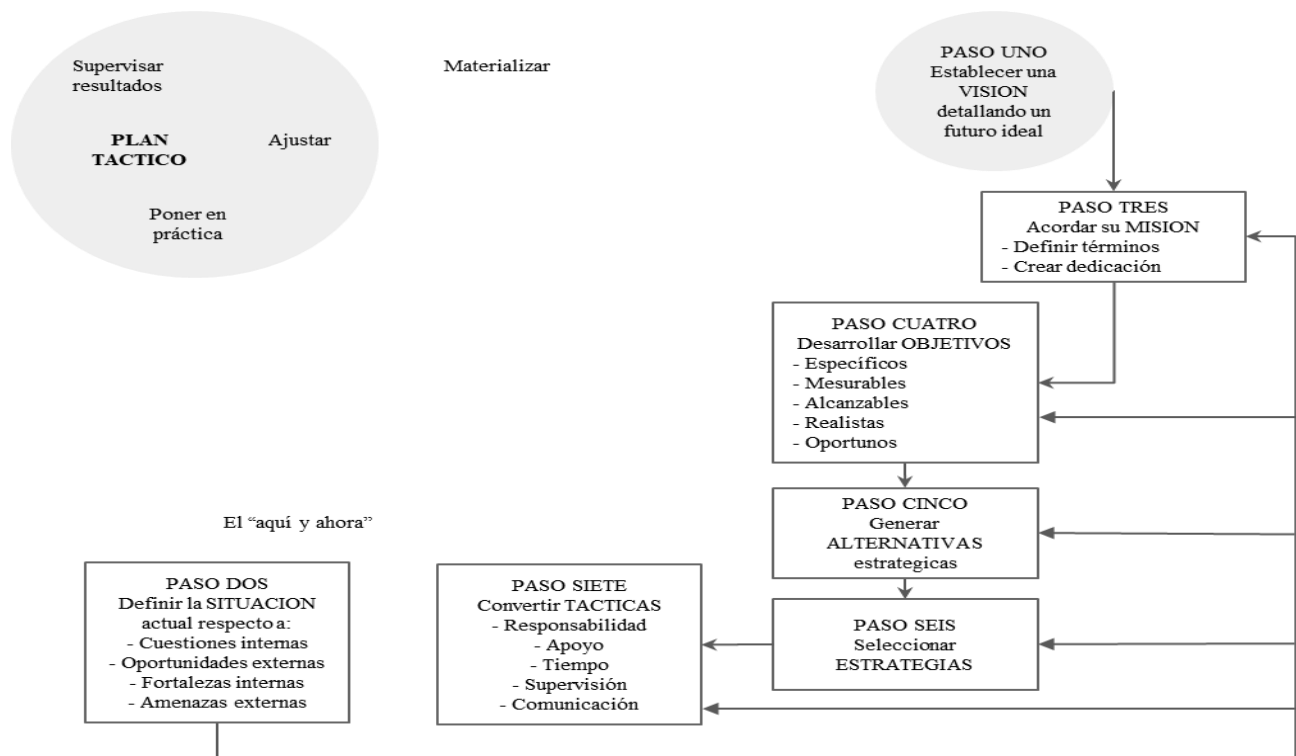
El mismo autor menciona que las definiciones del proceso de planeación, basadas en la teoría de estrategia se caracterizan por integrar la elaboración o formulación de planes y por introducir ideas de la retroalimentación, tomada de la teoría de sistemas y de la cibernética.

Cano y Olivera (2008) mencionan que el autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el *aquí y ahora* situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente [Figura 11]. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro (pág. 34).

Figura 10 Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

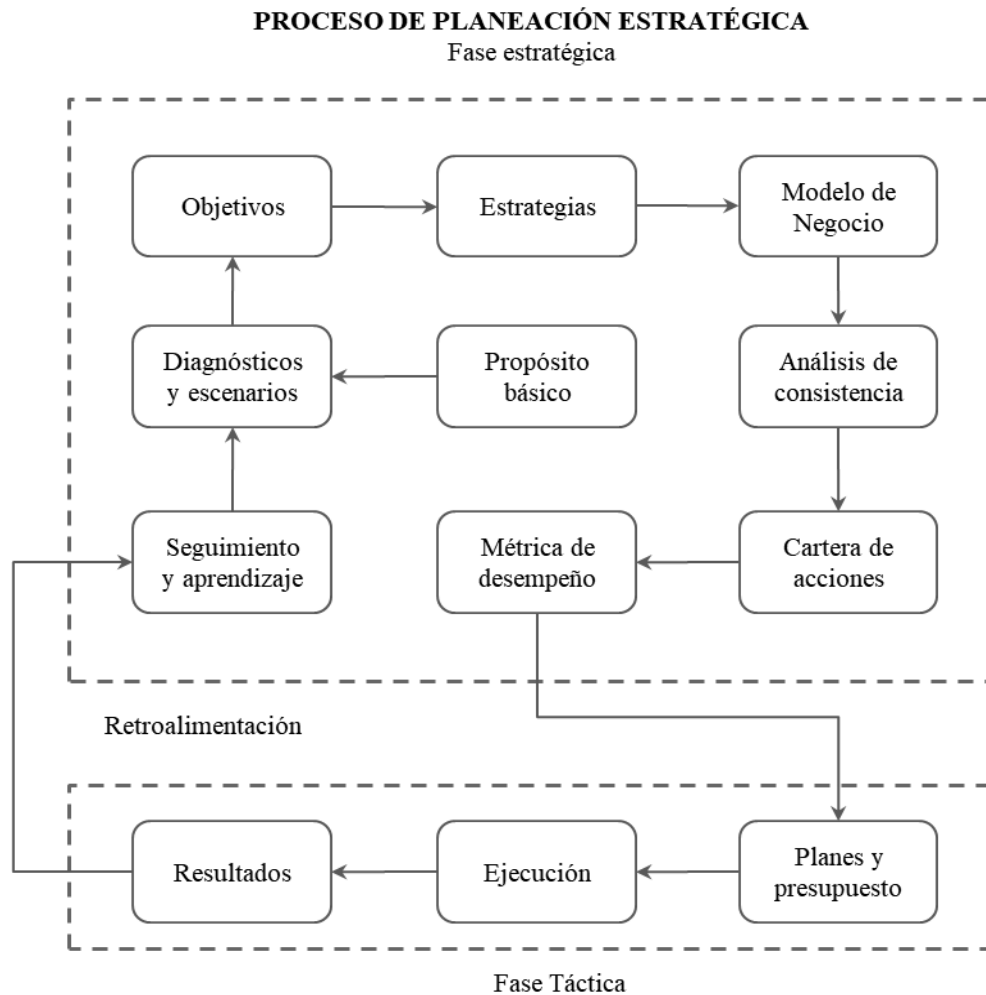


Fuente: Adaptado de (Cano & Olivera, 2008).

El Modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez (2003, citado por Cano y Olivera, 2008) proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica. El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de

organización. El modelo de Colón y Rodríguez [Figura 12], que inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

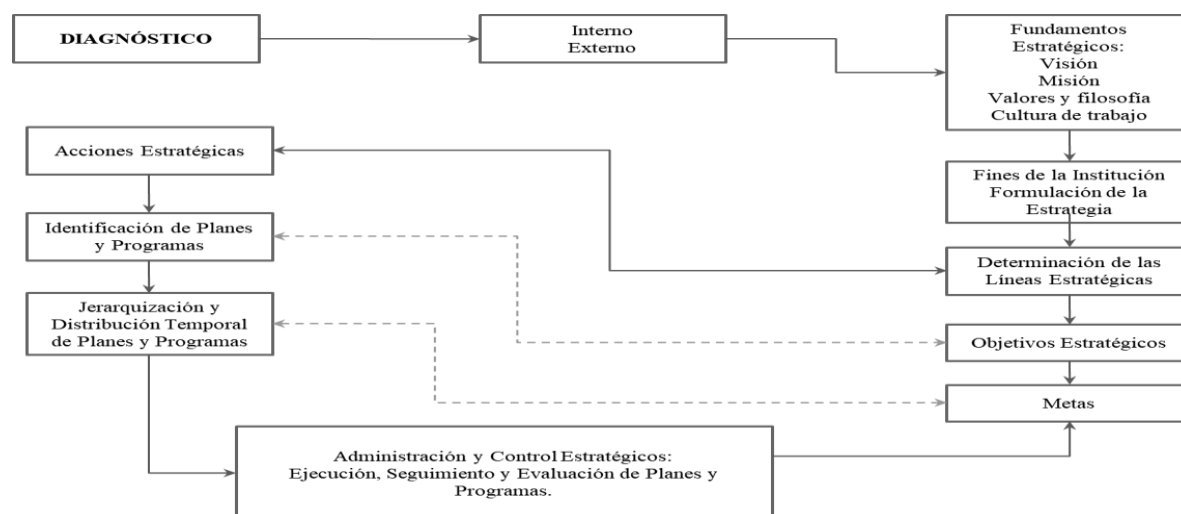
Figura 11 Modelo de Colon y Rodríguez de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Cano & Olivera, 2008).

El modelo sugerido por Sergio Kauffman González (2003 y citado por (Ricardo, 2014) [Figura 13], describe y representa un compendio del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores, concretadas en una propuesta dual del proceso de planeación, (pág. 22).

Figura 12. Modelo de planeación estratégica de shkg.



Fuente: Elaboración propia con información de (Ricardo, 2014).

Otro modelo llamado, el balance scorecard presentado por Kaplan y Norton (2007) mencionan el concepto del cuadro de mando de equilibrio que revolucionó el pensamiento convencional sobre las métricas de rendimiento. Al ir más allá de las medidas tradicionales del desempeño financiero, el concepto le ha dado a una generación de gerentes una mejor comprensión de cómo están realmente sus compañías.

El balance scorecard se basa en cuatro procesos para vincular las actividades a corto plazo con los objetivos a largo plazo:

1. Traduciendo la visión

Al confiar en la medición, el cuadro de mando obliga a los gerentes a llegar a un acuerdo sobre las métricas que utilizarán para poner en práctica sus visiones elevadas.

2. Comunicación y vinculación

Cuando la tarjeta de puntuación se difunde hacia arriba y hacia abajo en el organigrama, la estrategia se convierte en una herramienta disponible para todos a medida que el cuadro de mando de alto nivel cae en cascada hacia las unidades de negocios individuales, los objetivos estratégicos globales y las medidas correspondientes a cada grupo en particular, la vinculación

de estos objetivos con el rendimiento individual y los sistemas de compensación producen cuadros de mandos personales, por lo que los empleados individuales comprenden cómo su propia productividad respalda la estrategia general.

3. Planificación empresarial

La mayoría de las empresas tienen procedimientos separados (y, a veces, unidades) para la planificación estratégica y la presupuestación. No es de extrañar, entonces, que la planificación a largo plazo típica sea, en palabras de un ejecutivo, donde la goma se encuentra con el cielo.

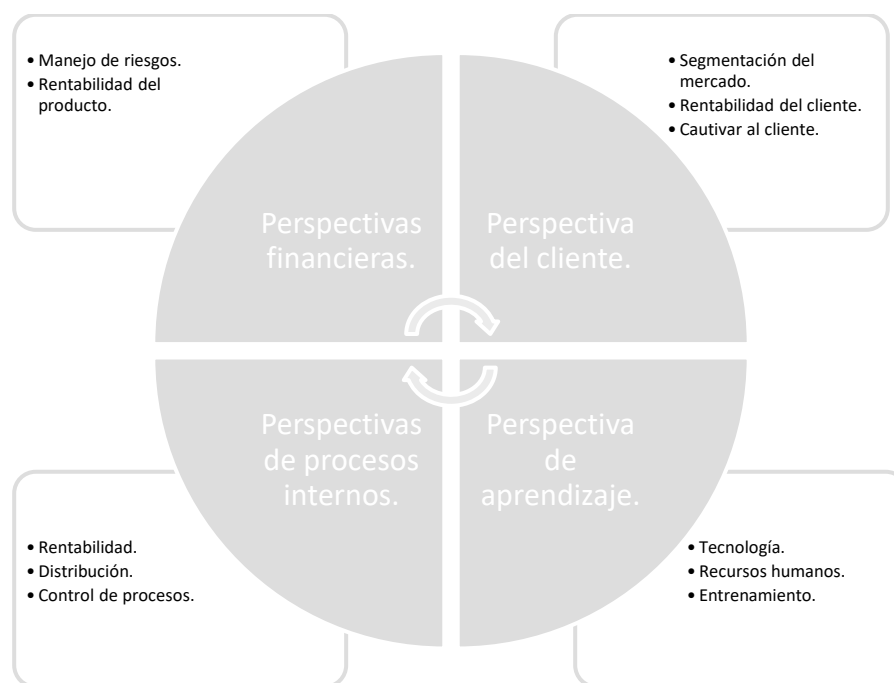
La disciplina de crear un cuadro de mando de equilibrio obliga a las empresas a integrar las dos funciones, asegurando así que los presupuestos financieros apoyen los objetivos estratégicos. Después de acordar las medidas de rendimiento para las cuatro perspectivas del cuadro de mandos, las empresas identifican los impulsores más influyentes de los resultados deseados y luego establecen hitos para medir el progreso que logran con estos impulsores.

4. Retroalimentación y aprendizaje

Al proporcionar un mecanismo de retroalimentación y revisión estratégica, el cuadro de mando del balance ayuda a una organización a fomentar un tipo de aprendizaje que a menudo falta en las empresas; la capacidad de reflexionar sobre las inferencias y ajustar las teorías sobre las relaciones causa-efecto.

De acuerdo a Alveiro (2011), quién menciona que la herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva. Se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard, [Grafica 3].

Gráfica 3 Perspectiva del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia Adaptado de Kaplan R Norton, D (2007).

A continuación, complementado los modelos de planeación, se propone emplear las siguientes herramientas, las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL, diagnóstico organizacional, técnica SMART para el establecimiento de objetivos, elaborar cronogramas, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, con la finalidad de llevar a cabo un diagnóstico interno y externo que nos permitan identificar las condiciones en que se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Primera herramienta: Las 5 fuerzas de Porter.

Porter (2008) menciona que la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Como puede observarse se trata de comprender que la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz, [Figura 14].

Figura 13 Las Cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Adaptado de Porter (2008).

Segunda herramienta, el análisis de PESTEL.

Por otra parte, la página web Retos Directivos (2015) menciona que un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO. Un análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización, [Figura 15]. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales.

Figura 14 Análisis de pestel.

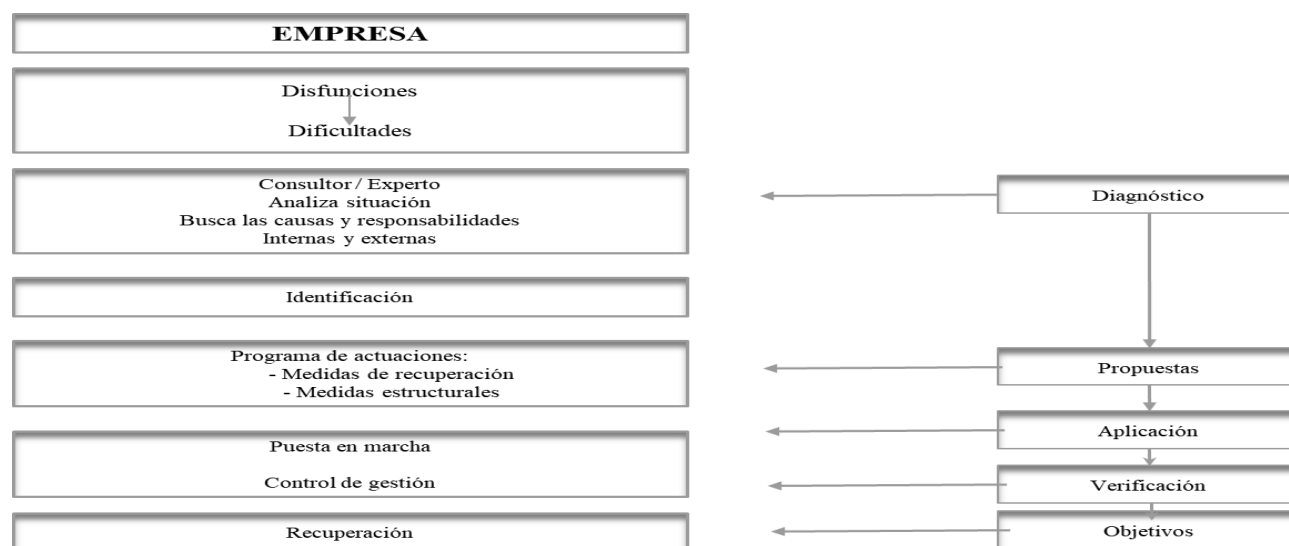
Análisis de Pestel.	
Diagnóstico externo.	
Factores.	
Factor Político (P)	
1.	Estabilidad política.
2.	Tendencias electorales.
3.	Tasas impositivas.
4.	Legislación aduanera, tributaria, laboral, financiera, entre otras.
5.	Política fiscal de los diferentes países.
6.	Modificaciones en tratados internacionales.
Factores económicos (E)	
1.	Evolución del PIB.
2.	Reformas fiscales.
3.	Tasa de cambio.
4.	Tasa de inflación.
5.	Tasa de interés para financiamientos.
Factores socio-culturales (S)	
1.	Mercado laboral.
2.	Distribución de la población, por edad, sexo.
3.	Tasas demográficas.
4.	Nivel de consumo.
Factores tecnológicos y de infraestructura (T)	
1.	Infraestructura.
2.	Entorno que promueva el uso de las Tic's.
3.	Cambios tecnológicos futuros.
4.	Desarrollo de nuevos productos.
Factores ecológicos (ambientales) (E)	
1.	Consumo de energética o agua potable.
2.	Nivel de reciclado.
3.	Impacto ambiental.
Factores legales (L)	
1.	Forma jurídica de constitución.
2.	Licencias para desarrollar su actividad.
3.	Leyes sobre el empleo.
4.	Otras leyes que rijan a las MiPyMes.

Fuente: Adaptado de Retos-directivos 2015.

Tercera herramienta: Diagnóstico Organizacional.

Además, dentro del entorno interno de las MiPymes se debe de llevar a cabo un diagnóstico organizacional. Velázquez (2008) menciona que un diagnóstico permite elaborar un pronóstico y un plan estratégico para remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción; eficientizar los recursos y la logística de operación pertinente para obtener un logro, anticipar un escenario y el camino para acercarnos a una meta, [Figura 16]. También permite prever acciones de desarrollo, integración, promoción y mejoras.

Figura 15 Diagnóstico Organizacional.



Fuente: Elaboración propia con información de Velázquez (2008).

Cuarta herramienta: Establecimiento de objetivos.

Para el establecimiento de objetivos, las empresas, micro, pequeñas y medianas, pueden identificar problemas y establecer metas generales para su negocio, con el fin de direccionar el cumplimiento de la misión y visión. Los objetivos deben ser generales y específicos.

Figuroa (2017) explica, que el acrónimo SMART fue escrito por primera vez en noviembre de 1981 en Spokane, Washington, por George T. Doran, un consultor y Director de Planeación para la Compañía de Agua de Washington, publicó un artículo titulado: There is a SMART way to write management's goals and objectives, que en español sería: Existe una forma SMART o INTELIGENTE de escribir metas y objetivos». (SMART es un acrónimo, pero también esa palabra en inglés se traduce como Inteligente).

La definición original de George T. Doran era:

- Specific: target a specific area for improvement.
- Específico: Enfocar un área específica para la mejora.
- Measurable: quantify, or at least suggest, an indicator of progress.
- Medible: cuantificable, o al menos, que tenga un indicador para monitorear su progreso.

- Assignable: specify who will do it.
- Assignable: especificar quién lo hará.
- Realistic: state what results can realistically be achieved given available resources.
- Realista: especificar los resultados que realmente se pueden lograr en función de los recursos disponibles.
- Time-related: specify when the result can be achieved.
- Enmarcados en un periodo de tiempo: especificar cuándo los resultados pueden ser logrados.

Quinta herramienta: Establecer un cronograma de actividades.

Este cronograma de actividades, debe especificar las actividades a desarrollar, con qué recursos se cuenta, quien o quienes serán los responsables, y la fecha de inicio, así como la fecha de entrega de esos resultados, [Tabla 8].

Tabla 8 Cronograma

FECHA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Enero 20...	Etapa I : Análisis interno y Externo		Gerente General
Febrero 20...	Etapa II: Proceso de Planeación: Planeación Estratégica :Programa, misión, visión, objetivos planes estratégicos.		Gerente General
Marzo 20....	Etapa III: Planeación táctica: Establecimiento de objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos.	Asignación de recursos.	Jefe de administración o finanzas
Abril 20 ...	Etapa IV: Planeación operativa: Seguimiento a los objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos.	Presupuestación	Jefes de operaciones
Seguimiento, control y evaluación: Informar de avances.			

Sexta Herramienta: Establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación.

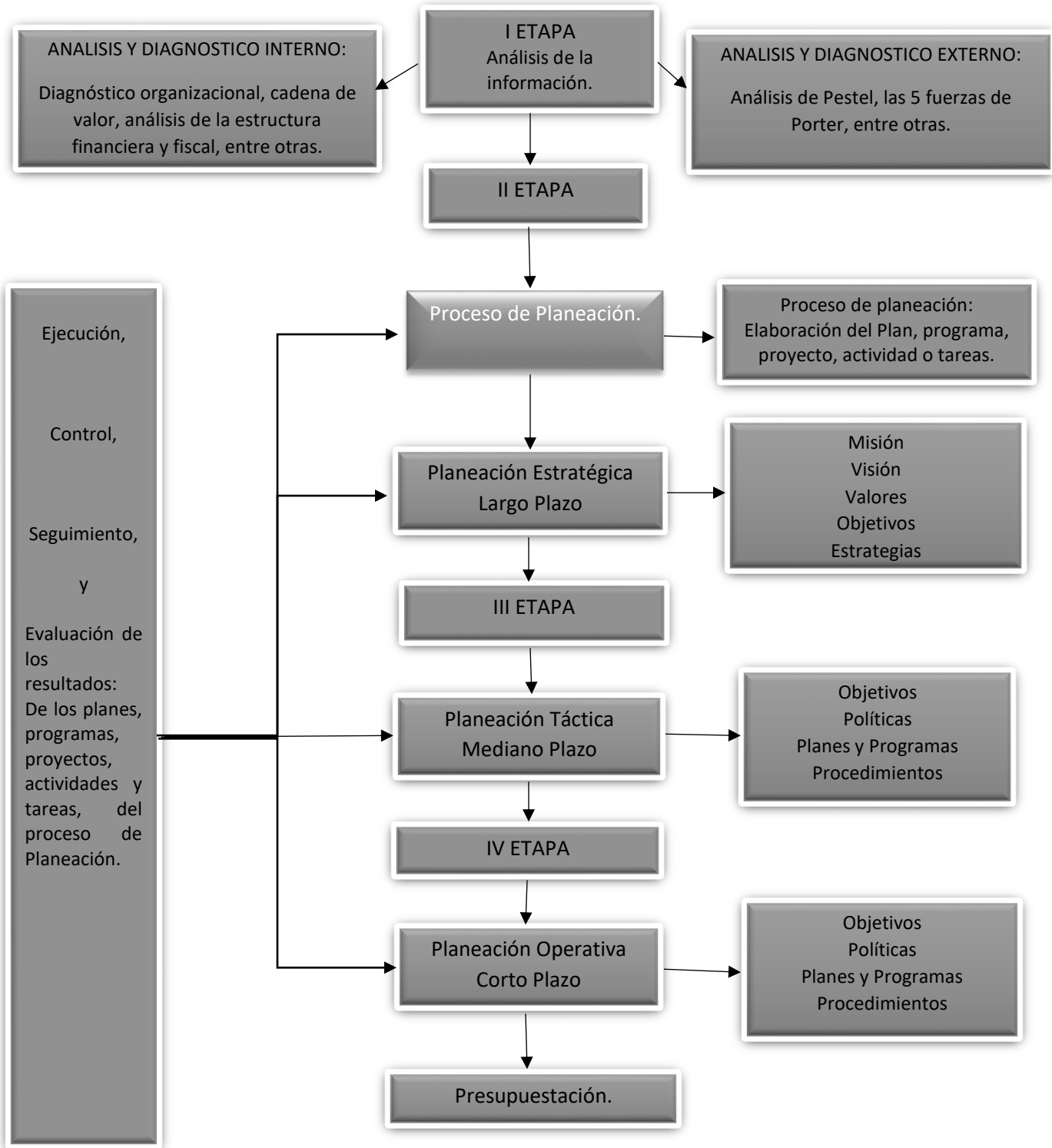
La importancia de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación es un componente fundamental para la operación de un eficiente mecanismo de gestión y rendición de cuentas del proceso de planeación. Un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable brinda información que le permitirá a las MiPymes hacer los cambios pertinentes y crear un nuevo plan de acción.

- Crear un comité interno de seguimiento y evaluación del proceso de planeación.
- El o los responsables del proceso de planeación deberá elaborar un informe del seguimiento a los objetivos planteados informando de las incidencias y el grado de progreso de cada actividad.
- El comité junto con los responsables del proceso de planeación se reunirá para analizar las incidencias, se discutirán los puntos relevantes, se establecerán acuerdos, se validarán las actividades realizadas, las que se realizarán, los cambios al proceso de planeación, se le dará solución a las situaciones encontradas que pongan en riesgo el alcanzar los objetivos planteados.
- Se aprobarán los cambios sugeridos por el comité y los responsables de llevar a cabo cada proceso, donde se redefinirán los objetivos, se harán ajustes a las actividades, o en su caso, se definirán nuevos objetivos y nuevas actividades.

Finalmente, y después del análisis de los diversos modelos y herramientas aquí expuestos, se planteó un modelo [Figura 17], cuya característica es la de ser un modelo de planeación que ayude a las MiPymes muebleras a enfrentar su entorno, fundamentalmente a hacer frente a las disposiciones fiscales federales.

2.4.8 Modelo de planeación propuesto:

Figura 16 Modelo de Planeación para las MiPymes muebleras



El Modelo de planeación propuesto consta de 4 etapas:

Comienza por el análisis, luego planeación estratégica, luego táctica y finalmente por la operativa. Esto es el orden natural de esto. Primero cómo estamos, la estrategia que nos permita en forma general, ser lo que queremos ser, luego sigue la direcciones que se encargaran individualmente de la responsabilidad de que se lleven a cabo políticas, procedimientos, controles que permitan llevar a la empresa a lo que quiere ser y finalmente, la parte operativa: Control presupuestal que consiste en una serie de planeaciones particulares que se reflejaran en presupuestos tales como son el financiero, el fiscal, entre otros.

La primera etapa consiste en realizar una serie de análisis interno y externo de la empresa para establecer las características situacionales de la misma frente a sí misma y frente a su entorno. El orden con que se hagan los análisis mencionados pueden ser en orden seguido, análisis interno luego el externo o viceversa, por ejemplo, o pueden ser iniciados al mismo tiempo.

Con respecto a la finalidad del análisis interno tendrá como objetivo evaluar los recursos con que cuenta la empresa y su situación organizacional en general. Por otra parte, el diagnostico externo de la empresa, permitirá reconocer el entorno económico y social en que se encuentra inmersa la organización, tales como el factor, por ejemplo, que representaría la imposición de impuestos federales.

Para el logro de los análisis mencionados, la empresa deberá seleccionar una o algunas de las herramientas de diagnóstico interno y externo más adecuados a sus características organizacionales que le permitirá trazar, por sus resultados y ante las condiciones futuras previstas, un plan de acción que la empresa deberá seguir para el logro de sus metas.

La segunda etapa inicia con el proceso de planeación que comprende el diseño o rediseño de la planeación estratégica (a largo plazo) que involucra a toda la empresa. En esta etapa se desarrollarán planes que llevarán a la empresa al logro de su visión empresarial, esto es, lo que pretender ser a largo plazo. Los objetivos propuestos y las formas de lograrlo deberán estar establecidos de forma tal que sean realizables y los suficientemente flexibles como para enfrentar los cambios futuros, tanto los internos como los que pueden representar los externos sin que, por ello, la empresa cambie sus características fundamentales.

Posteriormente y en una tercera etapa, se deberá iniciar con la planeación táctica (mediano plazo) que involucrará a cada área de la organización en los niveles directivos. Aquí se tomarán en cuenta los recursos específicos para llevar a cabo la planeación estratégica en su sentido de planeación a largo plazo. Aquí es una etapa de definiciones directivas que deberán establecer cuáles serán los objetivos a seguir, qué se debe de hacer para alcanzarlos y se detallarán los planes para lograrlos de la mejor manera posible. Desde el inicio de esta etapa se deberán establecer también y como un paso muy importante, las formas y condiciones que deberán llevarse a cabo para la ejecución, control, seguimiento y evaluación de los planes, programas, proyectos, actividades y tareas.

Finalmente se realizará una cuarta etapa con la cual se dará inicio con la planeación operativa (corto plazo), misma que iniciará con la formulación y asignación de cada tarea y/o actividad de manera detallada, alineada a los objetivos de la planeación táctica. Es aquí, en la planeación operativa donde el plan táctico se traduce a cifras claras, en pasos concretos y objetivos que se pueden medir y evaluar a corto plazo. En esta etapa cada área operativa deberá elaborar sus previsiones presupuestales de ventas, de costos y en general de todo aquello que representa la operación normal de la empresa. En esta parte se elaborarán los presupuestos que servirán para el control financiero y operativo en general de la organización.

Este modelo toma como base el supuesto de que las MiPymes mexicanas tienden a ser poco uso de la planeación formal por lo que, si estas empresas se apoyaran de las instituciones de educación superior, organismos colegiados, instituciones gubernamentales, entre otras, se estaría favoreciendo a lograr su crecimiento y estabilidad financiera.

Este modelo se planteó con la finalidad de que se desarrolle de modo sistémico, desde el interior de la empresa hacia el exterior de la misma. Es decir que se vea como un proceso, terminando con la ejecución, evaluación de resultados de los planes y programas y el control del proceso.

La investigación del entorno interno y externo que pueden afectar positivamente o negativamente a la empresa son de suma importancia porque permiten obtener información del pasado y el presente de la empresa para poder predecir escenarios futuros. Es por ello que herramientas propuestas como el análisis de PESTEL, son de gran utilidad ya que permitirá

reconocer el posible entorno sobre la situación actual y futura de una empresa. Pestel, cuyo acrónimo responde a las áreas: Política, Economía, Socio Cultural, Tecnología, Ecología y Legal, áreas que son importantes por su impacto dentro de cualquier empresa. El modelo de las 5 fuerzas de Porter pretende acotar el análisis del entorno al análisis específico de la industria donde opera la empresa, mientras que la cadena de valor es una herramienta de gestión y análisis interno, que identifica los procesos productivos, financieros y administrativos que permiten generar valor a los clientes, por otra parte, el diagnóstico organizacional es una herramienta que permite hacer un análisis de la situación actual de cualquier organización, este diagnóstico es útil para dar solución a problemas o situaciones identificadas con anticipación y puedan responder de manera oportuna a las exigencias del entorno. El SMART para establecer metas y objetivos enmarcados en un periodo de tiempo y establecer un cronograma, en el que se calendaricen las actividades a desarrollar, con qué recursos se cuenta y los responsables para llevarlos a cabo y el tiempo que tomara cada actividad para apreciar el punto de inicio y fin de cada una. Es por ello que se sugieren se utilicen estas herramientas en la propuesta del modelo de planeación teniendo en cuenta la viabilidad de su aplicación ya que no todas las empresas del tamaño y recursos de las que aquí se estudian, tienen la posibilidad material de aplicar algunos modelos. sin embargo, es posible buscar adecuaciones a cada organización que les permita utilizar de manera razonable alguno o algunos modelos como los referidos anteriormente.

Una vez descrito el marco teórico del proceso administrativo y la propuesta del modelo de planeación, a continuación, en el capítulo siguiente describiremos a las MiPymes en el contexto nacional y regional.

Capítulo 3. Las MiPymes.

El siguiente capítulo tiene el propósito de dar a conocer la estratificación de las MiPymes en el contexto nacional y regional, su importancia, ventajas y desventajas y el panorama general de las MiPymes.

3.1 Las MiPymes en México.

Fue en el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos: Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año. Industria pequeña. Las empresas que ocuparán hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaban la cantidad de 400 millones de pesos al año. Industria mediana. Las empresas que ocuparán hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año. Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía antes SECOFI. (INEGI, 2014).

3.1.1. La importancia de las MiPymes en el ámbito nacional.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014), las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son de gran importancia en el ámbito nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90 por ciento o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas. Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país. De manera tradicional se ha

utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos.

3.1.2 Clasificación y definición de las MiPymes.

De acuerdo a Saavedra y Hernández (2008) Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica. Por lo anterior resulta interesante precisar si las empresas, insertas en el actual contexto económico, presentan características que puedan ser tomadas como elementos que permitan establecer una diferenciación entre grande, pequeña, micro o mediana empresa (p. 123).

Las investigadoras Saavedra y Hernández, agregan que cada país define a las MiPymes utilizando pautas esencialmente cuantitativas que, si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos (p. 124).

Tomando en cuenta lo anterior, la información proporcionada por el censo económico 2014 del INEGI (2014), menciona que a partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las MiPymes. Los primeros cuatro fueron realizados por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 30 de diciembre de 2002
- 30 de junio de 2009

Sin embargo, para fines de dar a conocer la estratificación de las MiPymes en México se utiliza la publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio de 2009, [Tabla 9].

Tabla 9. Estratificación de Empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio 2009

Estratificación									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta 100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta 100	95	De 31 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235
servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta 100	95	De 51 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235

Tope máximo combinado-(trabajadores) x 10% (ventas anuales)x90mdp-milones de pesos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2014) censo económico. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Para el Banco Mundial (2009) la clasificación de las MiPymes más utilizada proporciona un ejemplo de criterios similares a muchos de los utilizados en todo el mundo. De acuerdo con esta clasificación del Banco Mundial, para ser calificada de micro, pequeña o mediana (con frecuencia abreviada “MPYME”), una empresa debe cumplir con dos de tres requisitos de nivel máximo respecto de empleados, activos o ventas anuales. A los propósitos de la generación de informes, el Departamento de Mercados Financieros Mundiales de IFC utiliza el monto del préstamo como variable representativa, ya que algunos bancos no pueden generar informes a partir del tamaño de las MiPymes, [Tabla 10].

Tabla 10. Definición del tamaño de las MiPymes utilizadas por el Banco Mundial

Tamaño de la empresa	Empleados	Activos	Ventas anuales
Micro	<10	< US \$ 100,00	< US \$ 100,00
Pequeña	<50	< \$ 3 Millones	< \$ 3 Millones
Mediana	<300	< \$ 15 Millones	< \$ 15 Millones
Variables representativas, tamaño del préstamo.			
Micro	< US \$ 10,000		
Pequeña	< US \$ 100,000		
Mediana	< US \$ 1 Millón (< US \$2 Millones en algunos países avanzados)		

Fuente: Ayyagari, Beck y Demircug-Kunt, 2005 Banco Mundial (2009).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2014), existe una diversidad de criterios para clasificar a las MiPymes, a nivel mundial que tienen que ver

finalmente con características políticas y económicas de cada nación. Es por ello que se presentan las siguientes clasificaciones [Tabla 11 y 12].

Tabla 11 Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Rama	Personal Ocupado Total	Ventas Anuales (Euros)	Balance Anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 42 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2014) censo económico. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf.

Otra clasificación sería la siguiente:

Tabla 12 Diversas Clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado

Institución	Tamaño de la empresa	Personal Ocupado Total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña Mediana	De 50 a 250 De 251 a 100
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña Mediana	Hasta 250 De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña Mediana	Entre 5 y 49 De 50 a 250

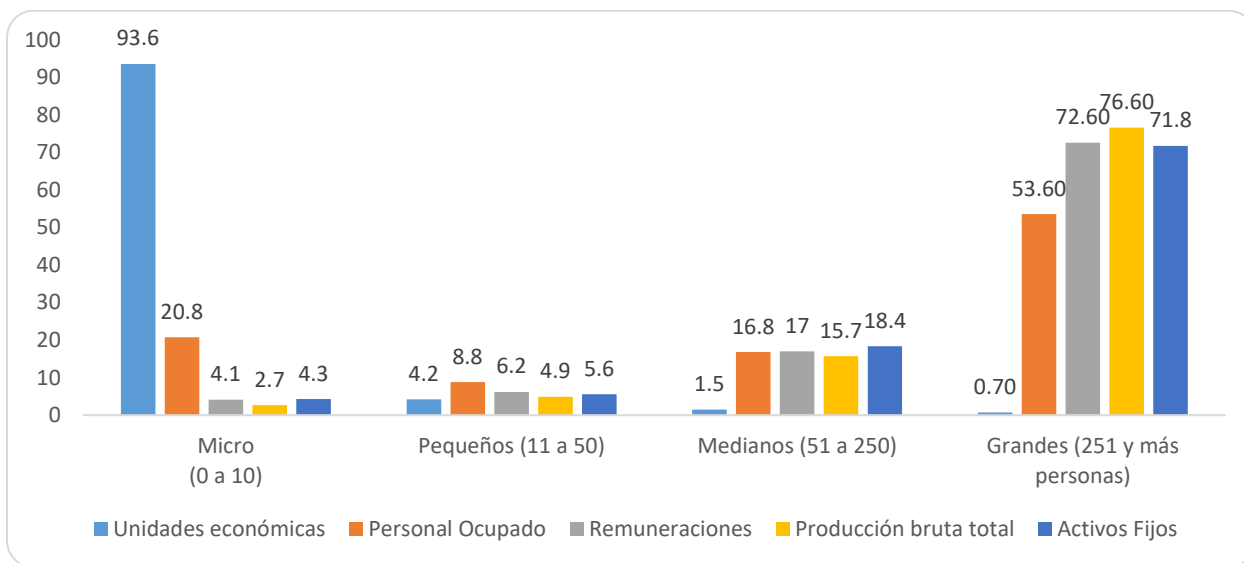
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) censo económico Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

3.2. Características generales de las MiPymes.

El censo económico del INEGI (2014) muestra las características principales por tamaño de establecimiento, de las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 93.6 % de las unidades económicas del total del sector, 20.8 % del personal ocupado total y generaron 2.7 % de la producción bruta total.

Por otra parte, [Gráfica 4], se muestran las características principales por tamaño, las empresas grandes (de 251 y más personas) representaron sólo 0.7 % del total de unidades económicas, ocuparon 53.6 % del personal y tuvieron una producción bruta de 76.6 %; es decir, pocas empresas de 251 y más personas obtienen grandes volúmenes de producción.

Gráfica 4 Manufacturas: Características principales por tamaño de establecimientos

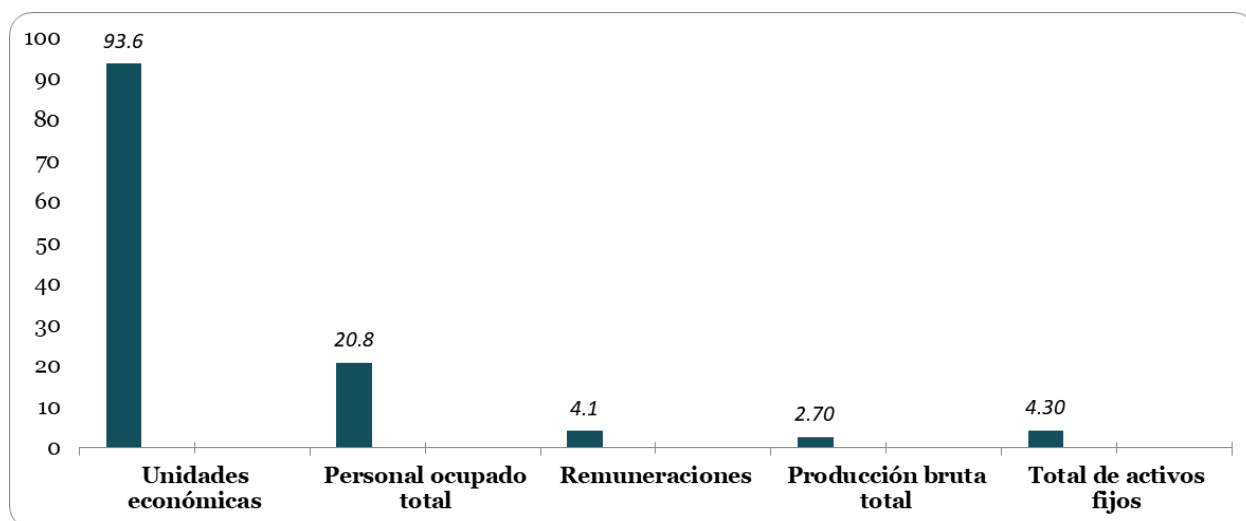


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censos Económicos 2009 y 2014 (INEGI, 2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Las empresas grandes representaron 0.7% del total de unidades económicas y pagaron 72.6 % de las remuneraciones, mientras que las microempresas (93.6%) pagaron 4.1 % de las remuneraciones en las Manufacturas.

En cuanto a los establecimientos manufactureros micro [Gráfica 5], el censo económico del INEGI (2014), presenta información acerca de que los establecimientos manufactureros de tamaño micro (que ocupan hasta 10 personas) representaron 93.6 % de las Industrias manufactureras a nivel nacional; el empleo que generaron representó 20.8 %, aunque solamente participaron con 2.7 % de la producción bruta total del sector.

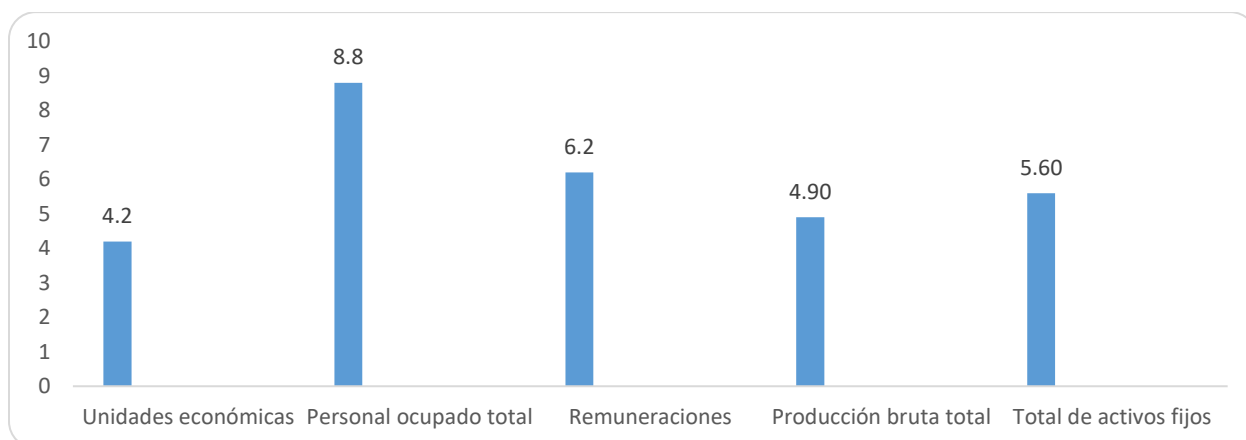
Gráfica 5 Manufacturas: Unidades económicas micro (Porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de estadística y Geografía Censos Económicos 2009 y 2014 (INEGI, 2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

En relación a los establecimientos manufactureros pequeños, (de 11 a 50 personas) [Gráfica 6], representaron 4.2 % del total del sector, emplearon 8.8 % del personal ocupado total y aportaron 6.2 % de las remuneraciones. En los establecimientos pequeños, 10 ramas concentraron 55.8 % de las unidades económicas y 53.6 % del personal ocupado total.

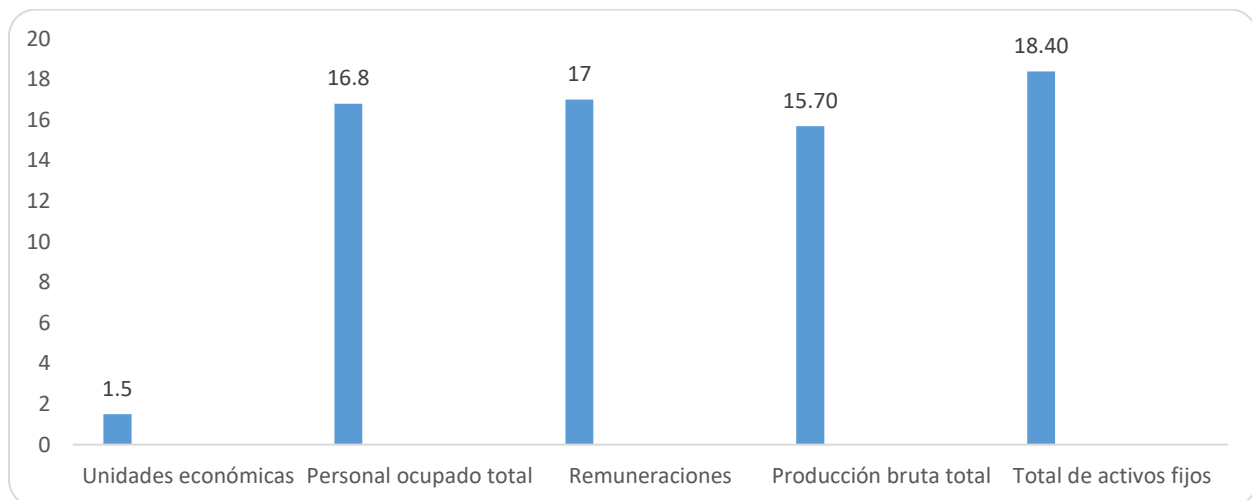
Gráfica 6 Unidades económicas pequeñas (Porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

En cuanto a la industria mediana (de 51 hasta 250 personas) [Gráfica 7], se constituyó con 7 431 unidades económicas, que representaron 1.5 % del sector manufacturero; a la vez que las remuneraciones, la producción bruta total y los activos fijos alcanzaron porcentajes de 17.0, 15.7 y 18.4 %, respectivamente. En conjunto, las 10 ramas más importantes por su personal ocupado total concentraron 41.8 % de las unidades económicas de las Industrias manufactureras de tamaño mediano y generaron 29.9 % de la producción bruta total.

Gráfica 7 Manufacturas: Unidades económicas medianas (Porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

3.3. Ventajas y desventajas de las MiPymes.

A continuación, se mencionan algunas ventajas y desventajas que presentan las MiPymes, Ibarra (citado por Rodríguez, (2010), manifiesta que la pequeña empresa tiene diversas ventajas y desventajas, dentro de las ventajas se encuentran las siguientes:

- Descentralización y diversificación de las fuentes de trabajo
- Oportunidad de una relación más estrecha y humana
- Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio
- Comunicación más fluida y efectiva
- Mayor posibilidad para realizar la creatividad e iniciativa individuales

- Mayor facilidad de equilibrio entre libertad de acción y orden
- Contacto más directo con los clientes.

Además de estas ventajas ya mencionadas, el INEGI (2016) en su boletín de prensa número 285/16 muestra sus principales resultados respecto al total de empresas consideradas en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, pequeñas y Medianas empresas, (ENAPROCE 2015), [Tabla 13], del total de empresas existentes en el país durante 2015, el 97.6 % son microempresas y concentran el 75.4 % del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0 % y el 13.5 % y las medianas con el 0.4 % y el 11.1 %, respectivamente.

Tabla 13 Total, de empresas consideradas en ENAPROCE 2015

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado
	Número	Participación	Participación
Micro	3 952 422	97.6	65.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: Boletín de prensa núm. 285/16 13 de julio de 201, Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015(INEGI, 2016) Obtenido de www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/330/download/9792

En cuanto a las desventajas:

- Acceso insuficiente al crédito bancario.
- Desconocimiento de la existencia de organizaciones de apoyo financiero y su trámite.
- La banca presta apoyo crediticio y técnico de manera exclusiva a empresas manufactureras, y con preferencia a las ya existentes.
- Desconfianza para realizar trámites legales y burocráticos que se tienen que efectuar al solicitar apoyo financiero o técnico.
- Altos costos para lograr crecimiento en la empresa.
- Temor del propietario a presentarse en alguna dependencia pública (NAFIN, BANCOMEXT, Secretaría de Economía, Entre otros,) que otorga programas de apoyo a la pequeña empresa.
- Planeación insuficiente y con visión a corto plazo.
- Falta de atención a la calidad y al cliente.

- Mezclar problemas familiares con la empresa.
- Escasez de tiempo para dedicarlo a la atención de la empresa.

Por otra parte Aguilar y Martínez (2013) muestran algunas ventajas y desventajas de las MiPymes, las ventajas:

- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen gran movilidad que les permite disminuir o ampliar el tamaño de su planta.
- Debido a su dinamismo tienen la posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

Dentro de las desventajas mencionan las siguientes:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil encontrar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- Problemas comunes: ventas insuficientes, debilidad competitiva, problemas de impuestos, falta de financiamiento.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal (pp. 4-5).

Concluyendo con el capítulo que aborda el contexto nacional y regional de las MiPymes, abordaremos el siguiente donde trataremos el tema de las empresas del sector mueblero.

Capítulo 4. Las empresas del sector mueblero.

El propósito de este capítulo, describirá a las empresas del sector industrial mueblero en México y específicamente las de Tijuana, Baja California, dando a conocer los antecedentes históricos de este tipo de industria.

4.1. La historia del mueble.

La historia de la fabricación del mueble, es tan antigua como, prácticamente la historia de la civilización humana. En los pueblos antiguos, como es el caso de los pueblos creadores de la civilización occidental, la fabricación de muebles se realizaba ya con gran maestría y belleza, ejemplos de ellos son los que acompañaban a los suntuosos entierros de los faraones en el antiguo Egipto. Al igual que este ejemplo, se podría hablar sobre los muebles creados por las civilizaciones del lejano oriente, o de la misma américa precolombina que, con diversos y muy particulares estilos, llegaron a tener una industria mueblera muy desarrollada y estimada.

Es necesario, antes de seguir haciendo referencia a la fabricación de muebles y para efectos de esta investigación, que cuando referimos muebles o fabricación de muebles, referimos exclusivamente a los muebles cuya materia prima fundamental es la madera y que, dentro de ellos, se incluye la fabricación de muebles de ornato o a los muebles para el hogar o para las necesidades de los grupos humanos para encontrar comodidad en sus hogares o lugares de esparcimiento o trabajo.

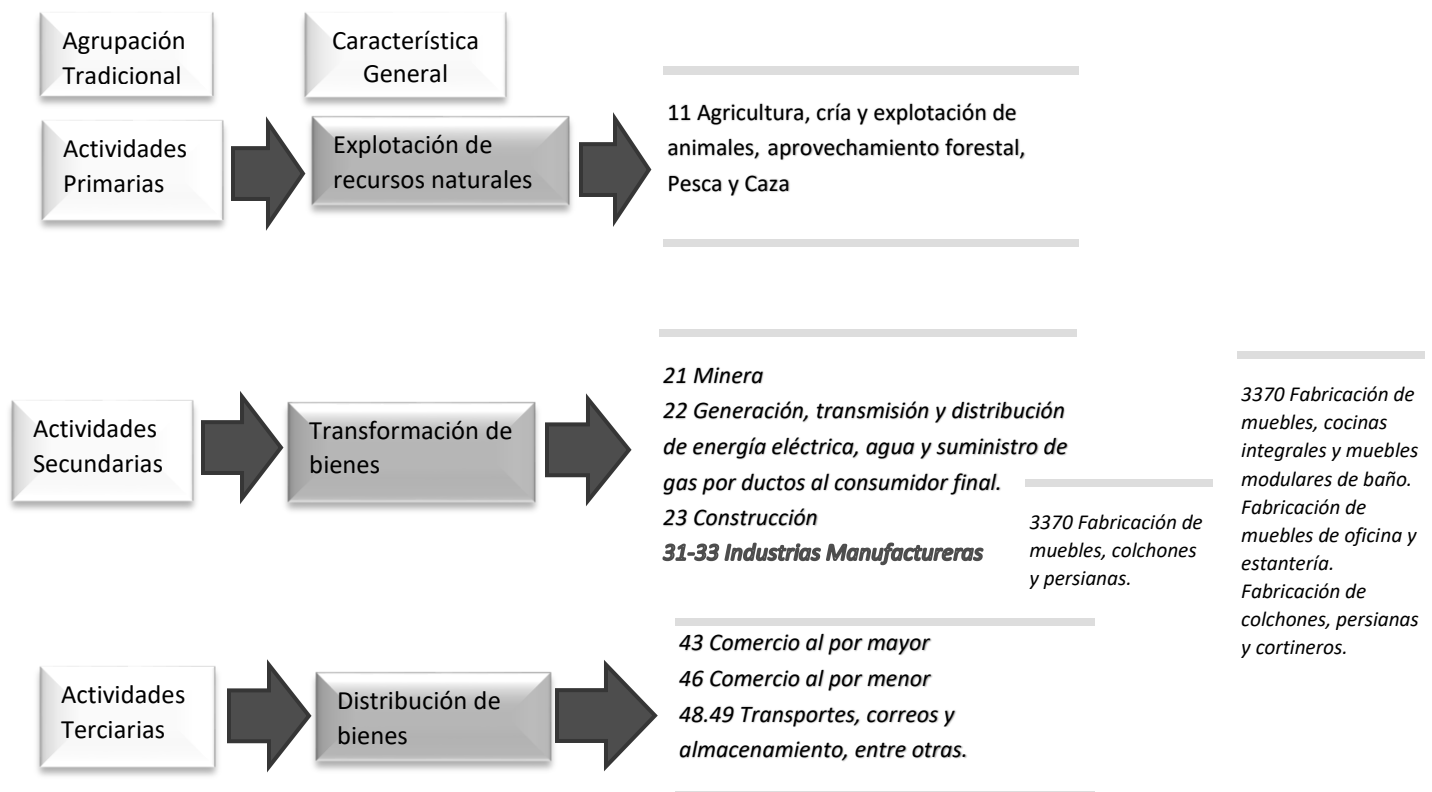
De acuerdo a lo anterior, la fabricación de muebles está relacionada con la explotación de las maderas naturales básicamente y que con ello, esta actividad estaba, desde un principio, muy unida a las áreas geográficas donde abundaban los arboles propios para el fin, aunque en el presente, existen algunas maderas que en realidad son conglomerados artificiales de maderas o aserrines especiales prensados y unidos en base a pegamentos especiales que reciclan la madera usada o la madera de menor calidad.

4.2 Empresas nacionales de la Industria del mueble.

De acuerdo a la página del Gobierno de México (2016) la industria del mueble está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en diversas regiones del país, con una oferta productiva que comprende mobiliario para el hogar, jardín, oficina-negocios, elaborados con materiales de maderas, metal, herrajes, plástico y tapicería. Además del mobiliario tradicional, se han desarrollado conceptos con innovación y diseño a partir de las necesidades de funcionalidad y confort del usuario, así como para responder a demandas específicas, por ejemplo, muebles para alojar nuevos aparatos de audio, video y consolas de juegos digitales, entre otros.

Actualmente, [Figura 18] el sector del mueble en México está constituido por empresas pequeñas principalmente y está ubicado en el sector económico secundario, la ubicación de actividades económicas.

Figura 17. Ubicación de la industria manufacturera del mueble



Fuente: Elaboración propia con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2012) Obtenido de www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998

4.3. El sector manufacturero en México y en Baja California.

4.3.1. El sector manufacturero en México.

De acuerdo al censo económico 2014 elaborado por el INEGI (2014), la industria manufacturera en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2013 (SCIAN) están conformadas por las unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos.

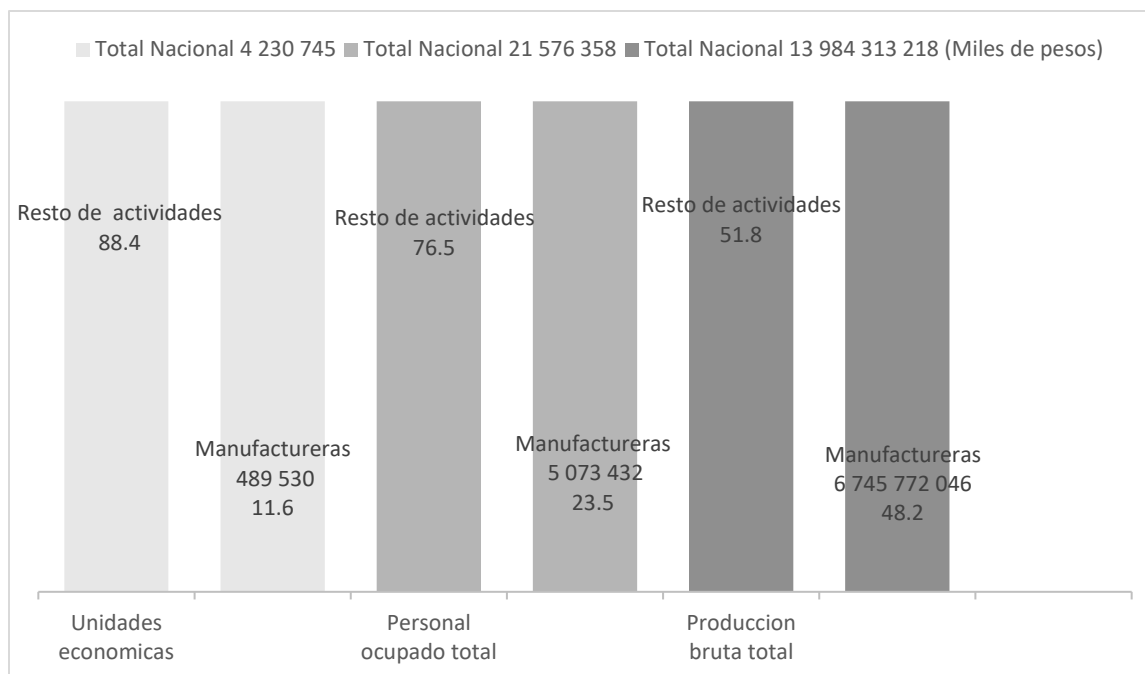
Las Manufacturas están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las Manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras.

Este sector se caracteriza por ser diversificado, porque coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

La información de los Censos Económicos 2014 indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 48.2 % del total nacional, y concentrar 11.6 % de las unidades económicas y 23.5 % del personal ocupado.

Las unidades económicas de las Industrias manufactureras fueron 489 530 en todo el país durante 2013 [Gráfica 8], cifra que representó 11.6 % del total nacional. El 77.2 % de las unidades económicas manufactureras se concentró en 10 actividades.

Gráfica 8 Importancia de las manufacturas en la economía 2013 (Porcentajes)



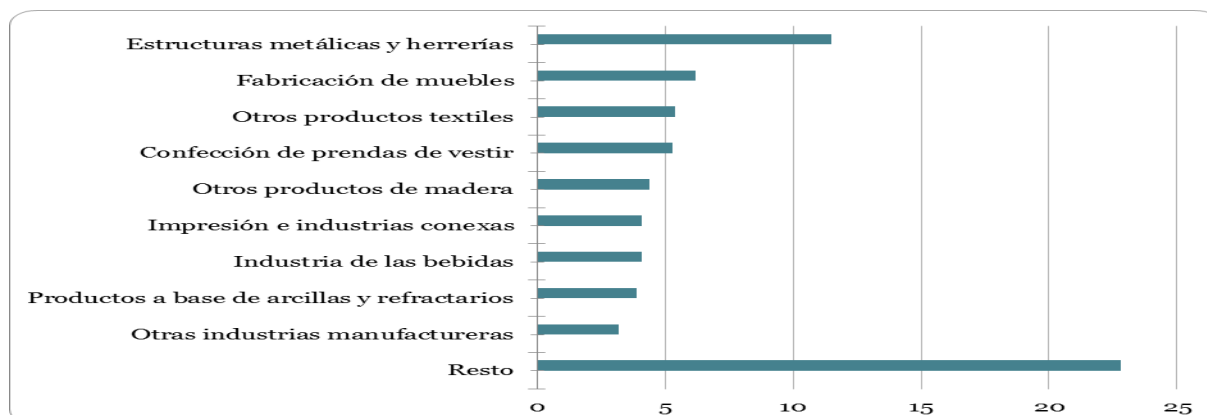
Nota: Los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, de gobierno, de asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

El personal ocupado total incluye al personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censos económicos del INEGI (2014) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825083199>

Por otra parte, las Panaderías y tortillerías son las más importantes con 143 576 que representaron 29.3 % del sector; le siguieron la Fabricación de estructuras metálicas y herrería con 56 503 unidades. Sin embargo, la industria del mueble ocupa un lugar importante, [Gráfica 9].

Gráfica 9 Las 10 ramas más importantes de Manufacturas por el número de unidades económicas (Porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censos económicos 2014 del INEGI (2014) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825083199>

4.3.2 La importancia del sector manufacturero en Baja California y por municipios.

Los resultados del sector manufacturero mostrados en los Censos económicos 2014 del INEGI (2014) de Baja California, mencionan la importancia de que cada entidad de la federación presenta una vocación económica propia de las características geográficas y de capital humano, para Baja California, las *Manufacturas* se han consolidado como la vocación principal del estado.

Por su peso en la producción y valor agregado, las *Manufacturas* son el sector de mayor importancia en la entidad.

En Baja California, para el evento censal del 2014, se registraron 7 320 unidades económicas dedicadas a las *Manufacturas*, las cuales empleaban a 322 643 personas, [Tabla 14].

Tabla 14 Indicadores seleccionados según sector 2013 (Porcentajes)

Sector	Unidades económicas	Personal ocupado total	Total de remuneraciones	Producción bruta total	Valor agregado censal
Total Baja California	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Manufacturas	7.6	41.1	61.5	57.6	51.0
Servicios privados no financieros	46.3	30.05	19.5	17.4	19.2
Comercio	43.3	22.3	11.4	15.9	22.3
Otras actividades	2.8	6.1	7.5	9.1	7.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censos económicos 2014 del INEGI (2014) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825083199>

Al revisar el comportamiento de estos indicadores por municipio, se observa que para 2013 Tijuana contaba con la mayor proporción de unidades económicas y personal ocupado en la *manufactura* con 45.8 y 62.6 %, respectivamente. La producción y el valor agregado que generó este sector representan más de la mitad del total estatal, con 52.0 y 56.1 %, en cada caso.

Mexicali, por su parte, se ubicó en segunda posición, al contar con una cuarta parte de las unidades económicas; en este municipio se generó 36.8 % de la producción y 31.7 % del valor agregado estatal, contando con 22.9 % del personal ocupado en Baja California.

El municipio que registró la menor proporción de unidades económicas dedicadas a la Manufactura fue Playas de Rosarito, con 4.6 %, [Tabla 15]. Estas unidades emplearon a 2.3 % de los ocupados y generaron sólo 0.8 % de la producción estatal y 1.3 % del valor agregado, en el caso de Tijuana, las unidades económicas dedicadas a la manufactura represento un 45.8% n un 62.6 % de personal ocupado.

Tabla 15 Indicadores seleccionados según sector 2013 (porcentajes)

Municipio	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total		Valor agregado	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Baja California	7,320.0	100.0	322,643.0	100.0	174,684,041.0	100.0	66,979,283.0	100.0
Ensenada	1,181.0	16.1	27,019.0	8.4	9,175,688.0	5.3	3,767,784.0	5.6
Mexicali	2,066.0	28.2	73,763.0	22.9	64,212,874.0	36.8	21,262,195.0	31.7
Tecate	382.0	5.2	12,392.0	3.8	8,909,618.0	5.1	3,550,771.0	5.3
Tijuana	3,351.0	45.8	202,114.0	62.6	90,802,068.0	53.0	37,543,138.0	56.1
Playas de Rosarito	340.0	4.6	7,355.0	2.3	1,483,793.0	0.8	855,405.0	1.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censos económicos 2014 del INEGI (2014) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825083199>

De acuerdo a los resultados del Censo Económico 2014, el tamaño promedio de las unidades económicas en Baja California para 2013 fue de 44 personas ocupadas, resultado ligeramente menor al alcanzado en 2008, cuando se ubicó en 47 personas por unidad. En cuanto al valor agregado censal bruto que genera la producción, no se presentaron cambios, ya que en ambos eventos censales se ubicó en 0.4 pesos del valor agregado por cada peso de producción bruta.

El municipio que destacó fue Tijuana, [Tabla 16], donde se registraron 60 personas ocupadas por unidad económica; por su parte, Playas de Rosarito fue el único municipio que registró un incremento en el valor agregado, al pasar de 0.5 a 0.6 pesos por cada peso de producción bruta durante el periodo 2008-2013, con una reducción en el tamaño promedio de las unidades económicas de 32 a 22 personas ocupadas.

Tabla 16 Tabla de Indicadores Económicos por Municipios 2013

Municipio	Tamaño promedio de la unidad económica		Proporción de valor agregado en la producción bruta total	
	2008	2013	2008	2013
Total Baja California	47.0	44.0	0.4	0.4
Ensenada	22.0	23.0	0.5	0.4
Mexicali	41.0	36.0	0.4	0.3
Tecate	36.0	32.0	0.4	0.4
Tijuana	62.0	60.0	0.5	0.4
Playas de Rosarito	32.0	22.0	0.5	0.6

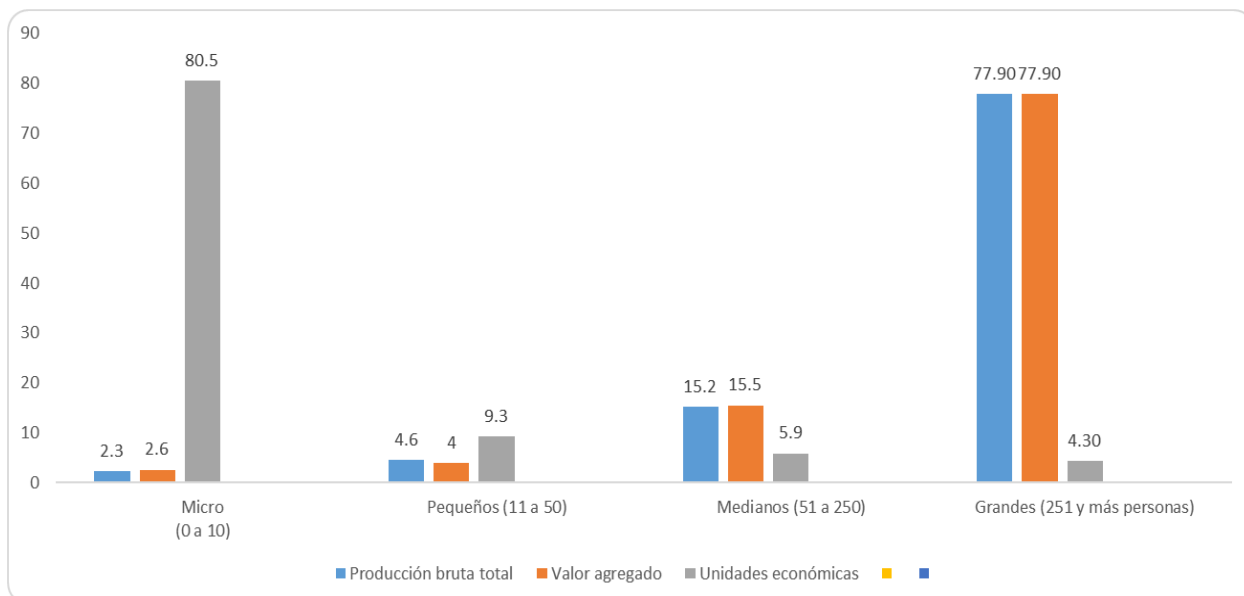
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censos económicos del IEGI 2009 y 2014 (2014)
 Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Por tamaño de unidad económica, los establecimientos micro (hasta 10 personas) concentraron 80.5 % de las unidades económicas; sin embargo, en producción y valor agregado su participación fue de 2.3 y 2.6 %, respectivamente.

Mientras que las unidades económicas grandes representaron 4.3 % de las unidades económicas, pero poseen 77.9 % de la producción total y generaron también, 77.9 % del valor agregado de las *Manufacturas*.

Lo anterior describe la situación de los establecimientos en la entidad [Gráfica 10], si bien las microempresas representan el mayor porcentaje de unidades económicas, apenas contribuyeron con 2.6 % al valor agregado. En el caso de las grandes, su porcentaje en las unidades económicas fue de 4.3 %, su peso en la producción y valor agregado fue cercano al 80.0 %.

Gráfica 10 Unidades económicas, producción bruta total, valor agregado censal bruto por estrato de establecimiento 2013



Fuente: Censos Económicos 2009 y 2014 del INEGI (2014) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825083199>

El sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México (2013) (SCIAN) consta de cinco niveles de desagregación: sector, subsector, rama, subrama y clase de actividades económicas. En este orden, el sector es el nivel más general y la clase, el más específico.

Las 10 ramas de actividad más importantes ordenadas por el número de personas ocupadas representaron 80.1% de las unidades económicas, 76.6% de personal ocupado total y 61.0% de la producción bruta total.

Las microempresas de la rama Panaderías y tortillas son las que generaron el mayor número de empleos, 31.3 % del total y aportó 31.2 % de la producción. Le sigue en importancia la rama de Estructuras metálicas y herrería, la cual representó 12.1 % de las unidades económicas y emplearon a 10.0 del total de trabajadores.

Se identifica a la fabricación de muebles [Tabla 17], como una de las ramas más importantes de las unidades económicas micro a nivel nacional.

Tabla 17 Unidades económicas micro. Características principales de las 10 ramas más importantes 2013

Rama	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Producción bruta total		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total	458,096.0	100.0	1,057,456.0	100.0	19,524,366.0	100.0	182,811,105.0	100.0	93,197,256.0	100.0
Manufacturas										
Panadería y tortillas	141,527.0	30.9	331,428.0	31.3	5,361,544.0	27.5	57,082,178.0	31.2	19,908,510.0	21.4
Estructura metálica y herrería	55,381.0	12.1	106,073.0	10.0	1,679,153.0	8.6	13,137,960.0	7.2	7,216,839.02	7.7
Fabricación de muebles	29,133.0	6.4	62,552.0	5.9	1,029,950.0	5.3	7,257,110.0	4.0	4,274,522.0	4.6
Confección de prendas de vestir	23,287.0	5.1	51,810.0	4.9	678,036.0	3.5	4,752,592.0	2.6	2,677,934.0	2.9
Impresión e industrias conexas	18,474.0	4.0	50,737.0	4.8	1,510,683.0	7.7	9,782,326.0	5.4	5,934,959.0	6.4
Industria de las bebidas	18,819.0	4.1	49,333.0	4.7	940,475.0	4.8	7,087,541.0	3.9	7,114,704.0	7.6
Productos a base de arcillas y refractarios	18,556.0	4.1	45,386.0	4.3	320,010.0	1.6	2,688,256.0	1.5	1,208,847.0	1.3
Otros productos de madera	21,109.0	4.6	43,491.0	4.1	586,596.0	3.0	4,106,157.0	2.2	2,639,380.0	2.8
Otros productos textiles	25,915.0	5.7	37,558.0	3.6	205,371.0	1.1	2,428,905.0	1.3	3,335,525.0	3.6
Otras industrias manufactureras	14,636.0	3.2	31,604.0	3.0	466,545.0	2.4	3,143,267.0	1.7	1,627,699.0	1.7
Subtotal	366,837.0	80.2	809,272.0	76.6	12,768,363.0	65.5	111,466,292.0	61.0	55,938,919.0	60.0
Resto de ramas	91,259.0	19.8	247,484.0	23.4	6,756,003.0	34.5	71,344,813.0	39.0	37,258,337.0	40.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Se identifica la fabricación de muebles [Tabla 18], como una de las ramas más importantes de las unidades económicas pequeñas a nivel nacional.

Tabla 18 Importancia de la industria del mueble en unidades pequeñas a nivel nacional

Rama	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Producción bruta total		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total	20,455.0	100.0	446,181.0	100	29,367,873.0	100	330,121,527.0	100.0	119,683,415.0	100
Manufacturas										
Confección de prendas de vestir	1,757.0	8.6	38,777.0	8.7	1,776,498.0	6.0	14,935,655.0	4.5	3,960,528.0	3.3
Panadería y tortillas	1824.0	8.9	34,030.0	7.6	1,718,255.0	5.9	9,102,740.0	2.8	3,815,599.0	3.2
Productos de plásticos	1,169.0	5.7	27,646.0	6.2	1,972,217.0	6.7	17,365,000.0	5.3	6,555,913.0	5.5
Fabricación de calzado	1,169.0	5.7	25,938.0	5.8	1,271,530.0	4.3	10,216,120.0	3.1	1,437,360.0	1.2
Impresión e industrias conexas	1,130.0	5.5	23,965.0	5.4	1,622,829.0	5.5	9,237,113.0	2.8	4,786,833.0	4.0
Maquinado de piezas metálicas	955.0	4.7	19,068.0	4.3	1,465,874.0	5.0	6,595,405.0	2.0	3,775,858.0	3.2
Estructura metálica y herrería	919.0	4.5	18,542.0	4.2	1,274,481.0	4.3	7,731,456.0	2.3	3,121,684.0	2.6
Fabricación de muebles	868.0	4.2	18,031.0	4.0	1,241,996.0	4.2	6,156,044.0	1.9	2,014,003.0	1.7
Cemento y productos de concreto	895.0	4.4	17,842.0	4.0	868,867.0	3.0	30,623,167.0	9.3	9,700,704.0	8.1
Industria de la bebida	724.0	3.5	15,285.0	3.4	937,833.0	3.2	6,236,761.0	1.9	4,867,751.0	4.1
Subtotal	11,410.0	55.7	239,124.0	53.6	14,150,380.0	48.1	118,199,461.0	35.9	44,036,233.0	36.9
Resto de ramas	9,045.0	44.3	207,057.0	46.4	15,217,493.0	51.9	211,922,066.0	64.1	75,647,182.0	63.1

Nota: Las ramas se seleccionaron y ordenaron con base en el personal ocupado total.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Se identifica la fabricación de muebles [Tabla 19], como una de las ramas más importantes de las unidades económicas mediana a nivel nacional.

Tabla 19 Manufacturas unidades económicas medianas. Características de las 10 ramas más importantes 2013

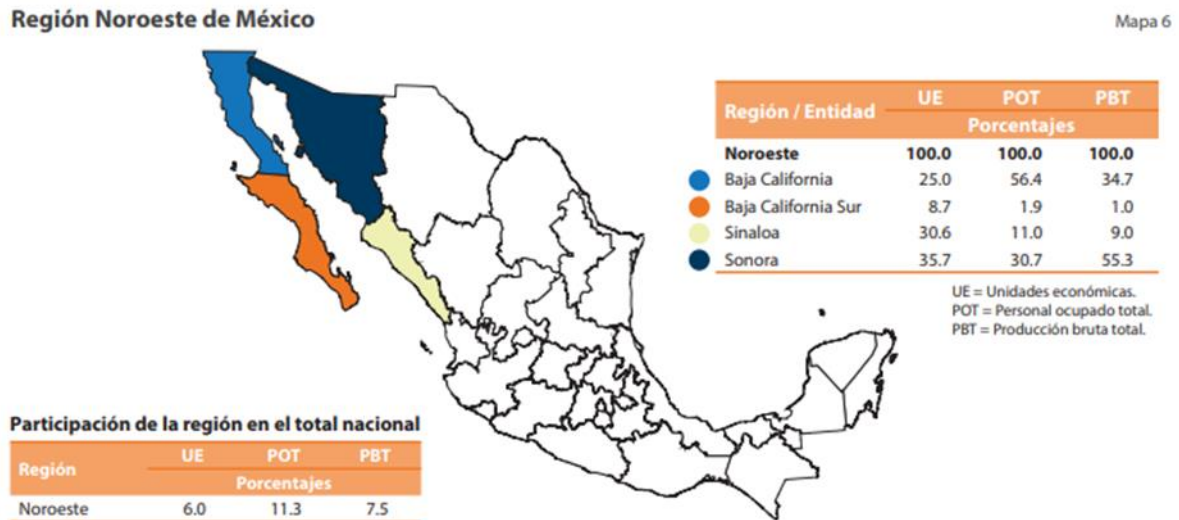
Rama	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Producción bruta total		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total Manufacturas	7,431.0	100.0	851,506.0	100.0	80,328,089.0	100.0	1,062,226,379.0	100.0	395,617,027.0	100.0
Productos de plásticos	673.0	9.1	79,037.0	9.3	6,312,467.0	7.9	67,560,946.0	6.4	31,207,565.0	7.9
Confección de prendas de vestir	528.0	7.1	56,283.0	6.6	3,460,869.0	4.3	22,400,526.0	2.1	4,532,619.0	1.1
Partes para vehículos automotores	279.0	3.8	36,346.0	4.3	3,884,045.0	4.8	71,278,050.0	6.7	11,797,586.0	3.0
Fabricación de calzado	290.0	3.9	33,033.0	3.9	2,026,004.0	2.5	13,249,991.0	1.2	2,554,696.0	0.6
Impresión e industrias conexas	281.0	3.8	32,016.0	3.8	3,014,432.0	3.8	21,525,752.0	2.0	9,898,104.0	2.5
Productos de cartón y papel	244.0	3.3	29,182.0	3.4	2,552,778.0	3.2	28,925,735.0	2.7	11,809,505.0	3.0
Industria de la bebida	237.7	3.2	25,303.0	3.0	2,016,673.0	2.5	39,082,544.0	3.7	19,602,335.0	5.0
Otras industrias alimentarias	187.0	2.5	21,365.0	2.5	1,697,539.0	2.1	32,204,006.0	3.0	10,712,623.0	2.7
Fabricación de muebles	198.0	2.7	20,751.0	2.4	1,533,971.0	1.9	8,440,495.0	0.8	2,292,721.0	0.6
Otras industrias manufactureras	191.0	2.6	20,332.0	2.4	1,887,744.0	2.4	12,464,817.0	1.2	3,360,932.0	0.8
Subtotal	3,108.0	42.0	353,648.0	41.6	28,386,522.0	35.4	317,132,862.0	29.8	107,768,685.0	27.2
Resto de ramas	4,323.0	58.0	497,858.0	58.4	51,941,567.0	64.6	745,093,517.0	70.2	287,848,342.0	72.8

Fuente: instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Por otra parte, en cuanto a la distribución territorial de los establecimientos manufactureros la Región Noroeste está conformada por Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora. En esta región, 90.1 % de las unidades económicas fueron de tamaño micro, 5.7 % pequeñas, 2.6 % medianas y 1.6 % grandes, en las que 65.9 % del personal ocupado de la región fue empleado. Esta región ocupó el último lugar en cuanto a número de establecimientos a nivel nacional al concentrar 6.0 por ciento de las unidades económicas. Sonora fue la entidad que registró mayor número de empresas con 35.7 %; en seguida, Sinaloa con 30.6 % y Baja California con 25.0 %. De acuerdo con su personal ocupado, Baja California ocupó a 56.4 % de los trabajadores en la región, Sonora a 30.7 %, Sinaloa a 11.0 % y Baja California Sur a 1.9 %. Sonora y Baja California en conjunto generaron 90.0 % de la producción bruta de la región del sector manufacturero, mientras que Sinaloa y Baja California Sur participaron con el restante 10.0 %. El mayor número de empresas grandes de la región se situaron en Baja California (siete de cada 10) [Figura 19],

mientras que los establecimientos micro en su mayoría se ubicaron en Sonora (cuatro de cada 10).

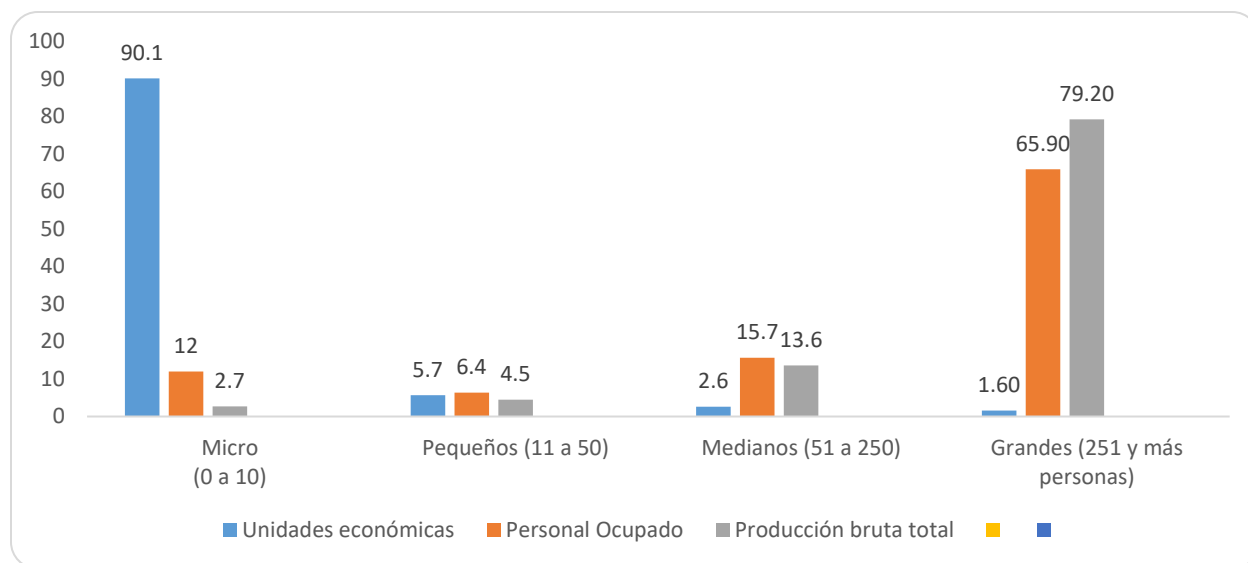
Figura 18 Participación de la región en el total nacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

De las 572 511 personas ocupadas en las Manufacturas en la región, 65.9 % se emplearon en empresas grandes, principalmente la entidad de Baja California, la cual concentró 62.8 % del personal ocupado en estas unidades económicas. En cuanto a la producción bruta, [Gráfica 11], ésta se generó en su mayoría en las empresas grandes 79.2 %; Sonora y Baja California fueron las entidades con mayor participación con 59.8 y 34.2 %, respectivamente.

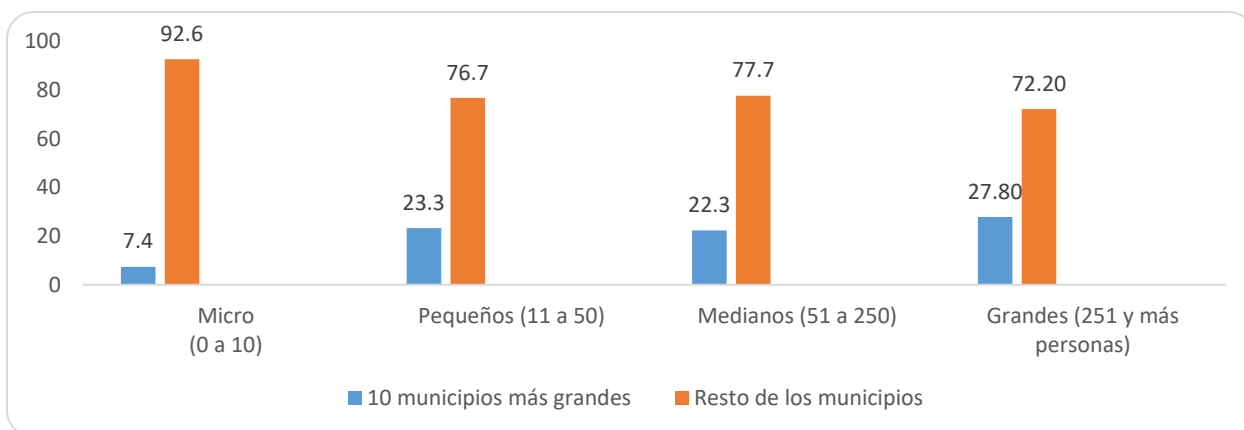
Gráfica 11 Manufacturas principales variables por tamaño de los establecimientos 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

En cuanto a las manufacturas por municipio y delegación, por estrato, por los Censos Económicos 2014 [Gráfica 12], los 10 municipios con mayor número de personal ocupado total a nivel nacional en la Industria manufacturera fueron Juárez, Chih.; Tijuana, BC; León, Gto.; Guadalajara, Jal.; Reynosa, Tamps.; Apodaca, NL; Chihuahua, Chih.; Zapopan, Jal.; San Luis Potosí, SLP; y Monterrey, NL. En estos 10 municipios más importantes por el volumen de personal ocupado total, se ubicó 8.4 % de las unidades económicas, frente al 91.6 % que representó el resto de municipios. En los 10 municipios más importantes se concentraron 7.4 % de los establecimientos micro, 23.3 % de los pequeños, 22.3 % de las empresas medianas y 27.8 % de las grandes. Estos indicadores permiten observar que las empresas grandes en Manufacturas se localizaron preferentemente en municipios con mayor grado de urbanización y que a su vez estos municipios absorben un gran porcentaje de personal ocupado (24.0 % del total del personal ocupado).

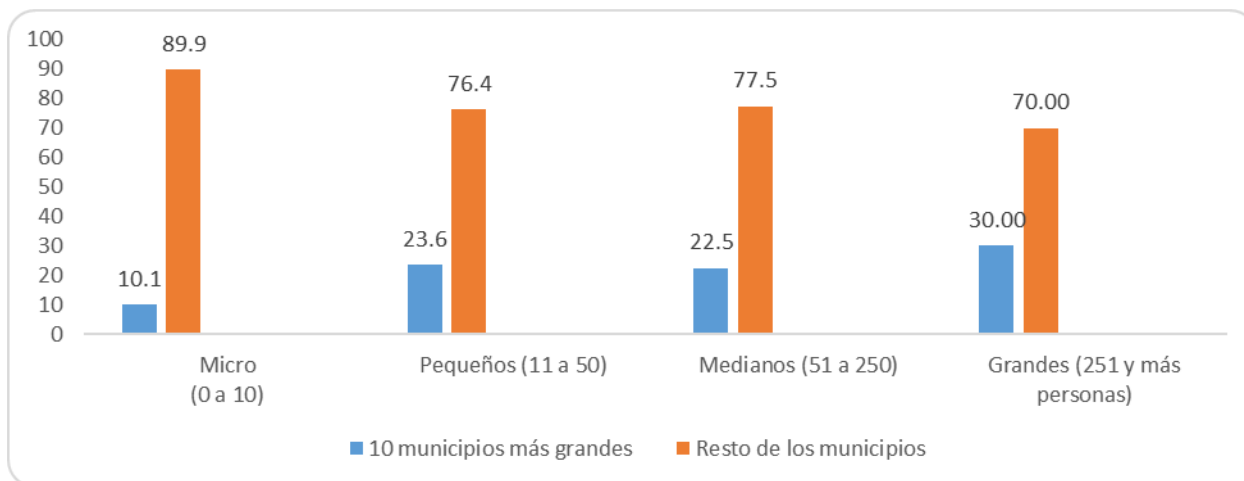
Gráfica 12 Manufacturas unidades económicas por tamaño según principales municipios



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Además, se podrá apreciar el personal ocupado en los principales municipios, [Gráfica 13].

Gráfica 13 Manufacturas personal ocupado total por tamaño de los establecimientos según principales municipios 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Los 10 municipios con mayor personal ocupado del total de manufacturas, [Tabla 20].

Tabla 20 Manufacturas características de los 10 municipios con mayor personal ocupado total según tamaño de los establecimientos 2013

Rama	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
Total	489,530.0	100.0	5,073,432.0	100.0	6,745,772,046.0	100.0
Manufacturas						
Micro	458,096.0	93.6	1,057,456.0	20.8	182,811,105.0	2.7
Pequeños	20,455.0	4.2	446,181.0	8.8	330,121,527.0	4.9
Medianos	7,431.0	1.5	851,506.0	16.8	1,062,226,379.0	15.7
Grandes	3,548.0	0.7	2,718,289.0	53.6	5,170,613,035.0	76.6
Juárez, Chih.	2,232.0	100.0	223,376.0	100.0	99,047,933.0	100.0
Micro	1,719.0	77.0	4,876.0	2.2	1,074,006.0	1.1
Pequeños	193.0	8.6	4,421.0	2.0	2,794,330.0	2.8
Medianos	133.0	6.0	16,744.0	7.5	36,674,784.0	37.0
Grandes	187.0	8.4	197,335.0	88.3	58,504,813.0	59.1
Tijuana, B.C.	3,351.0	100.0	202,114.0	100.0	90,802,068.0	100.0
Micro	2,542.0	75.9	7,926.0	3.9	1,829,195.0	2.0
Pequeños	360.0	10.7	8,663.0	4.3	3,864,658.0	4.3
Medianos	252.0	7.5	31,381.0	15.5	12,209,979.0	13.4
Grandes	197.0	5.9	154,144.0	76.3	72,898,236.0	80.3
León, Gto	10,246.0	100.0	135,257.0	100.0	68,435,200.0	100.0
Micro	8,557.0	83.5	27,812.0	20.6	5,858,135.0	8.6
Pequeños	1,295.0	12.6	28,701.0	21.2	14,794,347.0	21.6
Medianos	301.0	2.9	32,917.0	24.3	22,075,150.0	32.3
Grandes	93.0	0.9	45,827.0	33.9	25,707,568.0	37.6
Guadalajara, Jal.	8,256.0	100.0	108,945.0	100.0	103,544,939.0	100.0
Micro	6,988.0	84.6	22,212.0	20.4	8,926,468.0	8.6
Pequeños	970.0	11.7	20,575.0	18.9	9,854,481.0	9.5
Medianos	232.0	2.8	25,300.0	23.2	25,631,254.0	24.8
Grandes	66.0	0.8	40,858.0	37.5	59,132,736.0	57.1
Reynosa, Tamps.	1,431.0	100.0	100,455.0	100.0	60,364,854.0	100.0
Micro	1,212.0	84.7	3,089.0	3.1	588,113.0	1.0
Pequeños	81.0	5.7	1,746.0	1.7	784,285.0	1.3
Medianos	46.0	3.2	6,500.0	6.5	2,619,287.0	4.3
Grandes	92.0	6.4	89,120.0	88.7	56,373,169.0	93.4
Apodaca, NL.	1,069.0	100.0	93,183.0	100.0	105,183,447.0	100.0
Micro	675.0	63.1	2,164.0	2.3	3,566,518.0	3.4
Pequeños	171.0	16.0	4,034.0	4.3	3,382,358.0	3.2
Medianos	127.0	11.9	16,998.0	18.2	22,588,968.0	21.5
Grandes	96.0	9.0	69,987.0	75.1	75,645,603.0	71.9
Chihuahua, Chih.	2,465.0	100.0	92,726.0	100.0	59,995,737.0	100.0
Micro	2,125.0	86.2	6,363.0	6.9	2,159,837.0	3.6
Pequeños	198.0	8.0	4,094.0	4.4	2,422,919.0	4.0
Medianos	73.0	3.0	8,966.0	9.7	9,143,458.0	15.2
Grandes	69.0	2.8	73,303.0	79.1	46,269,523.0	77.1
Zapopan, Jal.	4,225.0	100.0	90,027.0	100.0	104,823,612.0	100.0
Micro	3,400.0	80.5	11,117.0	12.3	3,108,314.0	3.0
Pequeños	586.0	13.9	12,754.0	14.2	7,062,044.0	6.7
Medianos	184.0	4.4	19,145.0	21.3	20,040,588.0	19.1
Grandes	55.0	1.3	47,011.0	52.2	74,612,666.0	71.2

Continuación.....

San Luis Potosí, SLP	3,530.0	100.0	89,580.0	100.0	152,336,837.0	100.0
Micro	3,051.0	86.4	8,326.0	9.3	1,569,461.0	1.0
Pequeños	263.0	7.5	6,112.0	6.8	9,046,085.0	5.9
Medianos	137.0	3.9	16,230.0	18.1	25,892,077.0	17.0
Grandes	79.0	2.2	58,912.0	65.8	115,829,214.0	76.0
Monterrey, NL	4,556.0	100.0	82,786.0	100.0	128,161,257.0	100.0
Micro	3,680.0	80.8	12,652.0	15.3	4,322,006.0	3.4
Pequeños	651.0	14.3	14,196.0	17.1	8,338,736.0	6.5
Medianos	174.0	3.8	17,802.0	21.5	19,643,074.0	15.3
Grandes	51.0	1.1	38,136.0	46.1	95,857,441.0	74.8
Subtotal	41,361.0	100.0	1,218,449.0	100.0	972,695,884.0	100.0
Micro	33,949.0	82.1	106,537.0	8.7	33,002,053.0	3.4
Pequeños	4,768.0	11.5	105,296.0	8.6	62,344,243.0	6.4
Medianos	1,659.0	4.0	191,983.0	15.8	196,518,619.0	20.2
Grandes	985.0	2.4	814,633.0	66.9	680,830,969.0	70.0
Resto de municipios	448,169.0	100.0	3,854,983.0	100.0	5,773,076,162.0	100.0
Micro	424,147.0	94.6	950,919.0	24.7	149,809,052.0	2.6
Pequeños	15,687.0	3.5	340,885.0	8.8	267,777,284.0	4.6
Medianos	5,772.0	1.3	659,523.0	17.1	865,707,760.0	15.0
Grandes	2,563.0	0.6	1,903,656.0	49.4	4,489,782,066.0	77.8

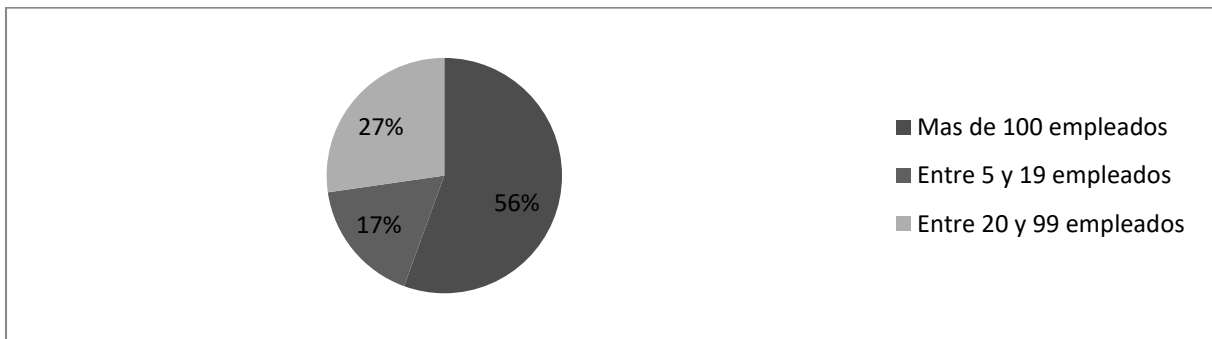
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Económico del INEGI (2014) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Por último, es importante señalar que las empresas pequeñas muestran mayor crecimiento de empleo y de ventas, y menor productividad que las medianas (entre 20 y 99 empleados) y grandes (más de 99 empleados) [Gráfica 14], sin tomar en cuenta diferencias en edad, país o tipo de industria. Las empresas grandes registran mayor productividad. Las empresas grandes con mayor trayectoria (más de cien empleados y más de once años) tienen la mayor proporción del empleo. La generación de nuevos puestos de trabajo crece a una tasa mayor en las empresas más pequeñas y más jóvenes (menos de veinte empleados y menos de cinco años de fundadas). Asimismo, las empresas jóvenes (de menos de cinco años) muestran mayor crecimiento en empleos ventas y productividad que las longevas, sin tomar en cuenta diferencias en tamaño, país o tipo de industria. En general, si no se toma en cuenta la edad, las empresas pequeñas reportan menor contribución al empleo que las medianas y grandes. Las empresas pequeñas desempeñan un papel importante en la creación de nuevos puestos de trabajo; pero muestran

menor crecimiento de la productividad que las de mayor tamaño, lo cual explicaría que su aporte a la creación de nuevos empleos no se traduzca en mayor crecimiento económico.

Las pequeñas empresas no tienen un gran número de empleados, pero crean la mayor parte de los nuevos empleos en países con diferentes niveles de ingresos. Al tomar en cuenta los valores medianos, en los países que tienen una creación neta positiva de puestos de trabajo, las pequeñas empresas (con menos de veinte trabajadores) crean el 45.34 % de los empleos. Esto también se encuentra en países que tienen una pérdida agregada neta de empleo: las pequeñas son importantes en la creación de puestos de trabajo [36.54 %]. (Vitale, 2014).

Gráfica 14 Distribución del empleo mundial y tamaño de las empresas MiPymes (Porcentajes)



Fuente: Ayyagari, y Demircuc-Kunt citados por Vitale (2014).

4.4. La industria mueblera mexicana en números.

Los siguientes datos mostrados en la revista Sector Mueblero (2011), son el resultado de algunas de las más recientes encuestas en la industria mueblera nacional realizadas por organismos como la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL) y el Servicio de Aduanas de Estados Unidos de América, entre otros; que muestran un perfil de la composición y actividad nacional e internacional de esta industria, [Tabla 21] .

Sin duda, los números aquí presentados serán de gran utilidad a las empresas del sector mueblero para orientar sus estrategias empresariales, (p. 34).

Tabla 21 El mueble en México

1. Empresas	2. Trabajadores	3. Otros datos	4. Importaciones
1 Fabricación de cocinas: 1,300	1 Fabricación de cocinas: 8,680	1 Valor de la producción de muebles: 3,105 millones de dólares al año.	4 Importaciones: 1 mil millones de dólares al año
2 Fabricación de mueble para el hogar: 19,035	2 Fabricación de mueble para el hogar: 110,820	2 Consumo doméstico de muebles: 2.861 millones de dólares al año.	Origen de las importaciones 1 China 29 % 2 Estados Unidos 22 %
3 Fabricación de Mueble de oficina: 930	3 Fabricación de Mueble de Oficina: 15,248	3 Exportaciones: 1.3 mil millones de dólares al año.	
Total Nacional: 21,265	Personal total empleado en la industria del mueble: 134,748.		

Fuente: Revista Sector Mueblero (2011) <http://www.sectormueblero.com.mx/>.

Actualmente la industria mueblera presenta serios problemas de crecimiento que se concretan en los siguientes datos en el artículo de Becerril (2014) con el título de La industria mueblera en México requiere de renovación a fondo, presentó en la página electrónica del diario El economista de fecha 8 de octubre de 2016 y que, para efectos ilustrativos, se transcribe aquí:

La falta de tecnología, de diseño, financiamiento y la competencia del exterior, son algunos factores que la afectan; si esta no se moderniza, el país estará inundado de empresas extranjeras.

La industria mueblera en México muestra un gran deterioro en las últimas décadas, que se agudiza por la falta de tecnología, innovación, diseño y la globalización del sector, que implica la entrada de muebles a muy bajo precio, principalmente de Asia.

Este sector se encuentra muy lejos de la época dorada que vivió con el mueble rustico en los años 70, 80 y 90, advirtió José Luis de la Fuente Salcido, director general de la empresa Confort y diseño Mueblero.

Esto se debe en gran parte a que el sector presenta diversas dificultades. Entre ellas, tal vez las más significativas, tienen que ver con la errática política del sector público en el ámbito forestal.

También está la deficiente información y el ejercicio parcial de los planes de apoyo económico y fiscales de gobierno federal; las fracciones arancelarias sin la debida especificación y control, que

motiva que se importen muebles provenientes de China por debajo de su valor real; además, está la falta de financiamiento, así como el crecimiento de la informalidad.

A esa problemática del sector del mueble se puede sumar una más: la llegada del Centro de Negocios Real Estate Dragon Mart Cancún, porque con el arribo de esta comercializadora, previsiblemente el mercado interno se inundará de más productos y muebles chinos, a precios, muy reducidos, lo cual desplazaría aún más a los artículos mexicanos. De la Fuente Salcido dijo que lo que más golpea al sector es la entrada de productos procedentes de China en el segmento de muebles de oficina, así como los productos de madera provenientes de Brasil. El mercado mexicano es muy especial, muy local, y la gente no gasta mucho en muebles.

En este mismo artículo periodístico, Irene Orozco, presidenta del sector de la industria mueblera de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), dijo que esta actividad fabril cada vez está más debilitada. Lo peor de todo es que los empresarios de esta rama no cuentan con la infraestructura tecnológica, ni económica para enfrentar la competencia que se viene con el arribo del Dragon Mart añadió. Orozco consideró que la situación del sector es muy alarmante, puesto que solo en los últimos años han cerrado 11 mil empresas de esta rama.

Continuando con el sector mueblero se menciona que a fines de los noventa, México ocupaba el tercer lugar mundial en ventas, solo después de Estados Unidos e Italia, comercializaba sus artículos en 70 países y al menos 20 mil empresas aportaban 2.6 % del Producto Interno Bruto. (PIB) y generaban aproximadamente 150 mil empleos.

En cambio, hoy el sector representa 1.3 % del PIB, suma 17 mil empresas y genera aproximadamente 129 mil empleos directos que representan solo 1.8 % del total de la industria manufacturera.

En este mismo artículo Miguel Antonio Carpizo MacGregor, presidente del Consejo Empresarial Forestal, explicó que entre los principales insumos para la fabricación de muebles esta la madera, y en este sector también la situación es difícil, porque enfrenta un serio problema; la tala ilegal de árboles, que ha provocado que en el país ya no se cuenta, por ejemplo, con suficiente madera de pino y que hay que importar triplay y laminados, lo que aumenta los costos de los industriales para la fabricación de sus artículos.

Indicó que, además, la industria mueblera tiene que enfrentar el problema de la informalidad, de aquellas personas que fabrican muebles “en alguna esquina o en las carreteras con maderas que no son certificadas o de muy mala calidad, pero que resultan muy baratas.”

En tanto, la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL), precisó que la competencia asiática, en particular la de China, con sus grandes volúmenes de producción a bajos precios, ha impactado en las exportaciones de la industria mueblera mexicana en la última década.

Sin embargo, México se mantiene como el cuarto mayor exportador de muebles a Estados Unidos, solamente por debajo de China, Vietnam y Canadá.

Según AFAMJAL, lo que se requiere en la industria nacional es incursionar en nuevos mercados y enfocarse a nichos de alto valor agregado, pero para ello se necesita impulsar el diseño original. Colar el mueble mexicano como marca internacional y lograr una identidad propia que pudiera incluso llegar a marcar tendencia en la moda.

En los últimos cinco años, los subsectores de la industria del mueble que más han resentido la competencia desleal y desaceleración económica del país, han sido los de muebles para el hogar en madera y tapicería; los metálicos, de oficina, los armables, los productos en conglomerado o plásticos, así como el de cocina.

En opinión de Becerril (citando a Moisés Daniel Cuenta (2014), presidente de la rama 80, fabricante de muebles y equipos para cocinas integrales de Canacindra, expuso que entre los principales problemas que enfrenta este sector están la falta de ventas en el mercado interno y las malas prácticas comerciales. Marco Neuman Margules, presidente de la empresa DECSA, destacó que no toda la industria se encuentra en una situación difícil, ya que el sector que se dedica a la fabricación de los asientos para automóviles y para la rama aeronáutica han tenido mayores ventas en el mercado interno y en exportaciones. Esto, por el fuerte dinamismo que se observa en estos sectores.

Romo (2015), en el diario *El Economista* subraya que, de acuerdo al director de la asociación de Fabricantes Muebleros de Ocotlán (AFAMO), Juan Carlos Díaz, la ventaja competitiva de los

productores mexicanos del sector mueblero, tiene un enfoque en tres elementos principales: Calidad, innovación y precio. Esto se debe, dice, a los materiales utilizados y al detalle en la mano de obra.

En el presente y a pesar de las circunstancias adversas que todo tipo de industrias tienen ya mencionadas anteriormente, la industria del mueble ha estado creciendo de manera lenta pero segura en los últimos años. Los estados de mayor crecimiento mueblero [Tabla 22] en el país son: (en porcentaje del PIB del sector).

Tabla 22 Producto Interno Bruto (PIB) del sector


Jalisco	17.48%
Estado de México	14.01%
Baja California	10.22%
Distrito Federal (Ciudad de México)	9.58%
Nuevo León	7.80%

Fuente: Elaborada con datos publicados en el periódico *El Economista* (2015).

<https://www.economista.com.mx/estados/Industria-mueblera-apuesta-crecimiento-a-la-exportacion-20150216-0132.html>

Además, se presenta, de acuerdo a la página del Gobierno de México (2015) [Tabla 23], que el producto interno bruto de la industria del mueble del 2013 al 2015, ha tenido un aumento de 32,187 millones de pesos a 35,607 millones de pesos.


Tabla 23 PIB en la industria del Mueble 2013-2015

	Millones de Pesos (A precios corrientes)	% PIB Manufacturero** (A precios constantes 2008)	Variación a precios constantes	
			Anual a precios constantes (%)	Acumulado del sexenio (%)
2013	32,187	1.19	-5.8	2.7
2014	32,210	1.12	-1.8	Promedio en el sexenio (%)
2015	35,607	1.15	7.5	0.7

Fuente: Adaptado de la página del Gobierno de México Sistema de Cuentas Nacionales INEGI Ramas 3371, 3372 y 3379 del SCIAN. (2015) Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf

En cuanto a inversión extranjera directa, se presentan los principales países que invierten en la industria mueblera en el país [Tabla 24], Estados Unidos con un total de 83.4 Millones de dólares, seguido por Japón, Singapur, Chile y Canadá.

Tabla 24 IED En la industria del mueble 2013-2015




	Millones de dólares corrientes	% IED Manufacturero	Variación	
			Anual (%)	Promedio en el sexenio (%)
2013	24	0.1	348.7	47.1
2014	27	0.2	12.3	
2015	17	0.1	-36.1	

Fuente: Adaptado de la página del Gobierno de México. Secretaría de Economía SCIAN. (2015) Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf

En cuanto a personal ocupado y fuentes de empleo [Tabla 25], existe un crecimiento moderado de personal ocupado en el sector mueblero de acuerdo a los datos que aporta el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Tabla 25 Personal ocupado y porcentaje de empleo 2013-2015



	Personal Ocupado promedio	% del empleo manufacturero	Variación	
			Anual (%)	Promedio en el sexenio (%)
2013	88,451	2.1	5.9	3,656 personas 10.1%
2014	87,000	1.9	-1.6	Promedio en el sexenio (%)
2015	92,107	2	5.9	3.4

Fuente: Adaptado de la página del Gobierno de México Instituto Mexicano del Seguro Social (2015) Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf

4.4.1. Empresas regionales.

En relación a la región de Baja California, Cervantes (2015), en el artículo publicado en el diario *El Economista* menciona que en Baja California y específicamente en Tijuana B. C. el sector fabricante mueblero llegó a generar en los años anteriores a la década de los ochenta, alrededor de 25000 empleos directos, de acuerdo a la opinión del Sr. Ivan Ilko, presidente del único clúster mueblero de Baja California existente en la actualidad y que integra al menos 35 empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacindra).

Sin embargo lo anterior y en opinión del ex presidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles y Accesorios de la ciudad de Rosarito, ciudad colindante a la ciudad de Tijuana, Juan Bosco Ramírez, la industria mueblera local, cayó hasta en un 80% en sus ventas en el corredor turístico, Tijuana, Rosarito debido principalmente a que su principal cliente, el comprador México americano, residente en las ciudades vecinas del Estado de California, Estados Unidos, dejó de adquirir muebles debido, fundamentalmente a la inseguridad social y la violencia desatada en los últimos años en la región que lo obligó a no visitar el Estado. Esta situación fue mucho más clara ya para el año 2008 obligó a que la mitad de los entonces 170 negocios registrados, cerrarían.

Una alternativa que los empresarios muebleros de la región han tomado es la de enfocarse al mercado local, principalmente en la fabricación de muebles para el hogar, debido al crecimiento poblacional acelerado que ha tenido la región, dejando a un lado el mueble artístico o propio para la exportación y centrándose en la fabricación de artículos económicos más propios de las casas de interés social que han proliferado en la región. Los empresarios muebleros dejaron atrás el mueble artístico de mayor precio y a la medida y gusto del cliente, como afirma Juan Bosco y ahora, en nuevas condiciones de mercado, los muebleros continúan con su lema de “traje a la medida” pero ahora con diseños dirigidos al consumidor local que no desea muebles de mala calidad, pero tampoco está en posibilidad de pagar altos precios por ellos.

Alcántara (2015) citando en el artículo publicado en *La Jornada de Baja California* subraya la opinión de Marco Quiñonez, líder del Clúster Mueblero de Baja California donde menciona que el desarrollo de la industria mueblera en los últimos 15 años ha sido a base de estrategia de empuje, esto se debe, dice, a que del año 2000 en adelante, muchas de las grandes empresas dedicadas a la producción del mueble, mudaron sus instalaciones al mercado chino. Aprovechando las ventajas que tiene la industria local, ya que los precios de la manufactura en China se han encarecido en los últimos tres años.

En cuanto a personal ocupado en Baja California y a su crecimiento [Tabla 26], el periodo comprendido entre 2014 y 2016.

Tabla 26 El empleo en la industria del mueble

	Personal Ocupado	% del Empleo Manufacturero
2014	11 725	2.28
2015	12 985	2.44
2016	13 033	2.57

Nota *Información recabada hasta agosto 2016.

Fuente: Adaptado de la página del Gobierno de México Instituto Mexicano del Seguro Social (2015) Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf

En relación a los salarios, en Baja California, la industria del mueble se divide en tres áreas importantes según el Atlas de Complejidad Económica (2014):

1. El comercio al por menor
2. Fabricación de muebles para oficina
3. Fabricación de muebles generales

En cuanto a la composición de las remuneraciones pagadas al personal de la entidad, Baja California presenta, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2016), en el sector de fabricación de muebles y colchones, un total de 864,427 mil pesos en promedio de salarios a obreros, y 351,951 mil pesos de sueldos a empleados, para finales del 2015.

Dentro del sector mueblero en Tijuana, la empresa K melot (2007), realizó un análisis de la formación del clúster y sus beneficios para la industria mueblera, como antecedentes encontró que en 1998 se realizó el Diagnóstico y Desarrollo del Plan Estratégico y de Acción para la Promoción de Agrupamientos de la Industria del Mueble de Baja California, en donde se encontraron los siguientes retos:

- Enfrentar la disminución de oportunidades de exportación de la industria mueblera.
- Penetración de los países asiáticos.
- Potencial estancamiento del crecimiento y disminución de la planta productiva.

En el 2005, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Delegación Tijuana (CANACINTRA), decide actualizar el estudio de 1998 para continuar y validar las líneas estratégicas requeridas, así como replantear el plan de acción adecuado para que los diferentes

participantes de la industria se fortalezcan y consoliden en base al nuevo entorno de competencia mundial, como núcleo de empresas socialmente responsables.

El estudio de actualización llevó al desarrollo y establecimiento del Clúster del Mueble y la Madera en Baja California, estableciéndose el programa de trabajo del 2006 con los siguientes:

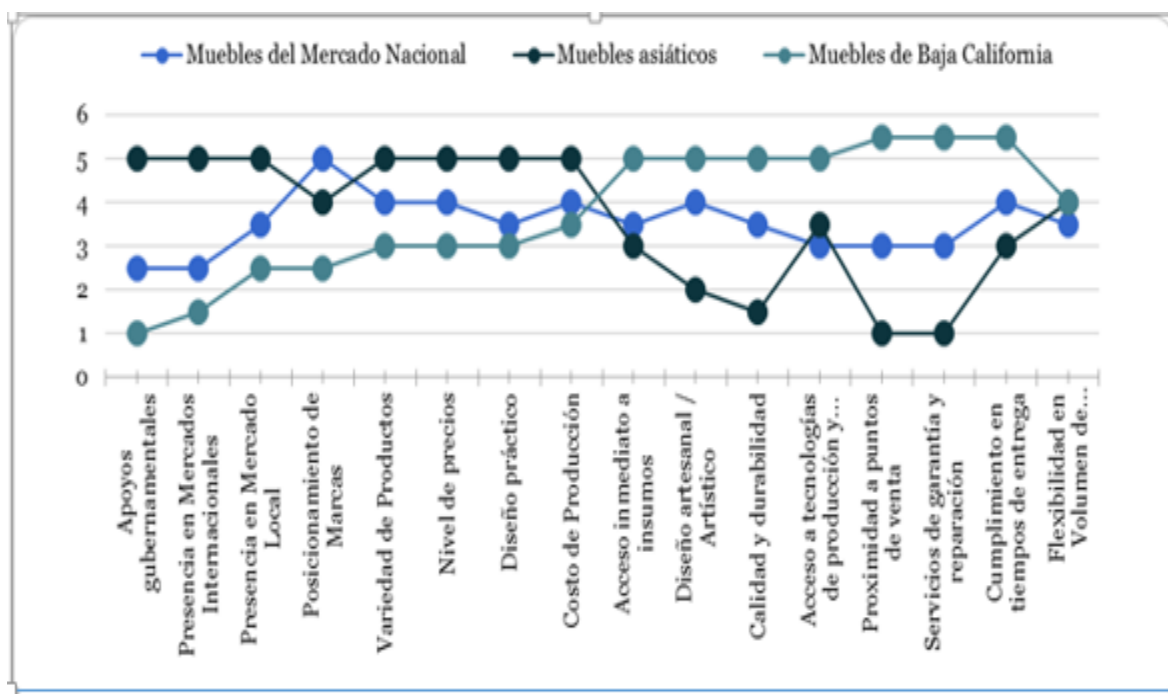
1. Promoción del agrupamiento del sector, involucrando a los participantes que conforman dicho clúster.
2. Elevar la capacidad de la mano de obra.
3. Programas Integrales de Comercialización.
4. Integración de un Centro de Diseño y Desarrollo de Ingeniería de Productos.
5. Estandarización de Materiales.
6. Formación de una Integradora.
7. Mayor acercamiento y búsqueda de apoyo en programas Gubernamentales para el sector de las MiPymes.

En la ciudad de Tijuana, la industria mueblera está considerada como pionera, en este sentido se refiere esta consideración a que la industria mueblera misma se desarrolló prácticamente desde el mismo nacimiento de la ciudad y su relación con las ciudades del sur de California. Esta característica geográfica y económica, creó una necesidad de innovación constante en la producción de sus artículos debido a que, en gran medida, la fabricación de muebles no fue en masa, sino a base de pedidos de los clientes.

De acuerdo a García (2012) en su nota periodística, y en opinión de Enrique Fisher Lizárraga, director del Fideicomiso Mi Crédito, menciona que la industria mueblera de Tijuana es pionera y ha sabido enfrentar las crisis económicas con su esfuerzo, lo cual le ha permitido continuar en el mercado.

Por último, el clúster mueblero de Baja California realizó este análisis denominado Estrategia del Océano Azul, formulada por W.Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) [Gráfica 15], que consiste en defender la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándolos de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados.

Gráfica 15 Estrategia del Océano Azul: Clúster Mueblero de Baja California



Fuente: Adaptado del estudio de la consultora K melot sobre el Clúster Mueble y Madera Baja California.

De acuerdo al portal de Canacindra (2016) y en el apartado del sector mueblero, cuyo objetivo específico es el de estimular con acciones que impulsen el crecimiento (del sector) y la unidad de los socios, se menciona que este sector está integrado por las siguientes ramas:

- Rama 33 Fabricantes de muebles para el hogar.
- Rama 98 Fabricantes de muebles para oficina.
- Rama 80 Fabricantes de muebles y equipos para cocinas integrales.
- Rama 25 Fabricantes de muebles tapizados.

Fabricantes de muebles para el hogar.

Rama que se dedica con mayor exclusividad a la fabricación de muebles útiles a las necesidades de un hogar, como son recamaras, mesas, sillas, escritorios, libreros y demás muebles, tanto de madera como de otros materiales o combinación de ellos.

Fabricantes de muebles para oficina.

Esta rama industrial fabrica muebles específicos para las necesidades de las oficinas y para ello toma en cuenta las necesidades que cada actividad laboral tiene. Este es el caso de muebles como escritorios, libreros para oficina, sillones o sillas de escritorio y otros.

Fabricantes de muebles y equipos para cocinas integrales.

Esta rama se dedica específicamente a la fabricación de muebles para cocinas, muchos de ellos a la medida que un cliente requiere o, en otras palabras, a la medida de las necesidades del cliente, esto sin dejar de fabricar muebles de cocinas integrales en medidas estándar.

Fabricantes de muebles tapizados.

Esta rama fabrica sillas, mesas y en general, muebles tapizados que requieren el uso de materiales distintos a la madera o metal, los cuales sirven de soporte a las pieles sintéticas con que son recubiertos.

Estas ramas, que la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) las clasifica dentro de lo que denomina Sector 9 Sector Industrial Mueblero y que están numeradas en la siguiente forma:

Rama Industrial 25 “Fabricantes de muebles tapizados”

Rama Industria 33 “Fabricantes de muebles para el hogar”

Rama Industrial 80 “Fabricantes de muebles y equipo para cocinas integrales”, y

Rama Industrial 98 “Fabricantes de muebles para oficinas.

Enseguida se muestra que no todas están dedicadas únicamente a la fabricación de bienes muebleros donde esta Cámara las clasifica, pero sí, su actividad mayoritaria está dedicada a una de estas ramas mencionadas [Tabla 27], por lo que, por tal razón, quedan clasificadas dentro de alguna de ellas, preferentemente.

Tabla 27 Características de fabricación del sector industrial mueblero

<p>Muebles de Maderas Preciosas</p>	<p>Cabeceras, Burós, Esquineros y Similares. Comedores. Credenzas, Vitrinas y Similares. Escritorios, Libreros y Similares. Mesas. Recámaras Completas. Roperos, Cómodas, Tocadores y Similares. Salas Completas. Sillas, Bancos y Similares. Sillones, Sofás y Similares.</p>
<p>Muebles de Madera Aglutinada</p>	<p>Cabeceras, Burós, Esquineros y Similares. Camas, Cunas, Literas y Similares. Credenzas, Vitrinas y Similares. Escritorios, Libreros y Similares. Recámaras Completas. Roperos, Cómodas, Tocadores y Similares. Salas Completas. Sillas, Bancos y Similares. Cocinas Integrales. Otro Tipo de Muebles.</p>
<p>Muebles Metálicos: Fabricación y Reparación de Muebles Metálicos y Accesorios.</p>	<p>Alacenas y Muebles de Cocina. Archiveros, Gabinetes y Estantes. Bancos. Butacas. Camas, Literas y Cunas. Cocinas Integrales. Comedores Tubulares. Escritorios. Góndolas para Autoservicio. Mesas. Sillas.</p>

Además, dentro de la industria del mueble, se cuenta con datos básicos sobre la fabricación de Muebles de Madera. La industria se caracteriza por ser básicamente artesanal.

El principal insumo son diversos tipos de madera (Preciosas, Comerciales y Aglutinadas).

Este sector está formado por pequeñas y medianas empresas. La producción orientada al mercado externo y en últimas fechas al mercado local.

La importación de madera es uno de los principales problemas que afecta esta industria.

A continuación, el siguiente capítulo abordará el marco teórico del entorno fiscal de las MiPymes en México.

Capítulo 5 – Entorno fiscal de las MiPymes en México.

Este capítulo tiene como propósito dar a conocer el entorno fiscal en el que se desenvuelve la industria del mueble y el marco jurídico que las regula.

5.1 Entorno Fiscal.

El artículo 31, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1916). menciona que es obligación de los mexicanos contribuir a los gastos públicos, así como de la Federación, los Estados y los municipios bajo el principio de proporcionalidad, misma que radica en que los sujetos pasivos esto es, la persona física o jurídica que hace frente al pago de una obligación tributaria, deben contribuir a los gastos públicos en función de su capacidad económica, debiendo aportar una parte justa de sus ingresos, lo que significa que los tributos deben establecerse de manera que las personas que obtengan ingresos elevados tributen en forma cuantitativamente superior a los de medianos y reducidos ingresos, sin embargo, las leyes fiscales recaudatorias tienen o deben tener dos sentidos prácticos: El primero y no siempre el más importante es establecer la medida o cuantía de la recaudación y un segundo, el establecer circunstancias fiscales que favorezcan a determinadas empresas o grupos de empresas por ser, en un momento dado, fundamentales para un sano desarrollo económico de alguna región o del país en general.

En este sentido y siendo las MiPymes una de las bases más sobresalientes de la economía mexicana por, entre otras cosas, su capacidad de crear empleos, resulta indudable la importancia de las disposiciones fiscales federales que directamente le afectan, deben tener la finalidad, no solo de ser objeto de recaudación sino las de elevar, a través de estímulos fiscales directos o indirectos, su competitividad, fortalecer su estructura empresarial y proporcionarles ambientes fiscales seguros. De acuerdo a esto, el enfoque de fondo de esta investigación pretende analizar el impacto que las disposiciones fiscales recientes y aun las anteriores han logrado o no el efecto arriba mencionado. Se hará entonces, un recuento de los aspectos fiscales federales más importantes y que directamente afectan a las empresas de sector industrial mueblero de la región geográfica de Tijuana, Baja California.

Del conjunto de reformas aprobadas para el año fiscal 2017, se enfoca la reforma hacendaria, la cual habla de establecer un régimen más simplificado que establecerá una recaudación de impuestos a quienes más ingresos tengan.

De acuerdo a la página del Gobierno de la República (s.f.), en cuanto a la reforma hacendaria menciona lo siguiente:

El Estado mexicano ha tenido una capacidad limitada para atender las necesidades prioritarias de la población, reducir la desigualdad en la distribución del ingreso e invertir en rubros estratégicos que detonen un mayor crecimiento económico. El país tampoco cuenta con una red de seguridad social que garantice efectivamente un piso de bienestar a todos los mexicanos.

Esta situación se ha debido, en buena medida, a un sistema tributario inequitativo que generaba un nivel reducido de ingresos públicos. La recaudación se ha ubicado en niveles cercanos al 10% del PIB, mientras que los países de América Latina recaudan 16 del PIB, es decir, 6 % más que México. Derivado de esta escasa recaudación, el gasto público como porcentaje del PIB es de apenas el 19 %, mientras que en el resto de América Latina alcanza, en promedio, 27%. Por otro lado, la informalidad ha limitado el potencial de las empresas y trabajadores mexicanos, ya que obstaculiza su acceso al crédito, a la cobertura de seguridad social, a la capacitación y a la tecnología.

La Reforma Hacendaria, promulgada por el Ejecutivo Federal, busca resolver estos problemas a través de los siguientes objetivos estratégicos:

- Aumentar la recaudación y que el cobro de impuestos sea justo. La reforma busca reducir los elevados niveles de desigualdad entre los mexicanos al eliminar privilegios y establecer que paguen más impuestos los que tienen ingresos más altos, y protegiendo a los que menos tienen.
- Incrementar de manera responsable y justa el gasto público. Los recursos recaudados atenderán necesidades prioritarias de la población en áreas como educación, salud, seguridad social e infraestructura.

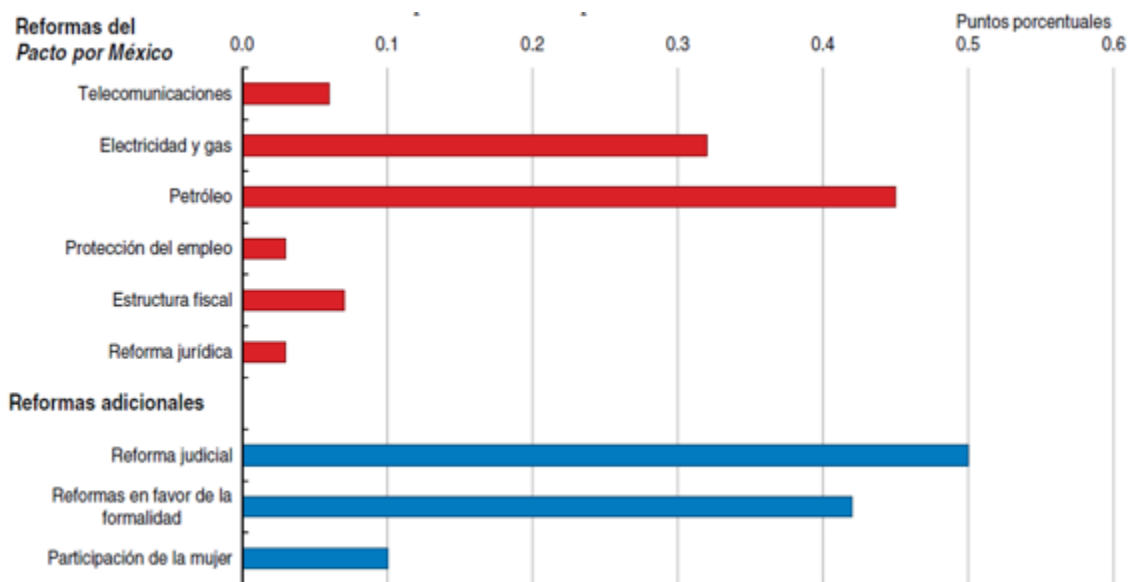
- Reducir la informalidad y la evasión fiscal, a través de mecanismos de formalización accesibles para todos y de nuevas reglas e incentivos, y sanciones para los que evadan su obligación.
- Incluir mecanismos de control para transparentar y hacer más eficiente el gasto público, y promover la rendición de cuentas.
- Impulsar la economía, a través de estimular la inversión y el empleo. Como complemento de la Reforma, se está llevando a cabo una política de impulso al crecimiento económico, a través del uso contra cíclico del gasto público.
- Crear impuestos con responsabilidad social para proteger la salud de la población y el medio ambiente.
- Simplificar el pago de impuestos, con la eliminación de gravámenes y el uso de nuevas tecnologías para facilitar el cumplimiento fiscal.

Con todas estas acciones, la Reforma Hacendaria, representa dice el ejecutivo, un paso decisivo para tener un nuevo México más justo y continúa diciendo que, con la Reforma Hacendaria todos haremos más por el país, y México hará más por todos los mexicanos.

En este contexto, los puntos importantes a señalar son los siguientes: si el cobro de impuestos es justo, se estará impulsando la economía a través de la inversión y generación de empleo y por supuesto la simplificación del pago de impuestos para facilitar el cumplimiento fiscal, en beneficio de todos los mexicanos.

De igual forma, se muestra que con una aplicación eficaz de las reformas fiscales, [Gráfica 16], habrá un aumento previsto en el crecimiento del PIB después de cinco años.

Gráfica 16 Reformas fiscales y reformas adicionales



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD Economic Survey of México 2015 (2017) Obtenido de <https://www.oecd.org/eco/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>

5.2 Marco jurídico en que se desenvuelven las MiPymes en México.

En todas las actividades económicas donde se generan e intercambian productos, bienes o servicios para cubrir las necesidades de la población, requieren de normas que regulen el comportamiento de los sujetos que intervienen en ella.

Por lo que la función de la Administración Pública es establecer el marco jurídico que regula dicha actividad económica, que consiste en establecer las leyes, normas y procedimientos que se deben seguir, Juárez (2018), por su parte, da una aproximación al Marco jurídico que podría ser el siguiente:

Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

De acuerdo con la Cámara de Diputados LXIII (63) Legislatura (2015-2018), en México existen 302 Leyes Federales vigentes (son reglamentarias, es decir dependen de un artículo constitucional).

En relación a las MiPymes, se hace referencia solo a las leyes, reglamentos y ordenamientos de carácter fiscal federal.

5.3 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En cuanto a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1916), la constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 05 de Febrero de 1917, Texto Vigente, Última reforma publicada en el DOF 15/09/2017.

En su Capítulo II De los mexicanos, menciona lo siguiente:

Artículo 31. Son obligaciones de los mexicanos:

- IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

5.4 Código de Comercio.

En cuanto al Código de Comercio (2017), Nuevo Código publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de octubre al 13 de diciembre de 1889, texto vigente, última reforma publicada en DOF 02/05/2017.

En su Libro primero Título Preliminar, menciona en los siguientes artículos:

Artículo 1o.- Los actos comerciales sólo se regirán por lo dispuesto en este Código y las demás leyes mercantiles aplicables.

Artículo 2o.- A falta de disposiciones de este ordenamiento y las demás leyes mercantiles, serán aplicables a los actos de comercio las del derecho común contenidas en el Código Civil aplicable en materia federal.

Y en su Título primero, De los comerciantes menciona en el siguiente artículo:

Artículo 3o.- Se reputan en derecho comerciantes:

I.- Las personas que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria;

II.- Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles;

III.- Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.

El estudio de Arcudia, Torres y Orta (2016) menciona que las MiPymes adoptan la forma de sociedad eligiendo los tipos de sociedades establecidas en la legislación, las cuales son básicamente la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada. Sin embargo, al adoptar la forma de sociedad quedan concretamente sometidas a fuertes exigencias de carácter contable. Además, mencionan que en las MiPymes se observa, sobre todo en las de reciente creación, que tienen un nivel directivo muy débil, con poca experiencia y habilidad gerencial e incapacidad para planificar el futuro.

De acuerdo a Félix, Calles y Ortiz (2016) en el que mencionan que un gran problema de las micros, pequeñas y medianas empresas además de su calidad en la organización y lo que conlleva al interior de las familias empresarias, es la falta de organización y/constitución, contratos, proyectos, programas de proveeduría de los grandes consorcios y del sector gobierno, no puede acceder este tipo de empresas por la forma en que están organizadas, es decir al querer participar en este tipo de actos se les requiere que estén constituidas como sociedades.

Por último, Angulo, Flores y Bernal (2016) en lo que se refiere al régimen fiscal con el que están registradas las MiPymes en México, el 64.80 % están en el RIF, el 14.40 % está registrada en Actividad empresarial, el 6.40 % como Sociedades Anónimas (SA), Sociedad Civil (SC) el 1.60 % y otros el 8.00 % y el 4.80 % no están registradas. Dentro de los problemas principales de este sector es su limitada capacidad económica, la escasa capacitación a sus recursos humanos y su falta de conocimiento en la utilización de las tecnologías de la información. Aunado a lo anterior, a partir del 2014 se agravan los problemas de este grupo de contribuyentes en virtud de los cambios fiscales que se les impusieron.

5.5 Código Fiscal de la Federación (CFF).

En cuanto al código fiscal de la federación (2017), última reforma publicada el 27 de enero 2017, señala en su Artículo 5o.- Las disposiciones fiscales que establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones, son

de aplicación estricta. Se considera que establecen cargas a los particulares las normas que se refieren al sujeto, objeto, base, tasa o tarifa.

Las otras disposiciones fiscales se interpretarán aplicando cualquier método de interpretación jurídica. A falta de norma fiscal expresa, se aplicarán supletoriamente las disposiciones del derecho federal común cuando su aplicación no sea contraria a la naturaleza propia del derecho fiscal.

El mismo Código Fiscal de la Federación en su título primero dentro de las disposiciones Generales, menciona lo siguiente en su capítulo I, respecto a quienes deben contribuir al gasto público, respecto a las leyes fiscales vigentes.

Artículo 1o.- Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

La Federación queda obligada a pagar contribuciones únicamente cuando las leyes lo señalen expresamente.

Los estados extranjeros, en casos de reciprocidad, no están obligados a pagar impuestos. No quedan comprendidas en esta exención las entidades o agencias pertenecientes a dichos estados.

Las personas que de conformidad con las leyes fiscales no estén obligadas a pagar contribuciones, únicamente tendrán las otras obligaciones que establezcan en forma expresa las propias leyes.

Artículo 2o.- Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos, las que se definen de la siguiente manera:

I. Impuestos son las contribuciones establecidas en ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de las señaladas en las fracciones II, III y IV de este Artículo.

II. Aportaciones de seguridad social son las contribuciones establecidas en ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se beneficien en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo Estado.

III. Contribuciones de mejoras son las establecidas en Ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.

IV. Derechos son las contribuciones establecidas en Ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos. También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del Estado.

Cuando sean organismos descentralizados los que proporcionen la seguridad social a que hace mención la fracción II, las contribuciones correspondientes tendrán la naturaleza de aportaciones de seguridad social.

Los recargos, las sanciones, los gastos de ejecución y la indemnización a que se refiere el séptimo párrafo del Artículo 21 de este Código son accesorios de las contribuciones y participan de la naturaleza de éstas. Siempre que en este Código se haga referencia únicamente a contribuciones no se entenderán incluidos los accesorios, con excepción de lo dispuesto en el Artículo 1o.

Las modificaciones que tuvieron un impacto importante en los contribuyentes, principalmente en las MiPymes, son específicamente en relación a los trabajadores a su cargo, estas modificaciones tienen que ver con cumplir requisitos de deducibilidad, por ejemplo:

- Los vales de despensa serán deducibles cuando se utilicen monederos electrónicos, autorizados por el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Los pagos, por ejemplo, prestaciones de previsión social, fondo de ahorro, horas extra, prima vacacional, que sean ingresos exentos para el trabajador, serán deducibles en un

47% o un 53% en el caso de que se mantengan en el mismo nivel de prestaciones del ejercicio inmediato anterior.

- No serán deducibles las cuotas de seguridad social del trabajador pagadas por el patrón, a excepción de aquellas que correspondan al salario mínimo.
- En relación a la nómina, como requisito para hacerla deducible y como obligación para quienes efectúen pagos por salario y por conceptos acumulables, ya sean personas físicas o persona morales, se establece como obligación expedir y entregar comprobantes fiscales a las personas que reciban pagos por los conceptos antes mencionados.

Es importante estar preparados antes los cambios de las disposiciones fiscales federales, es necesario que se tenga conocimiento no solo de los cambios en materia fiscal federal, sino en todos los ámbitos.

5.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

La Ley del Impuesto sobre la Renta publicada en la página de la Cámara de Diputados (2016), establece el origen de la misma como, Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013, Texto Vigente. Última reforma publicada en el DOF 30-11-2016, vigente a partir del 01 de enero del 2017. El reglamento de la LISR estará vigente en lo que no se oponga a la nueva ley.

El objetivo de esta ley es establecer y definir los lineamientos a través de los cuales se realizará el pago del Impuesto Sobre la Renta.

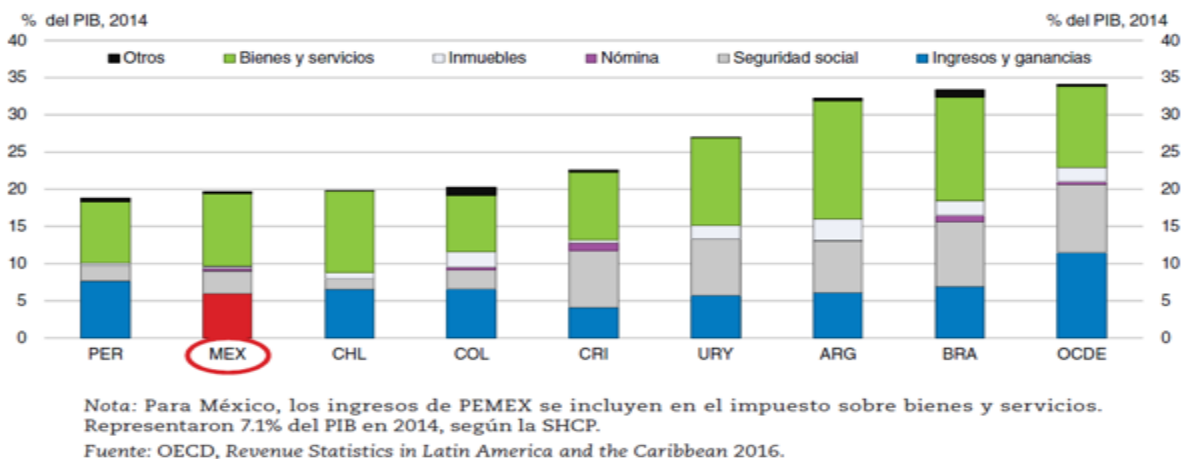
5.6.1 La reforma hacendaria y la LISR, su importancia en las MiPymes.

Como ya se mencionó anteriormente, la reforma hacendaria propuesta por el Presidente Enrique Peña Nieto, en el primer año de su gestión, aprobada en lo general por la Cámara de Diputados y puesta en vigor a partir del 01 de Enero de 2014, tuvo y tiene como finalidad principal la de ser recaudatoria utilizando para ello la tecnología misma que ha facilitado el cumplimiento fiscal. Con esta reforma se reestructuran y fortalecen las políticas enfocadas a la regulación de este impuesto, teniendo como resultado una nueva Ley de ISR, la cual comenzó su aplicación a partir del 01 de enero del 2014.

Dentro de los principales hallazgos encontrados en los estudios económicos realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2017)[Gráfica17], mencionan que México debe hacer que la política fiscal sea más incluyente, sostenible y transparente.

Aunque es indudable que la política fiscal tiene un papel importante para asegurar una sociedad justa e incluyente al redistribuir y subsanar las deficiencias del mercado. Las necesidades de la sociedad mexicana en infraestructura, reducción de la pobreza, educación, atención de la salud y apoyo a los padres son grandes. En todos los países de la OCDE, el gasto social actualmente está en sus máximos niveles históricos, después de incrementarse considerablemente en respuesta a la recesión de 2009; mientras que en México aumentó solo marginalmente (OCDE, 2014c).

Gráfica 17 La estructura fiscal en México debe diversificarse



Fuente: OCDE Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2016 (OCDE, 2017).

El mismo estudio de la OCDE (2017) [Tabla 28], menciona que los beneficios fiscales han disminuido considerablemente a lo largo del tiempo. Según el Servicio de Administración Tributaria (SAT), bajaron de aproximadamente 6% del PIB en 2005 a cerca de 3% en 2015. La reducción en los beneficios fiscales empresariales y los márgenes para aumentar más el IVA, cuando se le compara con países homólogos de América Latina, las tasas reducidas del IVA sobre productos deben eliminarse en fases escalonadas y prestar atención al mismo tiempo a las

cuestiones de equidad. Es necesario realizar más esfuerzos para limitar las exenciones sobre ingresos personales que representaban alrededor de 0.8% del PIB en 2015.

Tabla 28 Los beneficios fiscales han disminuido (% del PIB)

	2006	2010	2015
Impuesto sobre la renta empresarial	2.3	1.1	0.2
Impuesto sobre la renta a las personas físicas	1.3	0.7	0.9
Impuesto al valor agregado	1.7	1.5	1.3
Impuestos específicos al consumo	0.2	0.6	0.0
Diferentes desgravaciones fiscales	0.2	0.1	0.2
Total	5.7	3.9	2.7

Fuente: Adaptado de la OECD Servicio de Administración Tributaria de México (SAT) (OCDE, 2017) Obtenido de <https://www.oecd.org/eco/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>

5.7 Ley del Impuesto al Valor agregado (LIVA).

La Ley del Impuesto al valor agregado publicada en la página de la Cámara de Diputados (2016), establece el origen de la misma como, Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1978, Texto Vigente. Última reforma publicada en el DOF 30-11-2016, vigente a partir del 01 de enero del 2017. El reglamento de la LIVA estará vigente en lo que no se oponga a la nueva ley.

En materia de la Ley del IVA, cuyo objetivo es gravar la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, aplicable en todo el territorio nacional.

De acuerdo a la página del Servicio de Administración Tributaria, (SAT) (sf), el impuesto al valor agregado se trata de un impuesto indirecto, en virtud de que los contribuyentes del mismo no lo pagan directamente, sino que lo trasladan o cobran a una tercera persona, hasta llegar al consumidor final. Este impuesto lo debes pagar cuando realices actos o actividades gravados por la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Es decir, se venden bienes, prestan servicios independientes, otorgan el uso o goce temporal de bienes o realizan importaciones de bienes o de servicios, pagarás el IVA aplicando la tasa general de 16%.

La Ley del Impuesto al valor Agregado también fue modificada por medio de la reforma hacendaria, aprobada en lo general por la Cámara de Diputados y puesta en vigor a partir del 01

de Enero de 2014, se homologa la tasa en todo el territorio nacional al 16%, los cambios efectuados a la LIVA y publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2018) que se refieren al Decreto de estímulos fiscales en la región fronteriza norte, menciona que se estima conveniente otorgar un estímulo fiscal consistente en un crédito equivalente al 50% de la tasa del impuesto al valor agregado, debido a que la actividad económica de la franja fronteriza norte ha experimentado choques negativos, especialmente relacionados con la entrada de China como un competidor comercial relevante en la industria manufacturera.

Para las MiPymes no se aprecia ningún beneficio, el IVA es una obligación más que cumplir, es decir, solo retiene y entera el impuesto, además de encarecer los productos y servicios ofrecidos por estas empresas.

5.8 Ley Aduanera (LA).

La Ley Aduanera publicada en la página de la Cámara de Diputados (2017), establece el origen de la misma como, Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995, Texto Vigente. Última reforma publicada en el DOF 09-12-2013, vigente a partir del 01 de enero del 2017. El reglamento de la Ley Aduanera estará vigente en lo que no se oponga a la nueva ley.

Artículo 1o.- Esta Ley, las de los Impuestos Generales de Importación y Exportación y las demás leyes y ordenamientos aplicables, regulan la entrada al territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste o de dicha entrada o salida de mercancías. El Código Fiscal de la Federación se aplicará supletoriamente a lo dispuesto en esta Ley.

Están obligados al cumplimiento de las citadas disposiciones quienes introducen mercancías al territorio nacional o las extraen del mismo, ya sean sus propietarios, poseedores, destinatarios, remitentes, apoderados, agentes aduanales o cualesquiera personas que tengan intervención en la introducción, extracción, custodia, almacenaje, manejo y tenencia de las mercancías o en los hechos o actos mencionados en el párrafo anterior.

Las disposiciones de las leyes señaladas en el párrafo primero se aplicarán sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados de que México sea Parte y estén en vigor.

Las MiPymes del sector mueblero están obligadas a cumplir con las disposiciones de comercio exterior, cuando realicen actividades de importación y exportación.

De acuerdo a la publicación de la firma Deloitte en una entrevista que le hicieron a Alberto Miranda (2017), Socio de Impuestos en Deloitte México, menciona que el impulso que las Pymes necesitan para exportar, es hoy, uno de los mayores retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en nuestro país.

Conquistar el mercado internacional es una opción que observan como poco viable las más de 96 mil pequeñas y medianas empresas que hay en el país, de acuerdo con estadísticas de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2014).

Miranda (2017) en su entrevista menciona que, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), en los países en desarrollo como México, la participación de las MiPymes en el comercio es baja: las exportaciones representan solo el 7.6% de las ventas totales de productos manufacturados.

Como señala el organismo, “a las MiPymes les puede resultar difícil movilizar todos los recursos humanos y financieros necesarios para desarrollar sus actividades de comercio internacional”, lo que hace a la exportación un camino complejo para el crecimiento de estas empresas.

En ese sentido, es importante que, en lo que se refiere a México, las autoridades incentiven de manera fiscal el que las pequeñas y medianas empresas se conviertan en exportadoras.

Más allá de pagar menos impuestos, sería deseable impulsar un estímulo fiscal que recaiga directamente sobre la posibilidad de acreditar el Impuesto Sobre la Renta, de tener deducciones más aceleradas sobre las inversiones que este tipo de compañías hacen para la producción o para poder exportar.

México, un país que recibe mucha inversión pero que exporta poco, es imprescindible impulsar el papel de las MiPymes en el comercio exterior, es necesario otorgarles algún tipo de beneficio por atreverse a tomar el riesgo y convertirse en exportadoras.

El estudio de Angulo, Flores y Bernal (2016) menciona que algunos de los principales problemas que afectan a las MiPymes son la participación limitada en el comercio exterior, acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación a los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico, no tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

Por último, se menciona que, en la actualidad, es común que las pequeñas y medianas empresas tengan contacto con sociedades o con clientes ubicados fuera del país, a través de las diversas cámaras y/o asociaciones a la que están inscritas. Mediante estos canales, las MiPymes pueden saber comúnmente si existe una necesidad o un mercado extranjero que puede llegar a cubrir.

Una vez que se tomó la decisión de comenzar a exportar, y para llevar el proceso de la mejor manera posible, desde la perspectiva fiscal, lo ideal es que las MiPymes recurran a un agente aduanal, una figura que las apoyará con todos los trámites relacionados con la salida de la mercancía en las aduanas.

De igual forma, las MiPymes deben tener mucho cuidado con uno de los riesgos y errores más comunes al exportar: el tipo de cambio, y es que muchas veces, las empresas de este tipo acceden a fijar sus precios en la moneda local del país a donde llevarán el producto, con el propósito de lograr ingresar a ese mercado.

No obstante, esto es un factor que les puede jugar a favor o en contra, porque, así como algunas veces podrá ganar más, en otras verá mermados sus rendimientos. Por esta razón, lo conveniente es que definan con qué moneda van a exportar y que conozcan la forma en la que se garantizará el riesgo crediticio, a fin de evitar la pérdida de recursos.

Complementando lo anterior se comenta que es importante que una vez que las MiPymes comiencen a tener más operaciones de comercio exterior, cuenten con un asesor externo, una

persona cercana y experimentada, cuya convivencia diaria con este tipo de operaciones pueda, sin duda alguna, beneficiar al nuevo exportador.

En los resultados preliminares de la investigación sobre MiPymes y políticas de fomento en América Latina y el Caribe, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015), muestran que la definición de un marco legal específico es importante en cuanto puede contribuir a la previsibilidad, estabilidad y continuidad de las políticas, reconocer el rol de las MiPymes, por lo que a partir de los años noventa se han incrementado las iniciativas orientadas a incluir reglamentaciones específicas para las MiPymes:

- Argentina: 1997 Ley Pyme (modificada en 2000 y 2016)
- Brasil 1996 Ley de las Micro y Pequeñas empresas (Ley 9317), 1999 Estatuto de las MYPE, 2006 Ley General de la MYPE en 2006.
- Chile: 2010 Estatuto Pyme 9ley 20.416)
- El salvador: Ley MiPyme 2014.
- México: 2002 Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y Mediana Empresa.

Esta misma investigación se menciona que las MiPymes siguen siendo un factor relevante en empleo, pero marginal en ventas y exportación, [Tabla 29].

Tabla 29 Relación de las ventas y exportaciones de las MiPymes

	N. Empresas	Empleo	Producción o ventas	Exportaciones
Argentina	98,3% (2013)	72,8 del empleo privado y el 52,4% del empleo total (2013)		Las MiPymes exportadoras son responsables del 8,5% de las exportaciones totales.
Brasil	99,5% (2014)	63,7% del empleo (2014). Las MiPymes representan el 43% de los salarios totales.		Las MiPymes exportadoras (2014) representan el 19% de las exportaciones (Las Micro y Pequeñas del 1%)
Chile	98,4% (2014)	65,3% (en 2015)	Las MiPymes generan el 15% de las ventas (2% las micro, 7% las pequeñas y 7% las medianas.	Las MiPymes son responsables del 2% del monto total exportado.
México	95,4% (2013)	71,2% (2013)	27,7% del PIB total es producido por las MiPymes.	Las MiPymes son responsables del 6,4% de las exportaciones totales del sector manufacturero.

Fuente: Elaborada con información de EuroMiPyme CEPAL (2015) Obtenida de

https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/resultados_preliminares_mipyme_al.pdf

De acuerdo a INEGI (2016) [Tabla 30], las exportaciones e importaciones que tiene a nivel nacional por tamaño de empresa.

Tabla 30 Exportaciones por tamaño de la empresa. (Miles de dólares)

Entidades	2015	2016	2016	216
Exportaciones totales	281,903,839	306,353,758	313,558,226	303,831,992
Pequeña	1,545,213	1,826,257	1,536,574	1,539,978
Mediana	16,537,693	16,245,766	14,805,255	14,738,241
Grande	19,090,560	19,781,483	18,882,914	18,485,686
Macro	244,730,373	268,320,252	278,333,483	269,068,087

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

Enseguida se presentan las exportaciones e importaciones de las empresas manufactureras comparadas con el sector mueblero [Tabla 31 y 32], así como el perfil de las empresas manufactureras de exportación.

Tabla 31 Perfil de las empresas manufactureras de exportación (Miles de dólares 2016)

Concepto	Total	1 a 10	11 a 50	51 a 250	251 a 500	501 y mas
31-33 Industria Manufacturera	303,831,992.0	340,242	1,199,736.0	14,738,241	18,485,686	269,068,087
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas.	2,072,412.0	1,033.0	32,321.0	242,200	414,369	1,382,488

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

Tabla 32 Perfil de las empresas manufactureras de Importación. (Miles de dólares 2016)

Concepto	Total	1 a 10	11 a 50	51 a 250	251 a 500	501 y mas
31-33 Industria Manufacturera	262,887,832.0	736,070	2,205,128	17,490,323	23,030,302	219,426,009
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas.	1,309,551	115	16,967	143,383	256,581	892,506

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

Por entidad federativa, [Tabla 33 y 34], mencionan que Baja California tiene un intercambio comercial con el resto del mundo al periodo 2016 de 35,997 279 (Miles de dólares).

Tabla 33 Exportaciones por entidad federativa

Entidad	2014	2015	2016
Baja California	35,002,851.0	38,441,997	35,997,279

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

Tabla 34 Exportaciones de las 5 principales entidades

Entidades	2015	2016
Exportaciones totales	336,998,164	324,882,418
Chihuahua	40,302,945	43,342,067
Coahuila de Zaragoza	36,217,647	37,639,775
Baja California	38,441,997	35,997,279
Nuevo León	34,522,816	32,187,302
Tamaulipas	26,263,710	24,919,631
Resto de entidades	161,249,051	150,796,363

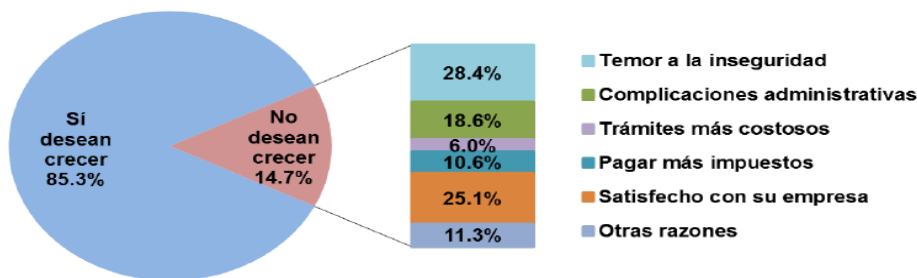
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

Cabe resaltar que de acuerdo a información del INEGI (2016), en su análisis sobre ambiente de negocios y regulación menciona que el 14.7 % de las microempresas declaran que no les gustaría que sus negocios crecieran. De ese total, el 28.4 % lo atribuyen a la inseguridad, el 25.1 % se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas y el 18.6 % argumentan complicaciones administrativas.

Por otra parte, dentro de este grupo el 6.0% expresan que enfrentarían trámites más costosos.

A continuación, se muestra la distribución del número de microempresas [Gráfica 18], según su opinión sobre el crecimiento de su negocio y razón principal por la que no desean crecer en 2015.

Gráfica 18 Distribución del número de microempresas y la opinión sobre el crecimiento del negocio



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

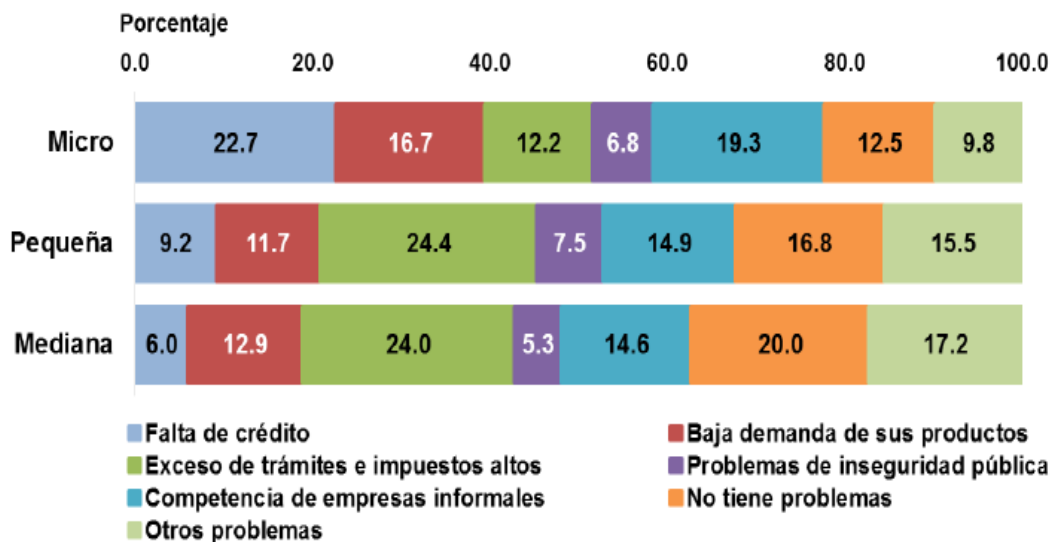
Además, mencionan que la falta de crédito afecta el crecimiento de las microempresas con el 22.7 %, en tanto que para las empresas pequeñas y medianas el 24.4 % y 24.0 %, respectivamente, opina que el exceso de trámites gubernamentales e impuestos altos inciden en su desarrollo.

Asimismo, existen unidades económicas que declaran no tener problemas para su crecimiento, tal es el caso del 20.0 %, 16.8 % y 12.5 % de las empresas medianas, pequeñas y micro en forma respectiva.

La distribución del número de empresas [Gráfica 19], según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen, por tamaño de empresa, 2015.

Como nota la opción de otros problemas incluye, la baja calidad de las materias primas, de la mano de obra y de la infraestructura, dificultad para el cálculo de impuestos, costos de energía y de las telecomunicaciones, y problemas para localizar al personal adecuado.

Gráfica 19 Distribución del número de empresas según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen, por tamaño de empresa 2015



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>

Por lo tanto, las MiPymes deben de planear a corto, mediano y largo plazo en función de la modificación y actualización de las disposiciones fiscales y, a partir de ello, plantear cursos de acción.

De acuerdo a Caballero (2019) ante la necesidad de adaptarse con rapidez, planear y modelar diversos escenarios, es de suma importancia integrar a la planeación el aspecto fiscal antes de realizar una operación. La planeación efectiva, involucrando la parte impositiva, genera ventajas competitivas en cuanto al cumplimiento y la eficiencia de todo negocio.

En cuanto al escenario mexicano, encontramos en el proceso de análisis la iniciativa de reforma fiscal 2017, la cual traerá nuevas reglas para los contribuyentes.

Las MiPymes en México están viviendo cambios importantes en la dinámica tributaria con la implementación de la contabilidad electrónica, los comprobantes digitales por internet, entre otras, por lo que estas empresas requieren asesoría para adaptarse a esta dinámica y al uso de la tecnología.

Capítulo 6 – Metodología de la presente investigación.

En este apartado se presenta el diseño de la investigación, la justificación de la metodología, el procedimiento y análisis de datos, además se detallan las características de las unidades de análisis que se utilizaron para el estudio de caso de la industria mueblera en Tijuana, Baja California. Por último, se explica el método que se utilizó para desarrollar el estudio el cual se llevó a cabo en la ciudad de Tijuana, B.C.

6.1. Delimitación geográfica.

El estudio se realizó en la ciudad de Tijuana [Figura 20], en el estado de Baja California, México.

Figura 20 Localización geográfica de la región de estudio



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825083663.pdf

6.2. Unidades de análisis.

Las unidades de análisis ^(UE) seleccionadas fueron las empresas MiPymes del sector mueblero de la ciudad de Tijuana, B. C. México, afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), de acuerdo a la base de datos consultada el 20 de marzo del 2015, para obtener el número de empresas establecidas en el municipio de Tijuana, B.C. El resultado fue de 35 unidades económicas identificadas en la fecha de consulta. La información anterior, en cuanto a empresas registradas fue proporcionada por la misma Cámara en su página web oficial. La información que

proporcionó incluyó datos importantes sobre las empresas, tales como razón social, dirección, teléfono, correo electrónico, productos y/o servicios.

6.3. Tamaño de la muestra.

De las 35 unidades económicas identificadas, 13 están registradas dentro del clúster mueblero, y 10 de éstas aceptaron participar en el presente estudio, por lo que la muestra se determinó por conveniencia sobre la población de interés. Esta consulta se realizó el 20 de marzo del 2015.

La característica específica de las UE fueron los años de operación, encontrándose que dos de ellas tienen entre uno y cinco años de operación, cuatro entre seis y diez años, una entre once y 20 años y, por último, tres se encuentran arriba de los veinte años de operación, [Tabla 35].

Tabla 35 Edad o años de operación de las unidades encuestadas

Años de operación de la empresa.

Tabla 6.1 Edad de las empresas

Tamaño	Años de operación				Total
	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 20	20 en adelante	
Mipymes.	2	4	1	3	10
Total de la muestra					

Nota: Quedan excluidos como unidades de análisis para este proyecto, los demás municipios del Estado de Baja California.

6.4. Sujetos de estudio.

Los participantes fueron los gerentes o personas encargadas del funcionamiento administrativo de la empresa o los dueños de las mismas.

6.5. Instrumento de medición/encuesta.

Para la recolección de datos se construyó un cuestionario semiestructurado integrado por 42 preguntas de respuestas alternas, permitiendo generar puntajes por variable lo que genera puntaje general. Al ser un cuestionario de preguntas cerradas se tiene un mayor grado de respuestas y se reduce la ambigüedad de las mismas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas, (Jhonson y Morgan, 2016; Burnett, 2009), como se cita en Hernandez – Sampieri, y

Mendoza, 2018) pág. 254. La forma de contestar el cuestionario por los sujetos de estudio fue en modalidad de autoadministración.

6.6. Validación del cuestionario.

El instrumento a utilizar en la investigación fue validado por expertos, quienes, emitieron observaciones pertinentes, basados en su conocimiento y experiencias (Anexo 1).

Una vez que se validó el instrumento, y a través de una carta dirigida al presidente del Clúster mueblero, afiliado a CANACINTRA Tijuana, se enteró al mismo de las características de este trabajo de investigación académica solicitando su autorización para formalizar la aplicación del cuestionario a los empresarios muebleros afiliados a la Cámara.

6.7. Diseño de Investigación.

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo no experimental con diseño transeccional y alcance de tipo correlacional, de acuerdo a Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista (2014). Esta metodología tiene como propósito establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales (p. 157). Es transeccional porque se estableció la relación de la variable (independiente) indicadores de planeación y la variable (dependiente) afectación de las disposiciones fiscales que pretende analizar la incidencia o interrelación de las variables en un momento dado.

6.8. Alcance de investigación.

El diseño de investigación es transeccional o transversal, Hernández (2014) (citando a Liu, 2008 y Tucker, 2004) menciona que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p. 154). El estudio será correlacional para analizar si la variable (independiente) indicadores de planeación aumenta o disminuye y si

coincide con un aumento o disminución de la variable (dependiente) afectación de las disposiciones fiscales.

6.9. Enfoque de la presente investigación.

El método que se propone para esta investigación es el denominado investigación con enfoque cuantitativo no experimental con diseño transeccional y alcance de tipo correlacional, el cual se considera es el apropiado, porque describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

El alcance de esta investigación de tipo correlacional se justifica debido a que la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se pueden comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales), (Roberto & Christian, 2018) (pág. 111).

El enfoque será cuantitativo no experimental debido a que no se manipula deliberadamente la variable (independiente) indicadores de planeación y la variable (dependiente) afectación de diversas disposiciones fiscales para ver el efecto de una sobre la otra.

Recopilación de la información.

Los cuestionarios fueron aplicados en forma personal en las oficinas de CANACINTRA o en las propias empresas. Se contó con el apoyo de la Ing. Ana Marcela Sosa Arámburo miembro del clúster mueblero, quien labora en la cámara nacional de la industria y transformación (CANACINTRA) en el departamento de Comunicación, la Ing. Sosa, se encargó de contactar a las MiPymes muebleras, por las características propias de su trabajo, realizando los contactos con las empresas que se seleccionaron de la propia base de datos del clúster, invitándolos a participar en la investigación como parte de la muestra seleccionada para aplicarles de forma presencial (auto administrado) el cuestionario.

Procesamiento de la información.

Se utilizó el software SPSS®, para correlacionar la variable planeación con la variable disposiciones fiscales. La prueba estadística que se utilizó fue la correlación de Pearson. Las fechas de aplicación fueron en los meses de octubre y noviembre de 2017.

Para llevar a cabo lo anterior, se siguieron las siguientes fases:

Fase 1.- Se obtuvo información sobre las diversas actividades de las empresas regionales que se denominan MiPymes, en particular las dedicadas a la industria mueblera.

Fase 2.- Se seleccionó a todas las empresas del sector mueblero de la ciudad de Tijuana, B. C. México, afiliadas a CANACINTRA, para obtener un perfil administrativo general de las mismas.

Fase 3. Por medio de la invitación a la sesión ordinaria del clúster mueblero, se dio a conocer la investigación académica.

Fase 4. En la misma sesión se aplicó el cuestionario diseñado para llevar a cabo la investigación, se les explicó que las preguntas del cuestionario versaban sobre el conocimiento y utilización de las diversas herramientas de planeación administrativa para hacer frente a los efectos que han creado las diversas disposiciones fiscales federales, al no estar presentes todos los miembros del clúster se procedió a hacer llamadas telefónicas y envíos de correos electrónicos a cada uno de las empresas pendientes de ser encuestadas para explicarles el objetivo del estudio.

Fase 5.- Se aplicaron los cuestionarios pendientes en los meses de octubre y noviembre en la dirección de las empresas sujetas en esta investigación, con el objetivo de procesar la información lo más pronto posible.

Fase 4.- Se realizó el análisis de acuerdo a los resultados obtenidos con los cuestionarios respondidos por las empresas estudiadas, se llevó a cabo una concentración de los datos recolectados y se procedió a hacer el análisis respectivo a partir de gráficas, cuadros y demás formas de trabajo necesarias e interpretar los mismos.

Presentados los aspectos metodológicos del trabajo y el instrumento para la recolección de información de campo, se da paso a la presentación de resultados en el siguiente capítulo.

Capítulo 7 – Resultados.

En este capítulo se presentan, los resultados que arrojó el instrumento aplicado a las MiPymes muebleras de la ciudad de Tijuana, B.C., que nos sirvió de base para el diseño del modelo de planeación para este tipo de empresas.

7.1 Resultados.

Respecto al uso de técnicas de planeación y su relación con las categorías constitución de la empresa, función de quién dirige a la empresa, años de operación, tamaño de la empresa y el régimen aduanal, muestra lo siguiente:

Las MiPymes Muebleras constituidas como sociedades anónimas y asociación en participación, utilizan y combinan las técnicas de planeación en un 100%, mientras que las que se encuentran en régimen de persona física con actividad empresarial la utilizan y combinan en un 86%, no así las constituidas bajo el régimen de sociedad de responsabilidad limitada las cuales no las utilizan.

En función de quién dirige a las MiPymes muebleras, los resultados muestran que quienes utilizan las técnicas de planeación y la combinación de ellas, son el propietario-administrador en un 100% y el administrador en 50%, mientras que el propietario no las utiliza.

En cuanto a los años de operación, las que llevan operando menos de 5 años, entre 11 y 20 años y las de más de 20 años, utilizan y combinan las técnicas de planeación en un 100%, las que tienen entre 6 y 10 años solo las utilizan en un 33%.

En relación al tamaño, las microempresas utilizan las técnicas de planeación y las combinan en un 100%, las pequeñas en un 80%, mientras que las medianas no las utilizan.

En función del régimen aduanal, las MiPymes muebleras del régimen exportador o importador utilizan y combinan las técnicas de planeación en un 100%, mientras que las que se encuentran en ambos regímenes solo las utilizan en un 75%; para aquellas que no se encuentran bajo ningún régimen utilizan y combinan las técnicas en un 75%, [Tabla 36].

Tabla 36 Utilizan y combinan técnicas de planeación (pronósticos, presupuestos, planeación por contingencias, planeación por escenarios, PERT), entre otras

Constituidas como sociedades anónimas (S.A.) y asociación en participación (A.P.)	100%
Dentro del régimen de persona física con actividad empresarial	86%
Constituidas como sociedades de responsabilidad limitada (S.A. de R.L.)	No las utilizan
Quién dirige es el propietario	No las utilizan
Quién dirige es el propietario – administrador	100%
Quién dirige es un administrador	50%
Llevan menos de 5 años de operación	100%
Llevan de 6 a 10 años de operación	33%
Llevan de 11 a 20 años de operación	100%
Llevan más de 20 años de operación	100%
Utilizan técnicas de planeación y son micro empresas	100%
Utilizan técnicas de planeación y son pequeñas empresas	80%
Utilizan técnicas de planeación y son medianas empresas	No las utilizan
Empresas importadoras que usan técnicas de planeación	100%
Empresas exportadoras que usan técnicas de planeación presupuestal	100%
Empresas importadoras y exportadoras que utilizan técnicas de planeación	75%
Empresas que no se encuentran en régimen aduanal de exportación e importación que utilizan varias técnicas de planeación	75%
No utilizan ninguna técnica	25%

La información relativa en cuanto a los indicadores de planeación [Tabla 37], es decir, si los directivos conocen y utilizan las técnicas de planeación, hay encargado de la formulación y coordinación de planes, los colaboradores participan en la elaboración de planes, reciben asesoría de expertos para la formulación de planes, entre otros, y si las disposiciones fiscales del gobierno federal han afectado o beneficiado las operaciones administrativas de la empresa, en relación a las categorías constitución de la empresa, función de quien la dirige, años de operación, tamaño de la empresa y el régimen aduanal.

Tabla 37 Porcentaje promedio de indicadores de planeación y afectación de las disposiciones fiscales por categoría

Categorías.		Porcentaje promedio de Indicadores de planeación.	Porcentaje promedio de afectación de las disposiciones fiscales.
Constitución legal de la empresa	Sociedad Anónima (S. A)	72	72
	Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (S.A. de R.L.)	66	29
	Asociación de Participación	83	85
	Persona física con actividad empresarial	37	69
Función de quien dirige a la empresa	Propietario	66	29
	Propietario Administrador	42	74
	Administrador	42	79
Años de operación	Menos de 5 años	81	79
	De 6 años a 10 años	41	67
	De 11 años a 20 años	44	85
	Más de 20 años	37	48
Tamaño de la empresa	Micro	40	68
	Pequeña	51	74
	Mediana	67	29
Régimen aduanal	Importador	72	71
	Exportador	22	57
	Ambos	51	71
	Ninguno	45	64
Promedio		53	64

Las MiPymes muebleras constituidas como sociedades anónimas utilizan indicadores y técnicas de planeación, tienen encargados de formulación, coordinación de planes, entre otros, representan un 72%, mientras que la sociedad anónima de responsabilidad limitada el indicador es de 66%, la asociación en participación 83%, y el régimen de personas físicas con actividad empresarial 37%, manifiestan que sí conocen y utilizan indicadores y técnicas de planeación, que sí cuentan con algún encargado de la formulación y coordinación de planes o asesoramiento para la elaboración de los mismos. En cuanto a la afectación de las disposiciones fiscales para las sociedades anónimas es de un 72%, la sociedad de responsabilidad limitada 29%, la asociación en participación 85% y 69% para las personas físicas con actividad empresarial.

Por otra parte, y en función de quién dirige a la empresa, los resultados indican que el 66% de los propietarios mencionan que, si conocen y utilizan indicadores y técnicas de planeación, el propietario-administrador 42%, y el administrador 42%, y que existe, además algún encargado de la formulación y coordinación de planes o asesoramiento para la elaboración de los mismos.

Por cuanto a las disposiciones les afectan, de acuerdo a la opinión del propietario 29%, propietario-administrador 74% y para el administrador 79%.

En relación a los años de operación y al promedio de indicadores de planeación las empresas de menos de 5 años tienen un resultado de 81%, las que se encuentran entre 6 y 10 años y de 11 a 20 años un 41% y 44% respectivamente y las de más de 20 años un 37%, opinan que sí conocen las técnicas de planeación, que cuentan con algún encargado de la formulación y coordinación de planes o asesoramiento para la elaboración de los mismos y que la afectación de las disposiciones fiscales ha sido en el caso de las de menos de 5 años de un 79%, las que se encuentran entre 6 y 10 años 67%, y de 11 a 20 años 85% mientras que las de más de 20 años un 48%.

De acuerdo al tamaño, las micro empresas en un 40% hacen referencia a que sí conocen las técnicas de planeación, cuentan con algún encargado de la formulación y coordinación de planes o asesoramiento para la elaboración de los mismos, mientras que las pequeñas en un 51%, y las medianas un 67%. La afectación de las disposiciones fiscales ha sido de un 68% en las micro empresas, 74% en las pequeñas y 29% en las medianas empresas.

Por último, en función del régimen aduanal las que se encuentran en régimen importador, opinan que sí conocen las técnicas de planeación, cuentan con algún encargado de la formulación y coordinación de planes o asesoramiento para la elaboración de los mismos, entre otros, en un 72% y son afectadas por las disposiciones fiscales en un 71%, mientras que las de régimen exportador conocen y cuentan con indicadores de planeación en un 22% y la afectación por las disposiciones fiscales es de un 57%.

Finalmente, las que se encuentran en ambos regímenes, sus indicadores de uso de planeación son de un 51% y la afectación de las disposiciones fiscales en 71%, y las que no se encuentran bajo ningún régimen conocen y cuentan con indicadores de planeación en un 45% y son afectados por las disposiciones fiscales en un 64%.

Ahora bien, el análisis de correlaciones arrojo que en lo global la correlación fue débil (-0.048). Al desagregar los resultados por categorías de análisis, la correlación en torno a la constitución de la empresa fue de 0.181, que es débil, mientras que en función de quién dirige a la empresa el grado de correlación es alto -0.996. Respecto a los años de operación, la correlación fue de

0.504, que es moderada. En cuanto al tamaño de la empresa, se encontró una correlación negativa alta de -0.858 lo que significa que a mayor tamaño de empresa, mayores recursos administrativos y técnico-fiscales que les permiten mayor cumplimiento, caso contrario a las de menor tamaño. Por último, en la categoría régimen aduanal, se encontró una correlación alta de 0.906.

Cabe mencionar que las correlaciones obtenidas no fueron significativas, ya que ninguna está por debajo de $p < 0,05$.

Con la finalidad de analizar la correlación general de -0.048, se muestra una mejor explicación particular al segregar los datos por categorías, es decir, muestran una mejora significativa en alguna de las categorías pudiendo concluirse en base a los datos presentados que esta forma de segregar influye en la propuesta de las variables de correlación: en el caso de la categoría constitución de la empresa, la correlación 0.181 positiva, sigue siendo débil, lo que nos indica que el uso de indicadores de planeación y de técnicas de planeación al considerar o no las disposiciones fiscales federales no evita que estas tengan alguna afectación, mientras que en función de quien dirige a la empresa la correlación es alta, -0.996 negativa, lo que indica que los propietarios y el administrador–propietario, al utilizar indicadores de planeación tendrían menor afectación al interior de las organizaciones, él considerar las disposiciones fiscales federales.

Respecto a los años de operación, las empresas que tienen de 6 años en adelante son las que cuentan con una menor uso de indicadores de planeación y hay afectación en sus resultados el no considerar las disposiciones fiscales federales, así lo muestra el resultado de su correlación moderada positiva de 0.504.

En cuanto al tamaño de la empresa, las micro y pequeñas empresas, tienen una correlación negativa alta de -0.858, mostrando un mejor engranaje entre la utilización de indicadores de planeación y la afectación de las diversas disposiciones fiscales federales.

Por último, se muestra [Tabla 38], en la categoría bajo el régimen aduanal en que se encuentran las MiPymes estudiadas, indica una correlación positiva alta de 0.906, por lo que sus resultados muestran el efecto de utilizar indicadores de planeación y la afectación de las diversas disposiciones fiscales federales.

Tabla 38 Correlaciones por principales categorías

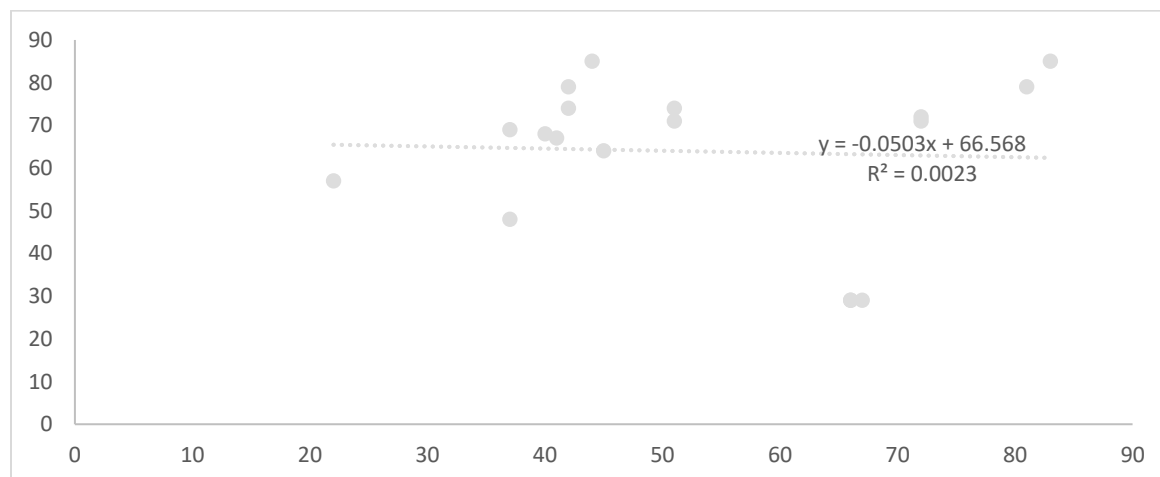
Categorías y Correlaciones de Indicadores de planeación y afectación de las disposiciones fiscales.					
Constitución de la empresa	0.181				
Función de quién dirige a la empresa		-0.996			
Años de operación			0.504		
Tamaño de la empresa				-0.858	
Régimen aduanal					0.906

Estos resultados sugieren que, no hay indicaciones concluyentes de que a una mayor utilización de indicadores de planeación lleve a un mejor manejo de la afectación de las disposiciones fiscales federales.

Los datos de la dispersión con valores específicos del coeficiente de correlación [Gráfica 20], se muestran para ilustrar la relación entre las variables.

Algunos de los puntos se ubican cerca de la línea, otros fuera, lo que indica que existe una débil relación entre las variables indicadores de planeación y la afectación de las disposiciones fiscales. La relación es negativa porque a medida que una variable aumenta, la otra variable disminuye, sin embargo, el que el coeficiente de correlación de Pearson sea bajo no significa que no exista relación entre las variables. Las variables pueden tener una relación no lineal.

Gráfica 20 Correlación de la variable planeación y la variable disposiciones fiscales



En cuanto a la relación de la variable planeación y la variable afectación de las disposiciones fiscales la correlación general de -0.48, mostro una correlación débil, es decir, una correlación

baja donde no hay contundencia de que a un mayor uso de la planeación nos lleve a disminuir la afectación de las disposiciones fiscales. Mientras que el análisis por categorías en función de la constitución de las empresas MiPymes muebleras de la ciudad de Tijuana, B.C., Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S de R.L), Asociación en participación y Persona física con actividad empresarial se observó que existe una correlación positiva de 0.181, siendo muy débil, expresa la poca relación que tiene el uso de indicadores de planeación con el factor fiscal en las empresas y este se vea disminuido en función de la capacidad de planeación de las mismas.

En relación a la función de quién dirige a la empresa (Propietario, Propietario administrador, Administrador, otra), se observó que la correlación es negativa de 0.996, es muy alta, lo que significa que la toma de decisiones en la planeación de quién dirige a la MiPymes mueblera, no consideran adecuadamente la afectación de las disposiciones fiscales federales, esto se observa más en el administrador, y el propietario administrador, esto puede suceder debido a que están más involucrados en la parte operativa del negocio que en el uso de indicadores de planeación para hacer frente a la afectación de las disposiciones fiscales federales.

En cuanto a los años de operación de las MiPymes muebleras (Menos de 5 años, de 6 a 10 años, de 11 a 20 años y las de más de 20 años), se observó que la correlación positiva de 0.504, es moderada, considerando que las empresas de menor edad de existencia son las que mejor enfrentan los efectos de las disposiciones fiscales federales con un mayor uso de indicadores de planeación en comparación a las que tienen más años.

En relación al tamaño de la empresa (Micro, Pequeña, Mediana) se observó que la correlación es negativa de 0.858, es decir es una correlación es muy alta, que indica que de acuerdo al tamaño de la empresa para efectos de indicadores de planeación existe afectación de las disposiciones fiscales federales, siendo las Micro y las pequeñas empresas las más afectadas a diferencia de las medianas empresas.

En cuanto al régimen aduanal en que se encuentran las MiPymes muebleras (Importador, Exportador, ambos regímenes), se observó que la correlación es positiva de 0.906, es decir es una correlación muy alta, lo que significa que para efectos de indicadores de planeación las

empresas MiPymes muebleras están siendo afectadas por el aspecto fiscal, tanto las empresas exportadoras e importadoras, las que están bajo ambos regímenes y quienes no lo están, independientemente de que utilicen indicadores de planeación, se ven afectadas por las disposiciones fiscales federales.

Del total de MiPymes muebleras se pudo observar que el promedio de planeación es de un 3% hasta un 42% y la afectación de las disposiciones fiscales federales van del 79% hasta un 100%, estos datos nos muestran poca utilización de indicadores de planeación para hacer frente a la afectación de las disposiciones fiscales federales.

En resumen, se muestra [Tabla 39 y 40], el total de MiPymes muebleras que llevan a cabo planeación y la afectación de las disposiciones fiscales.

Tabla 39 Mipymes y porcentajes de uso de la planeación

<i>Total MiPymes Muebleras</i>	<i>Planeación</i>
1	22%
1	11%
3	42%
2	36%
2	3%
1	6%

Tabla 40 Afectación de las disposiciones fiscales a las MiPymes muebleras

<i>Total MiPymes Muebleras</i>	<i>Impacto de disposiciones fiscales.</i>
5	100%
1	93%
1	86%
2	79%
1	93%

Por último, la relación entre las dos variables en estudio indican que las empresas al llevar a cabo su proceso de planeación no consideran la afectación de las disposiciones fiscales como un factor de importancia ante el complejo escenario al que se enfrentan las empresas. La planeación como herramienta debe ser utilizada por la administración de las empresas para determinar el posible impacto de los efectos de las disposiciones fiscales federales en forma anticipada, programando con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias.

En el siguiente capítulo se aborda la discusión de resultados con relación a los estudios que abordan el tema de planeación, las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

Capítulo 8 . Discusión, conclusión, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

En este último capítulo, se presenta la discusión de resultados, las conclusiones obtenidas en esta investigación y su relación con los objetivos planteados en el inicio de la misma. Se da respuesta de forma individualizada a cada uno de los objetivos específicos y a la comprobación o no de la hipótesis, y al objetivo e hipótesis general de la investigación. Finalmente se incluyen las recomendaciones y líneas de investigación futuras que se pueden seguir a partir de este estudio.

8.1 Discusión.

La presente investigación permitió conocer la situación que enfrentan las MiPymes del sector mueblero de Tijuana, B.C. en relación a el uso de indicadores de planeación, la aplicación de las técnicas de planeación, y el efecto que han tenido las disposiciones fiscales federales.

Se ha identificado, además, en las categorías constitución de la empresa, tamaño de la empresa, años de constitución, regímenes aduanales en función de quien dirige la empresa, su comportamiento respecto al sector, obteniendo resultados que hablan de formas de conducta y afectaciones de esos grupos a partir de las responsabilidades administrativas y efectos de los eventos de carácter fiscal federal para cada grupo relacionado.

8.1.1 Sobre los objetivos específicos.

En relación a este primer objetivo específico, en relación a este primer objetivo específico, los resultados de la investigación nos permitieron identificar la relación entre el uso de indicadores de planeación y la afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis constitución legal, los resultados muestran que la utilización de indicadores de planeación es un aspecto que aún se debe de investigar en las MiPymes muebleras analizadas dado que, el promedio de utilización de indicadores de planeación en las sociedades anónimas, la sociedad anónima de responsabilidad limitada y la asociación en participación tienen un alto porcentaje de uso siendo sus resultados respectivamente 72%, 66% y 83%, mientras que la afectación de las disposiciones fiscales en la sociedad anónima y la asociación en participación son de un 72% y 85% respectivamente y, en el

caso de la sociedad anónima de responsabilidad limitada el resultado indica solo un 29% de afectación.

Por otra parte, las 7 MiPymes analizadas y que están en régimen de persona física con actividad empresarial el resultado de utilización de indicadores de planeación muestran que son del 37% y la afectación de las disposiciones fiscales federales es del 69%.

Todos estos resultados indican que hay indicios de que a menor utilización de indicadores de planeación mayor afectación de las disposiciones fiscales. Lo anterior coincide con los estudios realizados por Arcudia, Torres y Orta (2016) en el que mencionan que las MiPymes adoptan la forma de sociedad eligiendo los tipos de sociedades establecidas en la legislación correspondiente, las cuales son básicamente la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada. Por lo que, sin embargo, al adoptar la forma de sociedad quedan concretamente sometidas a fuertes exigencias de carácter contable y fiscal. Además, agregan, que en las MiPymes se observa, sobre todo en las de reciente creación, un nivel directivo muy débil, con poca experiencia y habilidad gerencial para planificar el futuro.

De acuerdo a Félix, Calles y Ortiz (2016) en su estudio mencionan que un gran problema de las micros, pequeñas y medianas empresas además de su calidad en la organización y lo que conlleva al interior de las familias empresarias, es la falta de organización y/constitución, contratos, proyectos, programas de proveeduría de los grandes consorcios y del sector gobierno, no puede acceder este tipo de empresas por la forma en que están organizadas, es decir al querer participar en este tipo de actos se les requiere que estén constituidas como sociedades. Por último, Angulo, Flores y Bernal (2016), en lo que se refiere al régimen fiscal con el que están registradas las MiPymes en México, el 64.80% están en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), el 14.40% está registrada en Actividad empresarial, el 6.40% como Sociedades Anónimas (SA), como Sociedad Civil (SC) el 1.60%, un 8.00% en otro tipo de organización legal y finalmente el 4.80% no están registradas. Otro de los problemas principales de este sector es su limitada capacidad económica, escasa capacitación de sus recursos humanos y su falta de conocimiento en la utilización de las tecnologías de la información. Aunado a lo anterior, a partir del 2014 se agravan los problemas de este grupo de contribuyentes en virtud de los cambios fiscales que se les impusieron. Sin embargo, la hipótesis planteada en función de su constitución legal las MiPymes muebleras de

Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales no se comprueba ya que las MiPymes sujetas de este estudio tienen un alto uso de indicadores de planeación.

Con respecto al segundo objetivo que es Identificar la relación entre indicadores de planeación y la afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis de quien las dirige, los resultados mostraron que el propietario, administrador y el propietario-administrador utilizan indicadores de planeación en un 66% los primeros, un 42% los segundos y un 42% el tercer grupo y que la afectación de las disposiciones fiscales federales es de acuerdo al administrador un 74%, el propietario-administrador un 79%, mientras que el propietario menciona una afectación de las disposiciones fiscales federales en un 29%. Estos resultados coinciden con diversos estudios que mencionan que los empresarios caen en la trampa, con más frecuencia de lo que se cree, en problemas al realizar una deficiente planeación y dentro de ésta no hacer una adecuada planeación financiera, simplemente porque no determinan con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y el cómo deben de obtener el capital financiero necesario para sus proyectos. En su estudio González y Álvarez (2012) señalan aspectos de la gestión administrativa tales como la planeación, la estructura organizativa de las empresas, su dirección y control en las mismas, entre otros indicadores, reflejan que las mismas presentan un aceptable proceso administrativo y que pese a que la mayoría de ellas no tienen un departamento de planeación formalmente establecido cuentan con un responsable de realizar la planeación, que generalmente recae en el propietario, el gerente de la compañía o un asistente de la gerencia. Otro aspecto destacable es que la mayoría de las empresas tiene claramente definida una estructura organizacional y maneja herramientas de motivación. Señalan que dentro de las empresas se hace ejercicio de un liderazgo empresarial, se usan herramientas de comunicación como las carteleras y charlas informales. Así mismo, a pesar de no tener formalmente un departamento de control, hay un responsable de este proceso, que puede ser el gerente de la compañía o un asistente de la gerencia, el cual cuenta con un sistema de información gerencial que hace mucho énfasis en las operaciones y las finanzas (pp. 112-113).

Un estudio realizado por Mejía, Agudelo y Soto (2016), menciona que la incertidumbre sobre las tendencias de mercado y el entorno empresarial en el que se encuentran las compañías es uno de los principales retos que afrontan los directivos. Una compañía que analiza su entorno e intenta predecir los posibles escenarios futuros no se verá sorprendida por los cambios del mismo y podrá establecer con anticipación planes de acción para garantizar ser eficiente.

Otros estudios mencionan el uso de indicadores de planeación como lo son los pronósticos como técnica o herramientas de planeación, como el de Rubio (2017), que en su investigación indica que los pronósticos se constituyen en un factor fundamental en los procesos de planeación de las organizaciones, en especial cuando estas se enfrentan a entornos dinámicos que exige de sus directivos capacidad para visualizar el futuro e incorporarlo a sus planes y proyectos. Sin embargo, en un estudio anterior de Rubio (2005) este menciona que las “características y perspectivas de los sistemas productivos de la mediana y gran empresa de la ciudad de Ibagué”, evidenció que, de las 20 organizaciones estudiadas, solo el 55% de ellas manifestó utilizar alguna técnica de pronósticos, mientras el 45% expresó no hacerlo. Como se evidencia en estos hallazgos no existe gran interés de los directivos de estas organizaciones por la aplicación de las técnicas de proyección en los procesos de planeación, personal, compras, capital requerido, de administración de la cadena de suministro, de la administración de relaciones con el cliente y de los sistemas de administración del ingreso, esto de acuerdo a Collier y Evans (2009). Por otra parte, Anzola (citado por Espinosa, Aguilar y Luna, 2014), muestran el valor estratégico de un simulador presupuestario y los problemas más comunes que confronta un empresario cuando no hace uso de esta herramienta, que una proporción de MiPymes utiliza como herramienta de planeación los presupuestos y que entre las principales causas de muerte de las MiPymes están los problemas administrativos, los problemas fiscales causados por la incapacidad para cumplir los requisitos fiscales, los problemas de comercialización, los errores de insumo y producción y la falta de financiamiento. Esto se observa más en el administrador, y el propietario administrador, esto puede suceder debido a que están más involucrados en la parte operativa del negocio que en el uso de indicadores de planeación para hacer frente a la afectación de las disposiciones fiscales federales. Por último, Saldaña (2008) y con respecto a este tipo de empresas, nos menciona que se estima que solamente entre mil y mil quinientas MiPymes, de

los cinco millones que existen en México, obtienen anualmente asesoría especializada para crecer, ya sea por falta de conocimiento de los propietarios o por carencia de talentos que ofrezcan dichos servicios.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis planteada en esta investigación, en función de quien las dirige, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales no se comprueba ya que los resultados mostraron indicios de la utilización de indicadores de planeación.

En relación al tercer objetivo, que es identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis de los años de operación. Los resultados mostraron que las MiPymes de menos de 5 años utilizan indicadores de planeación en un 81% y la afectación de las disposiciones fiscales fue de 79%, mientras que en las de 6 a 10 años, de 11 a 20 años y las de más de 20 años, la utilización de indicadores de planeación fue de 41%, 44% y 37% y sus porcentajes de afectación de las disposiciones fiscales fueron del 67%, 85% y 48% respectivamente, resultados que no coinciden con el estudio de Gica y Balint_(2012) en el que señalan que por medio de la aplicación de un cuestionario en una muestra de 200 empresas encontraron que cuando mayor es la antigüedad de la empresa es mayor la probabilidad de que utilicen prácticas de planeación. En el estudio de Castañeda (2014) en su investigación de tipo analítico y descriptivo con una muestra de 3 empresas, menciona que las MiPymes tienen debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectar en el mediano y largo plazo, es decir, les falta planeación. Las MiPymes sujetas de este estudio con menor edad de existencia son las que deberían enfrentar los efectos de las disposiciones fiscales federales con un mayor uso de indicadores de planeación en comparación a las que tienen más años. Por último y de acuerdo con el estudio de INEGI (2015), sobre la esperanza de vida de los negocios, el 65% de las empresas fracasan durante los primeros cinco años de operaciones a nivel nacional y en Baja California el 64%. Sin embargo, el sector manufacturero tiene una esperanza de vida mayor que los otros sectores, por lo tanto, la hipótesis planteada en esta investigación en función de los años de operación, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor

afectación de las disposiciones fiscales federales, no se comprueba ya que aun con la utilización de indicadores de planeación las MiPymes muestran afectación de las disposiciones fiscales federales.

Respecto al cuarto objetivo que es identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis tamaño de la empresa. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: las micro empresas utilizan un 40% de indicadores de planeación, las pequeñas un 51% y las medianas 67% mientras que la afectación de las disposiciones fiscales federales es de un 68%, 74% y 29% respectivamente.

Los estudios de Masilo y Gómez (2016), en los cuales precisan que el uso de la planeación (formal como la financiera, entre otras,) son de un 55% en promedio. Estudios donde, además, estos autores expresan la importancia, para el proceso de la toma de decisiones en las empresas de estas herramientas. Mencionan, además, que existe una correlación positiva entre su utilización y el éxito de estas organizaciones y que su uso es limitado en empresas micro, pequeñas y medianas, donde no se incluyen las variables económicas, fiscales y financieras en su proceso de planeación y con ello hacen que las disposiciones fiscales federales afecten de manera importante tal y como lo mostro ésta investigación, donde las 10 MiPymes muebleras expresaron una afectación de las disposiciones fiscales federales independientemente del porcentaje de uso de indicadores de planeación. Mazzarol (2005, citado por Masilo y Gómez, 2016) señala, sobre estudios analizados, que, aunque no es posible determinar con precisión el beneficio de la planeación formal en las empresas pequeñas, sigue siendo una herramienta fundamental para las empresas medianas y grandes.

Por lo que la hipótesis en función del tamaño de la empresa, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales, no se comprueba debido a que los resultados de esta investigación mostraron la utilización de indicadores de planeación y aun así mostraron afectación de las disposiciones fiscales federales.

Por último, respecto al objetivo número cinco, que es identificar la relación entre indicadores de planeación y afectación de disposiciones fiscales federales en las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C., en función de la categoría de análisis del régimen aduanal.

La investigación mostro que las MiPymes en el régimen importador tiene una utilización de indicadores de planeación de un 71% mientras que las de régimen exportador de un 22% y las que tributan en ambos regímenes de un 51% y que el promedio de afectación de las disposiciones fiscales es de un 71%, 57% y 71% respectivamente.

Estos resultados coinciden con los estudios de Angulo, Flores y Bernal (2016) donde mencionan que algunos de los principales problemas que afectan a las MiPymes son la participación limitada en el comercio exterior, acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación a los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico, falta de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico. Hernández y Alba (2007) dicen que entre las principales causas de muerte de las MiPymes se encuentran: problemas administrativos, problemas fiscales, incapacidad de cumplir requisitos, diferencias de comercialización, errores de insumo y producción y falta de refinanciamiento. Añádase a esto la falta de asesoría. Continúa el estudio, análogamente, para Soriano (2005) las razones del fracaso de las MiPymes son: problemas para producir y para operar; falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones; desconocimiento del sector en que se opera; poco interés en el negocio; dificultades de suministros; altos costos de operación; mal manejo de las compras; poca experiencia previa con los productos gestionados; falta de sistemas de información eficaces; deficiencias graves en los procesos internos; altos niveles de desperdicios y despilfarros; incorrecta gestión del tiempo; error en el cálculo del punto de equilibrio; operación en un sector con un punto de equilibrio muy alto; desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad; y otros similares. Es por ello, que la problemática del pago de impuestos que enfrentan las MiPymes mexicanas se caracteriza, entre otros, por los siguientes aspectos: a) El pago de impuestos fuera de los plazos establecidos, así como su cálculo incorrecto, generan consecuencias de carácter jurídico, pecuniario y penal para las empresas, b) la forma en que se administran los impuestos, y particularmente, las creencias arraigadas en muchos empresarios en relación al pago de impuestos, los conduce a actuar como evasores fiscales, c) el

desconocimiento de las leyes en numerosas ocasiones, no permite utilizar estímulos o medidas contempladas en la misma.

Otro análisis resultante es el hecho de que la experiencia por los años operación ha obligado a las empresas estudiadas a un cumplimiento más estricto de las obligaciones fiscales federales, lo que implica que independientemente de los indicadores de planeación empleados, las empresas que importan y exportan están más normadas por leyes fiscales.

De acuerdo a todo lo anterior, la utilización, entonces, de una correcta planeación y los recursos que presupone, son una respuesta razonada a un entorno cambiante con mayor grado de certidumbre para enfrentar los retos organizacionales futuros y que, en el caso de las empresas MiPymes, como el que representa el sector industrial mueblero aquí analizado, resultan una herramienta administrativa indispensable. La planeación es un recurso que no requiere grandes inversiones económicas, sino, al contrario, evita el despilfarro financiero y además está al alcance de todas las organizaciones.

La planeación es un acto de racionalidad en el uso de los recursos de todo tipo de empresas y aún personas, sin embargo, y como se menciona arriba, no siempre está debidamente presente o debidamente utilizada. La falta de contacto suficiente entre la praxis empresarial y el quehacer académico y teórico de la administración ha dejado a los primeros casi en un estado de indefensión empresarial frente a los diversos sucesos del entorno, tanto locales como nacionales y aun internacionales. Un ejemplo de este último aspecto es el caso reciente de la política arancelaria que ha emprendido el Presidente Trump y su guerra comercial con China.

Por lo que, respecto a la hipótesis planteada en función del régimen aduanal, las MiPymes muebleras de Tijuana, B.C. con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales, los resultados de esta investigación mostraron afectación de las disposiciones fiscales federales aun con la utilización indicadores de planeación en la mayoría de las MiPymes sujetas de este estudio.

8.1.2 Sobre el objetivo general.

El objetivo planteado en esta investigación fue alcanzado, al analizar la relación entre indicadores de planeación y disposiciones fiscales federales en función de diversas categorías, se encontró que en promedio 53% de las MiPymes del sector mueblero de Tijuana, B.C; conocen y utilizan

indicadores de planeación, mientras que las disposiciones fiscales federales les han afectado un 64%; a la vez que no se comprueban las hipótesis que indiquen que las MiPymes muebleras con menores indicadores de planeación tendrían mayor afectación de las disposiciones fiscales federales.

Ahora bien, los datos obtenidos muestran indicios de que, como grupo de empresas, la utilización de indicadores de planeación es insuficiente en el sentido de que a una menor planeación habrá mayor afectación de las disposiciones fiscales federales. Al desagregar los datos por categorías de análisis, los resultados parecen indicar que a menor presencia de indicadores de planeación hay mayor afectación de las disposiciones fiscales federales debido a que estas no son consideradas correcta y oportunamente cayendo con ello en incumplimientos que les traen como consecuencia multas, recargos y otros gravámenes punitivos. El estudio de Paz (2015) menciona la importancia que hoy en día tienen los impuestos en el marco empresarial. Toda empresa debe tratar de establecer estrategias para permitir planificar de forma adecuada, la manera de optimizar la carga tributaria a la cual está obligada. Se destaca que las gerencias de estas empresas denominadas MiPymes, generalmente no han establecido actividades de control específicas en el ámbito tributario porque la planificación tributaria no es utilizada como una herramienta de gestión.

Otro dato resultante del análisis es el hecho de que la experiencia obtenida por los años operación ha obligado a las empresas estudiadas a un cumplimiento más estricto de las obligaciones fiscales federales, lo que implica que, independientemente de los indicadores de planeación empleados, las empresas que, por ejemplo, importan y exportan están más normadas por leyes fiscales.

Por otra parte, continuando con investigaciones sobre el efecto de la planeación en el desempeño de las empresas, McIlquham–Schmidt (2010) muestra, con un meta-análisis de 88 estudios, que existe un efecto positivo de la planeación formal en el rendimiento empresarial. Masilo y Gómez (2016) manifiestan que, si se entiende que la planeación es una herramienta importante para el proceso de toma de decisiones en las empresas se crea una correlación positiva entre su utilización y el éxito de las empresas. Por otra parte, Hernández y Vela (2014) mencionan que la falta de una gestión adecuada impide una correcta planeación y crea una

incapacidad para interpretar las variables económicas, fiscales y financieras que, finalmente, terminan por crear dificultades en el interior de una organización, sobre todo en las empresas denominadas MiPymes. Igualmente, Castañeda (2014) menciona que las MiPymes tienen debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias a mediano y corto plazo, es decir les falta planeación. Los resultados anteriores coinciden con los hallazgos de Mejía, Agudelo y Soto (2016) en los que destaca la incertidumbre sobre las tendencias del mercado y el entorno empresarial en el que se encuentran las empresas.

Lo anterior coincide en lo general con los resultados de la presente investigación. El resultado obtenido evidenció que solamente el 53% dan cumplimiento a los indicadores de planeación y que las disposiciones fiscales federales tienen una afectación del 64% en las MiPymes analizadas, datos que muestran la debilidad organizacional que, desde el punto de vista de la planeación, tienen estas empresas.

Una compañía que analiza su entorno e intenta predecir los posibles escenarios futuros no se verá sorprendida por los cambios del mismo y, como efecto, podrá establecer con anticipación planes de acción que le garanticen mayor eficiencia operativa. Por último, Chávez et al. (2016,) en su comparativo de impacto de la reforma fiscal 2014-2015, respecto a si trajo beneficios a su negocio, encontraron que un 81% indicó que no en 2014 y para 2015 la respuesta fue de 76%, aunque aumento la percepción positiva de la reforma, siguió siendo alto el indicador negativo, lo que coincide con la presente investigación llevada a cabo en 2017 que indicó un 64% de afectación de las disposiciones fiscales federales.

La planeación como herramienta debe incluir el análisis del aspecto fiscal y en qué grado afecta a la empresa con la finalidad de reducir los efectos tributarios en caso de que no les favorezcan. Los propietarios de las MiPymes muebleras ven el aspecto impositivo como un requisito más, una obligación o carga tributaria de poca importancia dentro de la parte administrativa, delegando la responsabilidad del cumplimiento al contador. Sin considerar que un inadecuado tratamiento del aspecto fiscal puede traerles consecuencias en costos y aun, en aspectos legales.

Por lo anteriormente mencionado se concluye que, los indicadores de planeación no tienen relación alguna con las afectaciones de las disposiciones fiscales federales, por lo que la hipótesis general en función de diversas categorías de análisis de las Mipymes muebleras de Tijuana, B.C.

con menores indicadores de planeación tendrán mayor afectación de las disposiciones fiscales federales no se comprueba.

8.1.3 Conclusión.

Si bien hay indicios de que a menores indicadores de planeación hay mayor afectación de las disposiciones fiscales, surgen otros que indican que, a menores indicadores hay menor afectación y que, a mayor cantidad de indicadores hay mayor afectación, el hecho final de que las correlaciones hayan resultado no significativas lleva a la conclusión de que el menor o mayor uso de indicadores de planeación no guarda relación con la afectación de disposiciones fiscales.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que las empresas analizadas conocen y utilizan diversos indicadores de planeación en promedio un 53% y que, dentro de estas últimas y considerando el sentido de las hipótesis planteadas en la investigación, las cuales mencionan que la afectación de las disposiciones fiscales son de un 64% en las MiPymes del sector mueblero de Tijuana, B.C.

En cuanto a la correlación, se puede observar que es de -0.48, es decir, nos muestra que existe una correlación muy débil entre la variable indicadores de planeación y la variable disposiciones fiscales, lo que muestra finalmente que, aunque se dé el uso de indicadores de planeación esto no evita que, al considerar las disposiciones fiscales federales, éstas tengan alguna afectación.

De acuerdo a todo lo anterior, los resultados obtenidos en esta investigación indican que cualquier cambio de carácter fiscal federal, tiene un efecto en las MiPymes del sector mueblero estudiadas y que éste resulta más importante en cuanto no exista una planeación formal, considerando que solamente un 53% de las empresas analizadas llevan a cabo esto último.

Por último, el uso limitado de técnicas de planeación e indicadores de planeación hacen justificable encontrar, a partir, del análisis de las situaciones empresariales particulares, la implementación o rediseño de modelos de planeación adecuados a este tipo de empresas. Estos modelos de planeación deben incluir no solo las metas organizacionales requeridas, sino, sobre todo, el cómo llegar a esas metas considerando entornos diferentes o cambiantes. Esto es, modelos que olviden la rigidez directiva y sean flexibles, sin llegar al desorden administrativo. Las planeaciones de las empresas de este tipo, que son generalmente más débiles frente a los

cambios de políticas económicas o sociales en general, deben de fincarse en su movilidad o pronta adaptabilidad a sus entornos. Estas empresas no cuentan con grandes recursos financieros o materiales que les permitan esperar mejores tiempos. El tamaño y falta de recursos de estas empresas deben ser enfrentados con una mayor capacidad directiva y una mayor habilidad para la respuesta rápida e inteligente. La planeación en las MiPymes no debe ser, como arriba se hace mención, un camino inflexible que no debe romperse. La planeación misma debe tener la cualidad de poder ser cambiante, adaptable y, sobre todo, innovadora de respuestas.

La falta de capital financiero y hasta humano en las MiPymes como las estudiadas requieren una pronta atención en virtud de los enormes recursos que en su conjunto manejan. Son fuente primaria de trabajos, utilizan muchas veces a técnicos de nivel medio que a través del entrenamiento van superándose y, en general, utilizan pocos recursos de todo tipo en los que no solamente se funda su debilidad, sino que en eso mismo reside su enorme potencial productivo. Si este tipo de empresas logran superar sus limitaciones administrativas, operativas y financieras y en general, de cualquier tipo con sus escasos recursos, sin duda resultaran de enorme y vital importancia para cualquier economía.

Finalmente, el resultado de la investigación permite a estas empresas tener una visión general y amplia del cómo llegar a metas organizacionales satisfactorias.

El interés de llevar a cabo esta investigación fue analizar la utilización de indicadores de planeación en un sector específico de empresas en un lugar y tiempo determinado y el efecto que las disposiciones fiscales federales tienen en las organizaciones estudiadas cuando existe o no planeación y de acuerdo a los resultados obtenidos, se sugiere lo siguiente:

Primero: sugerir a los investigadores interesados en estos aspectos organizacionales y en estas empresas, profundizar más en este tipo de investigaciones, hasta lograr crear un cuadro referencial que sirva para proyectar mejores modelos de administración en estas empresas.

Segundo: establecer mayor intercambio entre los directivos de estas empresas y los resultados de las investigaciones logradas, con el fin de acercar a los empresarios a la comprensión de los problemas comunes y generales de este tipo de entidades económicas.

Tercero: hacer del conocimiento de los directivos el efecto positivo que tiene el uso formal de la planeación en sus empresas y las formas de llevar a cabo la planeación y el control de la misma, esto es, acercar la parte teórica a la práctica frente a fenómenos sociales específicos.

8.2. Recomendaciones.

Finalmente, las recomendaciones que se proponen están basadas en los resultados de la presente investigación, y que pudieran beneficiar a las MiPymes, son las siguientes:

- Propiciar programas de vinculación clúster mueblero-universidades, colegios de administración, colegio de contadores u otros organismos públicos y privados, con la finalidad de capacitar a quien administre la empresa en el uso de las técnicas de planeación, en el desarrollo de un adecuado proceso de planeación estratégica que lleve a la articulación con la planeación tanto táctica como operativa para alcanzar las metas y objetivos planteados. Esta articulación o alineación permitirá la identificación de los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto. Por otra parte, la vinculación con la academia es una manera de suplementar las necesidades técnicas y tecnológicas que requieren las MiPymes para crecer.
- Debido a la planeación inadecuada, a la falta de previsión, al aumento de la complejidad del entorno de la organización, sea este político, fiscal, económico o social, deberá integrar en su proceso de planeación el diagnóstico organizacional como una herramienta administrativa que generará beneficios a las MiPymes, haciendo evidente las deficiencias en todas las áreas que integran a la empresa, este diagnóstico organizacional deberá darse con un consultor externo que participe o colabore con el administrador o encargado del negocio para que de manera conjunta detecten los problemas y determinen las alternativas de solución, haciendo más efectiva la toma de decisiones y mejorar la gestión empresarial, cuando una entidad establece sus objetivos estratégicos, debe partir de un diagnóstico organizacional, que les permitan identificar las dificultades y el detectar el por qué no logran alcanzar los resultados previamente establecidos.
- Adquisición y aplicación de las TIC para dar seguimiento a cumplimiento efectivo de las obligaciones fiscales y que estas sean capaces de generar un impacto positivo en la

situación financiera de las MiPymes, que permitan la optimización de procesos y así reducir el tiempo de obtención y análisis de la información y con ello realizar de manera oportuna y precisa la toma de decisiones, el riesgo de no usar las TIC hoy en día, no permiten lograr un adecuado seguimiento a las modificaciones o regulaciones en materia fiscal, el uso de las herramientas tecnológicas han sido enfocadas en su mayoría a la parte operativa, contable y financiera, y han dejado a un lado la parte fiscal, por considerarla una carga impositiva inequitativa. Esto ha derivado en ampliar la brecha tecnológica entre las autoridades fiscales y las MiPymes.

En resumen, se muestran las recomendaciones para el clúster mueblero [Tabla 41], y las empresas pertenecientes al mismo:

Tabla 41 Recomendaciones para el clúster mueblero

Actividades	Objetivos	Herramientas/ Tiempo
ACTIVIDADES PARA EL CLUSTER MUEBLERO.		
Dar a conocer la existencia del clúster mueblero.	Presentación del clúster mueblero a autoridades y al público en general.	Difusión a través de anuncios, publicaciones en periódicos, radio, TV, revistas especializadas, revistas o medios de comunicación en general.
Promover la afiliación de las empresas muebleras y las industrias afines como proveedores especializados o proveedores de servicios, entre otros, creando lazos productivos para aumentar la capacidad de producción e innovación.	Dar a conocer los beneficios de pertenecer al clúster y estar afiliado a CANACINTRA.	Reuniones mensuales en la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación de Tijuana.
Promover los productos de las empresas afiliadas a través de campañas de promoción a nivel local, regional, nacional e internacionalmente.	Participar en eventos, expos, ferias, congresos, entre otros, ya sean locales, regionales, nacionales o internacionales.	Durante todo el año.
Propiciar la adquisición y venta de materia prima e insumos al interior del clúster	Generar una base de datos para conocer los productos y/o servicios que ofrecen las empresas afines.	Mantener la base de datos actualizada como parte de un proceso continuo interno del clúster.
Propiciar programas de vinculación clúster mueblero-universidades,	Programar visitas, talleres, platicas, cursos, entre otros,	Durante todo el año.

<p>colegios de administración, colegio de contadores, colegio de arquitectura, academias de estudios fiscales u otros organismos públicos y privados, con la finalidad de capacitar a quien administre o dirija a la empresa, en el uso de la planeación formal y sus técnicas de planeación, en el manejo de indicadores financieros y fiscales, estudios de mercados, así como el uso de otras herramientas administrativas, entre otras, para llevar a cabo una mejora en sus procesos organizacionales.</p>	<p>donde los estudiantes y/o profesionales apoyen en la capacitación a las MiPymes del ramo mueblero,</p>	
<p>Orientar, coordinar y dirigir la opinión de los afiliados sobre asuntos económicos del sector y/o nacionales que afecten o se relacionen con las actividades de los mismos.</p>	<p>Programar reuniones apoyándose de expertos en temas económicos del sector, regional, nacional e internacional.</p>	<p>Durante todo el año.</p>
<p>Realizar y difundir estudios, investigaciones, análisis y encuestas, por sí o a través de terceros, relativos a toda la temática de interés para el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>A través de expertos o por medio de la vinculación con universidades y otros organismos contratar personal, para llevar a cabo investigaciones, análisis y encuestas, por ejemplo, investigaciones de mercado, análisis económicos, encuestas de satisfacción del cliente, entre otros.</p>	<p>Durante todo el año.</p>
<p>Dar a conocer y promover las fuentes de financiamiento y/o apoyos de fondos para las MiPymes por parte de SEDECO y otros organismos gubernamentales y/o privados.</p>	<p>Asistir o invitar a las reuniones a personal de SEDECO u otros organismos que otorguen financiamientos para el sector mueblero.</p>	<p>Durante todo el año.</p>
<p>Estudiar el desarrollo de la industria y de la economía nacional, con el objetivo de diseñar y aplicar estrategias de desarrollo industrial en concordancia, estimulando la integración y desarrollo de las cadenas productivas y una eficiente sustitución de importaciones para apoyar y promover las importaciones de materia prima y/o exportaciones de productos</p>	<p>A través de expertos o por medio de la vinculación con universidades generar boletines de la industria y de la economía nacional, leyes fiscales, tecnología e innovación, entre otros, para darlos a conocer a los miembros del clúster.</p>	<p>Durante todo el año, ya sea quincenal o mensual.</p>

terminados de la rama mueblera, desarrollando tecnologías de punta y grados óptimos de calidad en los productos y en las empresas.

ACTIVIDADES DE LA MIPYME MUEBLERA.

Llevar a cabo un diagnóstico organizacional que les permita a las empresas, dar seguimiento a sus planes estratégicos y que estos a su vez estén alineados a los tácticos y operativos.	Establecer, cambiar o actualizar sus objetivos estratégicos.	Semestral o anual.
Propiciar la adquisición y utilización de las Tics o tecnologías de información, con el objetivo de automatizar tareas en todas las áreas administrativas, para dar seguimiento y cumplimiento efectivo de las obligaciones fiscales (contabilidad electrónica, facturación electrónica, nominas, entre otras.)	Eliminar la brecha tecnológica propiciando el uso de las Tics.	Cuando sea necesario.
Participar en la organización de eventos de manera conjunta por el clúster mueblero que forma parte de la Cámara Nacional de la Industria y Transformación, (CANACINTRA).	Participar en los eventos para mostrar las bondades de pertenecer al clúster y dar a conocer los productos del mismo.	Durante todo el año.
Organizar cursos, talleres, conferencias para actualizar a los operarios y directivos en temas relacionados al sector, economía, administración, disposiciones fiscales, finanzas, uso de las Tics, entre otras áreas de interés.	Capacitar a todos los colaboradores de la empresa.	Durante el año.
Creación o actualización de su sitio Web, redes sociales, con la finalidad de darse a conocer y promover sus productos.	Llevar a cabo Campañas de promoción para dar a conocer su logo, marca, productos, ubicación, entre otros.	Mantenerlas actualizadas durante todo el año.

Finalizando, para que las MiPymes puedan alcanzar las metas planteadas deben contar con la estructura adecuada que incluyan un diagnóstico organizacional que les permitan dar seguimiento a sus planes estratégicos y que éstos, a su vez estén alineados a los tácticos y operativos, el uso de las Tic's como una herramienta que les permitan buscar alternativas de solución en materia fiscal y administrativa, alineadas a los planes estratégicos que incluyan políticas y procedimientos formales, contar con personal calificado que formule, coordine, y de

seguimiento a los planes, políticas, procedimientos en coordinación con los especialistas en diagnósticos organizacionales y especialistas en materia fiscal, que den confianza a la administración de un adecuado seguimiento con respecto a que todos los procesos estén conectados para una mejora de la comunicación entre las diversas áreas, contar con sistemas que permitan mejores decisiones para hacer frente en la medida de lo posible a las contingencias que se van presentando.

El crear vínculos con universidades, colegios, asesores externos, u otros organismos ayudará en la medida de lo posible y dependiendo de los recursos con que cuenten las MiPymes, les permitirán gestionar este tipo de sistemas que les apoyarán en alcanzar los beneficios a un costo accesible.

El no utilizar las técnicas de planeación, el no cumplir con los indicadores de la planeación y el no contar con sistemas adecuados para hacer frente a las disposiciones fiscales puede generar un impacto negativo en la situación financiera de las MiPymes del sector mueblero en la ciudad de Tijuana, B.C; que ponen en riesgo el crecimiento y desarrollo de las mismas, en la medida que se cuente con personal capacitado, asesores externos, que se le dé seguimiento a las políticas, procedimientos e indicadores de planeación y con el uso de las Tic's lograrán llevarlas a cabo.

Una vez terminado este estudio de investigación y derivado de los resultados, se contempla un proyecto a futuro como es el desarrollar un esquema de consultoría en donde se vincule a las universidades, colegio de administración, colegio de contadores y otros organismos para dar asesoría a un costo accesible que contribuya a fortalecer a las MiPymes en la parte administrativa, contable-financiera, uso de las Tic's y desarrollo de softwares acorde a las necesidades de las mismas, apoyarlos también en el allegamiento de recursos por parte de los organismos públicos y privados, en su desarrollo empresarial.

Llevar a cabo el análisis de factibilidad de esta investigación en una segunda parte a otros municipios del estado de Baja California como los municipios de Rosarito y Tecate. Una vez terminado este estudio de investigación y derivado de los resultados de este proyecto, se contempla un proyecto futuro a desarrollar bajo un esquema de consultoría que contribuya a formalizar las MiPymes a ser empresas que utilicen las técnicas de planeación formal y se

beneficien de ello para hacerle frente al entorno donde se encuentran ubicadas. Dadas las conclusiones de la presente tesis se considera pertinente continuar con líneas de investigación que generen propuestas innovadoras en el ámbito de la administración, innovación, competitividad y finanzas que contribuyan a que las MiPymes se desarrollen en el sector en que se encuentran.

8.3. Futuras líneas de investigación:

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la importancia que representan las MiPymes estudiadas y todas las empresas que se encuentran en circunstancias similares en el país, será importante llevar a cabo investigaciones que profundicen el fenómeno social, económico y fiscal que les rodea en las siguientes líneas:

- a) Investigar con más precisión el uso de las técnicas e indicadores de planeación en las MiPymes muebleras.
- b) Medir la relación del uso de las técnicas e indicadores de planeación al considerar las disposiciones fiscales federales vigentes en el país.
- c) Extender la investigación a todos los municipios de Baja California.
- d) Llevar a cabo la investigación en el 2do. o tercer año del presente sexenio con la finalidad de conocer si habrá beneficios o seguirán afectando las nuevas disposiciones fiscales federales a las MiPymes muebleras de la ciudad de Tijuana, B.C., México.
- e) Ampliar el tamaño de la muestra.
- f) Realizar un comparativo con empresas muebleras de otras regiones.
- g) Llevar a cabo la investigación en otros sectores económicos y áreas geográficas del país.

Referencias.

- Angulo, L.E, Flores, V.M, y Bernal, D.D. (2016), TIC'S financiamiento, contabilidad y facturación electrónica en México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, ISSN-e 1856-9773, Año 9, Nº. 19, 2016, July – December, págs. 141-157.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577487>
- Agramonte, N. M. (1977). *Curso de Teoría de la Administración*. México, D.F: Ecasa, S.A.
- Aguilar, M. M., & Martínez, K. A. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185.
- Alcántara, H. (02 de 10 de 2015). *La Jornada Baja California*. Obtenido de La Jornada Baja California:
<http://jornadabc.mx/tijuana/02-10-2015/pretenden-reposicionar-al-cluster-mueblero-en-bc>
- Alvarado, A. G. (07 de 10 de 2015). *Instituto Mexicano de Contadores Públicos de Baja California*. Obtenido de Instituto Mexicano de Contadores Públicos de Baja California:
http://contadoresbc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=462:tijuana-y-su-importancia-a-nivel-nacional&catid=40:noticias&Itemid=72
- Álvarez, I. (2010). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. México: Limusa.
- Alveiro, C. M. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión del futuro*, 4. Obtenido de
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Anzola, S. R. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. MEXICO, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Aponte, I. D. (2014). Las fallas de planeación y su incidencia en el contrato estatal de obra. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 177-207.
- Arcudia, H.C, Torres, E.B y Orta, F.S (2016) facilidades para la constitución y funcionamiento de las pymes en la nueva sociedad por acciones simplificada. *TLATEMOANI Revista Académica de Investigación Editada por Eumed.net No. 22 – Agosto 2016 España ISSN: 19899300*
revista.tlatemoani@uaslp.mx, <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/valor.pdf>
- Atehortúa, F. H., Bustamante, R. V., y Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.

- Atlas de Complejidad Económica. (2014). *datos.gob.mx*. Obtenido de <http://complejidad.datos.gob.mx/#/location/13/source/industries/visualization/treemap/wages?endDate=2014&startDate=2014>
- Baena, G. P. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas Prácticas en América Latina*. México: UNAM. Obtenido de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Banco Mundial. (B.M, 2009). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1279136526582/FINAL_SPANISH.pdf
- Becerril, I. (02 de 04 de 2014). La industria mueblera en México requiere de renovación a fondo. *El Financiero*, pág. 01. Recuperado el 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-industria-mueblera-en-mexico-requiere-de-renovacion-a-fondo.html>
- Benavides, R. P. (2014). *Administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Bradfield, R, Wright, G, Burt, G, Cairns, G, Van der Heijden, K. (2005.) The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37 (8) (2005), pp. 795-812. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328705000042?via%3Dihub>
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>
- Buitrago, C. Q. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *AD-minister*, 101.
- Caballero, J. (10 de 10 de 2019). *KPMG*. México: KPMG. Obtenido de KPMG Delineando Estrategias Una Visión de KPMG: https://digital.kpmg.com.mx/kpmg-delineando-estrategias-gestion-de-impuestos.-aliado-en-decisiones-estrategicas-administracion-de-riesgos?ecid=ACsprvE9mruN7o6auSWybESNoc-HGnYnAbuyddW8EipNGmeLt3lsvqboP1U0dwo0bhfRzBn2Loi&utm_campaign=Newsletter%20115%20-%2
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación. (2016). *CANACINTRA*. Obtenido de CANACINTRA: <https://canacintra.org.mx/cintra/sector-mue.html>

- Cano, M., y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 32-44. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pymes exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *AD-minister*, 16, 50-74. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327247003.pdf>
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las MiPymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad.*, 2, 129-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf>
- Castillo, B., y Juárez, A. A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas*. Málaga, España: EUMEDNET.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 37-38.
- Cervantes, S. (06 de 09 de 2012). Resurge gremio mueblero en Baja California. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/index.php>: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Resurge-gremio-mueblero-en-Baja-California-20120906-0163.html>
- Cervantes, S. (01 de 09 de 2015). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/09/01/sector-industrial-crea-75-empleos-reportados-imss>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, D.C. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior. (COEPES, 2015). La importancia de las Pymes en México. Obtenido de Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C.: <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>
- Código de Comercio (02 de 05 de 2017). *Cámara de Diputados LXIII Legislatura*. Obtenido de Cámara de Diputados LXIII Legislatura: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ccom.htm>
- Código Fiscal de la Federación, (C. F, 27 de 01 de 2017). *Cámara de Diputados LXIII Legislatura*. Obtenido de Cámara de Diputados LXIII Legislatura: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cff.htm>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Reflexiones acerca del desarrollo de las MIPYME*. México, D.F.: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/resultados_preliminares_mipyme_al.pdf
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (CPEUM) (12 de 01 de 1916). *Cámara de Diputados LXIII Legislatura*. Obtenido de Cámara de Diputados LXIII Legislatura: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>
- Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston, MA: Pearson.
- Daft, L. R., y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, SA de CV.
- Daft, R. L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- De la Cerda, G. J., & De la Peña, F. (1996). *La administración en desarrollo: problemas y avances de la administración en México y Latinoamérica*. Guadalajara, Jalisco: ITESO.
- DOF, D. O. (12 de 31 de 2018). *SEGOB*. Obtenido de Secretaria de Gobernación.: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5547485&fecha=31/12/2018
- Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires, AR: Maipue.
- El colegio de la frontera norte, (COLEF). (13 de 09 de 2013). *COLEF*. Obtenido de CENTRO CIENTIFICO DE EXCELENCIA: <http://www.colef.mx/estudiosdecolef/impactos-de-la-homologacion-del-iva-en-baja-california-2013/>
- Espinosa, R. M., Aguilar, M. C., y Luna, J. C. (2014). Toma de decisiones en las Pymes mexicanas: el valor estratégico de un simulador presupuestario de tipo industrial. *Tec Empresarial*, 7-18.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, Pedro García, S.A.
- Félix, E.S, Calles, M.F y Ortiz, N.A ((2016) Sociedad de acciones simplificadas, oportunidad de organización y trascendencia para las pequeñas empresas familiares. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, Núm. 2. Mayo-Agosto. <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/50/47>

- Fernández, A. J. (1994). *El Proceso Administrativo*. México, D.F.: Editorial Diana.
- Figuroa, I. (25 de 12 de 2017). *Isaac Figuroa*. Obtenido de Isaac Figuroa:
<https://isaacfiguroa.com/80-origen-de-los-criterios-smart/>
- Filion, J., Cisneros, F. M., y Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México, D.F.: Pearson.
- Financiero, E. (15 de 06 de 2016). California ya es la sexta economía del mundo. México. Obtenido de www.elfinanciero.com.mx/economia/california-ya-es-la-sexta-economia-del-mundo.html
- Galván, E. S., y Olivares, J. M. (2014). *Problemas del desarrollo regional en la región sur sureste de México: política, economía y sociedad*. México: Universidad de Quintana Roo.
- García, L. R. (16 de 10 de 2012). *El Mexicano Gran Diario Regional*. Obtenido de El Mexicano Gran Diario Regional: <http://www.el-mexicano.com.mx/informacion/noticias/1/3/estatal/2012/10/16/621621/promueven-industria-mueblera>
- George, C. S. (1974). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Gica, O., & Balint, C. (2012). Planning Practices of SMEs in North-Western Region of ROMANIA – An Empirical Investigation. *Procedia Economics and Finance*, 3, 896-901. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00247-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00247-X)
- Gobierno de México. (2015). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf
- Gobierno de México. (2016). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf
- Gobierno de la República. (s.f.). *México Gobierno de la República*. Obtenido de México Gobierno de la República: <http://reformas.gob.mx/las-reformas>
- González, J. D., y Álvarez, Á. S. (2012). La gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas del subsector metalmeccánico de Cartagena en el período 2004-2010. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 112-113.

- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones*. (4 ta ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Glaister, K, Falshaw, R. (1999). Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, 32 (1) (1999), pp. 107-116. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630198001319>
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Hernández y Rodríguez, S., y Pulido, M. A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Enfoque Basado en Competencias*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, G. R. (2012). Naturaleza de la planeación económica: recuento de la planeación económica en México y el mundo. *EUMED*, 159.
- Hernández, N. y Alba, J. (2007). La pequeña y mediana empresa de México, en el contexto económico actual. Disponible en: http://apoyopyme.com.mx/files/LaPYMEenMexico_Octubre_.pdf.
- Hernández, R. G. (2012). Naturaleza de la planeación económica: recuento de la planeación económica en México y el mundo. *EUMED*, 8.
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C., y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernangomez, B. J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Revista Anales de estudios económicos empresariales.*, 233.
- Hodge, B., William, P. A., y Gales, M. L. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Mexico, D.F.: Pearson Education.
- Ignacio, M., & Orfelio G., L. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de Salud*, 503-508.
- Instituto de Información Estadística y Geografía, (IIEG, 03 de 2018). *Instituto de información Estadística y Geografía*. Obtenido de http://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_Mueblera.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (08 de 11 de 2012). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). Censos Económicos 2014. Obtenido de Censos Económicos 2014: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). INEGI. Obtenido de INEGI: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825083199>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (20 de 04 de 2014). México en Cifras. Obtenido de México en Cifras: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=2>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). INEGI. Obtenido de INEGI: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mbc_ce2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). INEGI. Obtenido de INEGI: https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). Anuario estadístico y geográfico de Baja California 2016. Tijuana. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825083663.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). INEGI. Obtenido de INEGI:*
<http://www.beta.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). INEGI. Obtenido de*
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825083663.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (Julio de 13 de 2016). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía:*
www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/330/download/9792
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2015). (2014). INEGI. Obtenido de INEGI:*
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2015). (2014). INEGI. Obtenido de INEGI: Fuente: (INEGI, 2014) censo económico. Recuperado de*
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- Juárez, C. (03 de 2018). LAW. Obtenido de México Enciclopedia jurídica Online:*
<http://mexico.leyderecho.org/marco-juridico/>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. (H. B. Review, Ed.) Harvard Business review, 1-3. Obtenido de Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.pdf*
- Kmelot, Consultora (2007). Clúster Mueble y Madera Baja California. Tijuana, B.C.: CANACINTRA.*
- Koontz, H., y Heinz, W. (2013). Elementos de Administración. Un enfoque Internacional y de innovación. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.*
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.*
- Ley Aduanera (L.A) (01 de 01 de 2017). (L.A) LXIII Legislatura Cámara de Diputados. Obtenido de LXIII Legislatura Cámara de Diputados: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ladua.htm>*

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) (30 de 11 de 2016). *LXIII Legislatura Cámara de Diputados*.
Obtenido de LXIII Legislatura Cámara de Diputados:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/liva.htm>
- Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) (30 de 11 de 2016). *Cámara de Diputados LXIII Legislatura*.
Obtenido de Cámara de Diputados LXIII Legislatura:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf
- López, C. (2013). El Presupuesto como Base de la Planeación Financiera en MiPymes de la Industria de Productos Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Panorama Administrativo*, 12, 5-22. Obtenido de <http://132.248.9.34/hevila/Panoramaadministrativo/2013/vol7/no12/1.pdf>
- Luna, G.A. (2014). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria. Larousse.
- Marín, D. I. (2005). La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicas y posibilidades pedagógicas. *Innovar*, 43-58. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000200003&lng=en&tlng=.
- Martínez, C. J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67-97.
- Masilo, A. E. (2015). Estudio sobre conocimientos y uso de la planeación formal y financiera de empresas de la ciudad de Morelia, Michoacán. *Revista CIMEXUS Vol. X, No. 1, 2015*, 56.
- Masilo, A., & Gómez, M. A. (2016). Review study on financial planning and proposal of an empirical model for sme in Mexico. *Revista CIMEXUS*, 74-75.
- McIlquham-Schmidt, A. (2010). Strategic planning and corporat performance. What is the relationship? *Aarhus School of Business*, 2-24. Obtenido de https://pdfs.semanticscholar.org/c355/695fbd24071a3ef35d104b265c853aea8087.pdf?_ga=2.226471194.1488460969.1570840920-110786446.1570840920
- Mejía, C. A., Agudelo, I., y Soto, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa. *Estudios Gerenciales*, 96-107.
- Michael E, P. (2015). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. México: Patria.

- Minitab, S. d. (2017). *Soporte de Minitab*. Obtenido de Soporte de Minitab:
<https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/interpret-the-results/key-results/>
- Miranda, A. (26 de 07 de 2017). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/exportacion-para-pymes.html#>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* Simon and Schuster Inc, Nueva York, NY.
- Monje, C. Á. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Colombia: Universidad Sur colombiana.
- Munch, G. L. (2011). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México, D.F: pearson.
- Munch, G. L., y García, M. J. (2014). *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: Trillas.
- Noé Aron Fuentes, A. B.-B. (09 de 09 de 2013,). *EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE*. Obtenido de EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACION DEL IVA EN BALA CALIFORNIA, 2013:
<http://www.colef.mx/estudiosdeelcolef/impactos-de-la-homologacion-del-iva-en-baja-california-2013/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE) (2017). *Estudios Económicos de la OCDE México*. México, D.F.: Comité de Análisis Económico y del Desarrollo (EDRC por sus siglas en inglés). Obtenido de Comité de Análisis Económico y del Desarrollo (EDRC por sus siglas en inglés): <https://www.oecd.org/eco/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>.
- Pearce, J; Freeman, E; Robinson; R. (1987).The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12 (4) (1987), pp. 658-675.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1987.4306718>.
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306718>

- Phadnis, S. (2012). Influencing managerial cognition and decisions using scenarios for long-range planning [Tesis doctoral] Engineering Systems Division, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/78483>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2. Obtenido de Harvard Business Review
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- PYMES-Cumex, R. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.*, 29.
- Real Academia Española (RAE) (22 de 06 de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Asociación de Academia de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=H3KQM0R>
- Retos directivos. (19 de 11 de 2015). *EAE Business School. Harvard Deusto*. Obtenido de EAE Business School. Harvard Deusto: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Revista del Sector Mueblero, (2011). Sector Mueblero. Obtenido de Sector mueblero: <http://www.sectormueblero.com.mx/>
- Revista Siempre. (14 de 09 de 2013). *SIEMPRE*. Obtenido de IVA EN ZONA FRONTERIZA, RECESIVO E INFLACIONARIO: <http://www.siempre.com.mx/2013/09/iva-en-zona-fronteriza-recesivo-e-inflacionario/>
- Reyes, P. A. (2006). *Administración de Empresas*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Rivas, L. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México: Ediciones Taller Abierto.
- Roberto, H., y Christian, M. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw -Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. V. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Editores, S.A. DE C.V.

- Romo. (16 de 02 de 2015). *El Economista*. Obtenido de El Economista:
<https://www.economista.com.mx/estados/Industria-mueblera-apuesta-crecimiento-a-la-exportacion-20150216-0132.html>
- Rubio, G. G. (2017). Perspectiva multivariante de los pronósticos en las Pymes industriales de Ibagué (Colombia). *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión.*, 25-40.
- Rueda, J. (01 de 06 de 2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las Mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. (Tesis del Magíster en Administración). Bogotá, Colombia, Colombia. Obtenido de
<http://bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>
- Saavedra, M. G., y Hernández, Y. C. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 122-134.
- Saavedra, M., & Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*.
- Saavedra, M., & Espíndola, G. (2016). El uso de la Planeación financiera en las Pyme de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 8. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788003/html/index.html>
- Saldaña, I. (2008, 14 de marzo). Planeación, clave para elevar las ventas de PYMES: Sólo mil 500 micro empresas buscan asesoría especializada. *El Financiero*, 21
- Sánchez, D. M. (2014). *Administración*. México, D.F.: Larousse Grupo Editorial Patria.
- Schermerhon, J. R. (2002). *Management*. EEUU: John Wiley & Sons, Inc.
- Secretaría de Economía. (S.E) (18 de 05 de 2016).
<http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/index.html>. Obtenido de
<http://www.contactopyme.gob.mx/>:
<http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/ConsulDiag.asp?CveEdo=02&CveSec=13>
- Sergio, H. y., Y Pulido, M. A. (2011). *Fundamentos de Gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Sergio, T., y Andrés, M. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 114-115.
- Servicio de Administración Tributaria. (s.f). *SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de SAT Servicio de Administración Tributaria:
http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/personas_morales/no_lucrativas/Paginas/concepto_iva.aspx
- Soriano, C. (2005, noviembre). El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años: ¿Por qué?. Disponible en: <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970-npc2.htm>.
- Terry, R. G., y Franklin, S. G. (2010). *Principios de administración*. México, D.F.: CECSA.
- Torrez, H. Z., y Torres, M. H. (2014). *Planeación y Control*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/cetyssp/detail.action?docID=3227517>.
- Uribe, E. (2005). ¿Por qué mueren las Pymes?: Conoce el decálogo de los errores más comunes [Versión electrónica]. *Mujer ejecutiva*, 69. Disponible en:
http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=65.
- Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, 74.
- Velázquez, V. F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales*, núm. 77, octubre-diciembre, 27-40.
- Vitale, S. (2014). La contribución de las PYMES. *DEBATES IESA*, 60.

Anexo 1

Revisión del cuestionario validación de expertos.

Experto Metodológico.	Cargo	Perfil Profesional.
Dr. Miguel Guzmán	Docente de tiempo completo en Cetys Universidad Campus Tijuana.	Doctorado
Expertos en las áreas de Administración-planeación y aspectos económicos-fiscales.	Cargo	Perfil Profesional.
Dra. Patricia Valdés Flores.	Directora Académica de Cetys Universidad Campus Tijuana.	Doctorado
Dra. Jessica Mayett Moreno.	Directora Académica del doctorado en Dirección de Organizaciones en UPAEP.	Doctorado
Dra. Lisette salgado Patiño.	Docente de tiempo completo y coordinadora de la carrera de Contador Público Internacional en Cetys Universidad Campus Mexicali.	Doctorado
Dr. Lino Meraz Ruiz	Docente de tiempo completo en Cetys Universidad Campus Ensenada.	Doctorado
Dr. Juan M.A. Perusquia Velasco.	Docente de tiempo completo en UABC Campus Tijuana.	Doctorado
Mtro. Gustavo Gil González.	Director operación académica y Docente tiempo completo en Cetys Universidad Campus Tijuana.	Doctorado

Anexo 2

Carta dirigida al clúster mueblero.



Tijuana B.C., a 17 de julio de 2017.

Distinguido Presidente del Clúster mueblero.

C. Edilberto Orozco Laguna.

El motivo de este escrito y aprovechando el mismo para expresarle mi respetuoso saludo, es manifestarle que, por motivo de mis estudios del Doctorado en Dirección de Organizaciones, estando en la fase del desarrollo de un proyecto de investigación sobre el uso adecuado del proceso administrativo, sobre todo de la etapa de planeación, en las empresas pymes del sector mueblero en la ciudad de Tijuana, he solicitado ya a algunas de estas empresas, incorporadas al clúster mueblero y afiliadas a la cámara, su apoyo.

Apoyo que ha consistido en responder un instrumento de investigación (cuestionario) que me permitirá desarrollar puntualmente mi trabajo.

Agradezco de antemano los apoyos adicionales que me puedan brindar, tanto la cámara como los miembros directamente involucrados, como es el caso de un estudio sobre el clúster mueblero que podrá ser de utilidad en la elaboración de mi tesis, asegurándoles que los resultados obtenidos les serán debidamente mostrados.

La información que proporcione será utilizada de manera confidencial y con fines meramente científico-académico.

En espera de su amable respuesta, quedo de usted atentamente para cualquier duda o comentario que surja, se despide de usted su segura servidora.

Atentamente

M.F.C. Rosa Sumaya Tostado
Coordinadora del Programa Académico de
Contador Público Internacional.
CETYS Universidad Campus Tijuana

Única en México con Acreditación Internacional **WASC**

Av. CETYS Universidad #4 Fracc. El Lago Tijuana, B.C.
Tel.: +52(664)003 1800 | www.cetys.mx | info@cetys.mx

CETYS Universidad is a not-for-profit organization that is proud to be an equal opportunity institution. CETYS Universidad is accredited by the Accrediting Commission for Senior Colleges and Universities of the Western Association of Schools and Colleges, 1001 Avenida de la Playa, Suite 100, Alhambra, CA 91801, 916-799-8800.

Anexo 3

Carta dirigida a los miembros del clúster mueblero.

Tijuana, B.C. a 06 de Junio de 2017.

Miembro del Clúster Mueblero.
CANACINTRA.

P R E S E N T E

Por medio del siguiente documento reciba usted un cordial y afectuoso saludo. Me presenté como la Mtra. Rosa Sumaya Tostado, Docente de Planta y Coordinadora Académica del Programa de Contador Público Internacional en CETYS Universidad Campus Tijuana.

En estos momentos me encuentro cursando el Doctorado en Dirección de Organizaciones en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, (UPAEP), estoy en el proceso académico que está en la fase de aplicación del instrumento de investigación.

Mi investigación se establece en determinar la capacidad administrativa que las empresas del sector mueblero Pymes, de la ciudad de Tijuana tienen para manejar y comprender el proceso administrativo en la fase de la planeación. Investigación que toma en cuenta las crisis recurrentes de carácter económico - fiscal que en los últimos años se han suscitado en la región.

A efecto de comprender lo antes mencionado, he diseñado un instrumento que será base de la investigación a desarrollar en pro del Clúster Mueblero, es, en esa tesitura que me he dado a la tarea de compartirles adjunto el instrumento que dará vida a resultados enriquecedores, es por ello que apelo a su amable atención para que en la medida de lo posible pueda contar con su ayuda para que tuviera usted a bien hacer el llenado del mismo.

La información que proporcione a través de este instrumento de recolección de información será utilizada de manera confidencial y con fines meramente científico-académico, los cuales serán procesados y presentados de forma general en una Tesis. Por ello le agradecería anticipadamente su tiempo y atención.

En espera de su amable respuesta, quedo de usted atentamente para cualquier duda o bien algún comentario que surja, se despide de usted su segura servidora.

Atentamente

M.F.C. Rosa Sumaya Tostado

Coordinadora del Programa Académico de

Contador Público Internacional.

CETYS Universidad Campus Tijuana

Anexo 4

INSTRUMENTO

Cuestionario dirigido a las empresas del sector mueblero ubicadas en Tijuana, B. C. México.

Estimado empresario

La información que proporcione a través de este instrumento de recolección de información será utilizada de manera confidencial y con fines meramente científico-académicos, los cuales serán procesados y presentados de forma general en una Tesis Doctoral. Por ello le agradecemos anticipadamente su tiempo y atención en el llenado del presente cuestionario.

I PARTE

BLOQUE I: Información General.

1. Actividad principal: _____

Marque con una "X" la respuesta correcta.

2. ¿La empresa está constituida cómo?

- 1. Sociedad Anónima (S. A)
- 2. Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A de C.V.)
- 3. Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (S.A. de R.L.)
- 4. Sociedad Cooperativa
- 5. Asociación de Participación
- 6. Persona física con actividad empresarial
- 7. Otra. Indique cual: _____

3. ¿La empresa pertenece a algún grupo especializado en el sector mueblero, dentro de la Cámara Nacional de la Industria y Transformación (CANACINTRA)?

- 1. Si
- 2. No

4. En la empresa, ¿usted que función desempeña?

- 1. Propietario
- 2. Propietario Administrador
- 3. Administrador
- 4. Otra, Indique cual: _____

5. Indique la zona delegacional en la ciudad de Tijuana, B. C. donde se realiza la actividad productiva de la empresa.

- Delegación de la Mesa
- Delegación Centenario
- Delegación urbano Rio Tijuana
- Delegación Centro
- Delegación Playas de Tijuana
- Delegación La presa
- Otra, Indique cual: _____

6. Periodo en años de operaciones económicas de la empresa.

- Menos de 5 años
- De 6 año a 10 años
- De 11 años a 20 años
- Mas de 20 años

BLOQUE II: Estructura Organizacional.

7. Tamaño de la empresa. Según su número de empleados.

- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Micro | Menos de 10 empleados |
| <input type="checkbox"/> 2. Pequeña | Menos de 50 empleados |
| <input type="checkbox"/> 3. Mediana | Menos de 300 empleados |
| <input type="checkbox"/> 4. Grande | Mas de 300 empleados |

BLOQUE III. Aspectos Formales Constitutivos.

8. Régimen aduanal en que se encuentra su empresa.

- Importador
- Exportador
- Ambos
- Ninguno

9. Actividad económica.

- Compra –venta de muebles
- Fabricación y venta de muebles
- Otra, especifique cual: _____

BLOQUE IV: Características de la producción.

10. Tipo de producción.

- Producción de muebles para el hogar
- Producción de muebles para oficinas o negocios
- Ambos
- Otro, especifique cual: _____

11. Materia prima de fabricación.

- Madera
- Metal
- Melanina
- Otro, especifique cual: _____

II PARTE

BLOQUE V. Aspectos de planeación.

12. Indique, de las siguientes técnicas de planeación, cuál se aplica actualmente en su empresa (Marque con una X todas las que considere se aplican en la empresa).

- a) Pronósticos ()
- b) Planeación por contingencias ()
- c) Planeación por escenarios ()
- d) Benchmarking ()
- e) Planeación participativa ()
- f) Manual de objetivos y políticas departamentales ()
- g) Diagrama de proceso y flujo para explicar procedimientos ()
- h) Graficas de Gantt ()
- i) Presupuestos ()
- j) Sistema: PERT (*Program Evaluation and Review Technique*); CPM (*Critical Path Method*); y RAMPS (*Resource Allocation and Multi Project Scheduling*) ()
- k) Otras, especifique cuáles: _____ ()
- l) Ninguna de las anteriores. ()

13. La planeación estratégica en su empresa, entendida esta como la definición por parte de los responsables de una empresa de las políticas generales que abarcan a toda la organización, se realiza fundamentalmente en el:

- a) Corto plazo (*1 año*) ()
- b) Mediano plazo (*3 años*) ()
- c) Largo plazo (*De 5 a 10 años*) ()

- d) Enfoque prospectivo (*De 10 años en adelante*) ()
- e) No se aplica. ()

14. ¿Cuál es la periodicidad en la empresa de la planeación táctica, entendida esta como los planes que son normalmente de corto plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer en ese plazo?

- () Anual
- () Semestral
- () Cuatrimestral
- () Otra, especifique cual: _____

15. ¿Cuál es la periodicidad en su empresa de la planeación operativa, entendida esta como la que se centra en los productos o servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar planeaciones financieras?

- () Anual
- () Semestral
- () Cuatrimestral
- () Otra, especifique cual: _____

16. ¿Se elaboran presupuestos en su empresa?

- () Sí
- () No

17. ¿Cuál es la periodicidad de los presupuestos que se elaboran en su empresa?

- () Anual
- () Semestral
- () Cuatrimestral
- () Otra, especifique cual: _____

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que se acerque a cada planteamiento relacionado con su empresa.

	Si	No
18. ¿Conocen los directivos o responsables de la planeación, las diversas técnicas de planeación?	()	()
19. ¿Hay algún encargado de la formulación de planes?	()	()
20. ¿Hay algún encargado de la coordinación de planes?	()	()
21. ¿Se busca asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes?	()	()
22. ¿Los colaboradores de niveles medios o bajos participan en el planteamiento de objetivos?	()	()
23. ¿Existen políticas que sirvan de lineamiento a la planeación?	()	()
24. ¿Se sigue un proceso para decidir entre los diferentes planes alternativos?	()	()
25. ¿Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos contraídos por la empresa?	()	()
26. ¿Se replantean periódicamente los objetivos de la empresa, para que estén acorde a las condiciones socio-económicas actuales?	()	()
27. ¿Existe retroalimentación del personal de los diversos departamentos o secciones de la empresa para la planeación?	()	()
28. ¿Se comprueban continuamente los acontecimientos y expectativas para modificar los planes con el fin de rectificar la dirección hacia los objetivos presupuestados?	()	()
29. ¿Existe un procedimiento técnico para pronosticar las ventas en la empresa?	()	()
30. ¿Existe un procedimiento técnico para pronosticar los costos en la empresa?	()	()
31. ¿Se cumplen la mayor parte de las metas planeadas?	()	()
32. ¿Se comparan los resultados con las metas de los planes?	()	()
33. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones operativas proyectadas en la planeación?	()	()
34. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones administrativas proyectadas en la planeación?	()	()
35. ¿Los directivos o responsables de la administración de la empresa, asisten periódicamente a conferencias o talleres, cursos de actualización administrativa de carácter informativo y/o formativo?	()	()

BLOQUE VI: Aspectos fiscales.

Si No

36. ¿Las disposiciones fiscales del gobierno federal de los últimos años han afectado a su empresa? () ()
37. ¿Las disposiciones fiscales del gobierno federal de los últimos años han beneficiado a su empresa? () ()
38. ¿Las políticas fiscales federales recientes han afectado negativamente las ventas nacionales de su empresa? () ()
39. ¿Las políticas fiscales federales recientes han afectado al alza sus costos operativos de su empresa)? () ()
40. ¿Las políticas fiscales federales recientes han afectado negativamente las exportaciones de su empresa? () ()
41. ¿Las políticas fiscales federales recientes han afectado negativamente las importaciones de su empresa? () ()
42. ¿Las políticas fiscales y económicas recientes del gobierno federal han afectado las operaciones administrativas de la empresa? () ()
43. ¿Se lleva a cabo en su empresa el seguimiento de la dinámica económica del país? () ()
44. ¿De acuerdo a su experiencia, le es útil la información oficial de carácter económico para la toma de decisiones relativa al sector mueblero? () ()

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5

Invitación por parte del Clúster mueblero a la sesión ordinaria del día 06 de junio de 2017.



Tijuana, B.C. a 6 de Junio del 2017

Estimados socios, amigos e invitados especiales del Clúster Mueblero de Baja California:

Aprovechamos esta oportunidad para enviarles un cordial saludo, esperando se encuentren bien. Por medio de la presente, se les convoca a sesión ordinaria para dar seguimiento al plan de trabajo y los proyectos específicos que actualmente se están desarrollando. Por tanto, se les solicita su asistencia puntual este jueves 8 de Junio a las 5:00pm en las instalaciones de CANACINTRA Tijuana, donde se llevará a cabo nuestra sesión ordinaria del mes de Junio.

Sin más por el momento, agradecemos la atención a la presente invitación y esperamos contar con su importante presencia.

Saludos Cordiales!

Atentamente:
Ing. Vladimir Hernández Román
Secretario- Clúster Mueblero de Baja California

Atte.
Arq. Edilberto Orozco Laguna
Presidente
Clúster Mueblero de Baja California



En alianza estratégica con CANACINTRA Tijuana.

Anexo 6

Agenda de la sesión ordinaria del Clúster mueblero del día 06 de junio de 2017.



Tijuana, B.C. a 6 de Junio del 2017

Estimados miembros del Clúster e Invitados especiales:

1. Toma de asistencia
2. Bienvenida a asistentes
3. Autopresentación y presentación de invitados especiales
4. Introducción al Clúster Mueblero de Baja California
5. Seguimiento evento proveeduría
6. Lineamientos de afiliación, sistema de cuotas y plan de beneficios 2017-2018
7. Actualización de datos de contacto (línea telefónica y asistente ejecutiva)
8. Actualización de página de Internet y directorio
9. Afiliación a CANACINTRA
10. Estudio académico a Pymes de Clúster Mueblero de Baja California
11. Invitación a Expo Hotelera Cancún
12. Calendario de Sesiones
13. Generales

Ing. Vladimir Hernández Román
Secretario- Clúster Mueblero de Baja California

Atte.
Arq. Edilberto Orozco Laguna
Presidente
Clúster Mueblero de Baja California



En alianza estratégica con CANACINTRA Tijuana.