



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

División de Estudios de Posgrado

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE FACILITE A
ABARROTERA DE PÁTZCUARO SU CRECIMIENTO EN EL SECTOR
DE ABARROTES EN EL ESTADO DE MICHOACÁN”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTA:

L.C. EMMANUEL HERNÁNDEZ CORTÉS

ASESOR:

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

COASESOR:

DR. VÍCTOR GERARDO ALFARO GARCÍA

MORELIA, MICHOACÁN, ENERO DE 2022

A mi familia, Ale que me ha impulsado a concluir mi posgrado y a mi hija Alue que es el gran regalo que Dios reservó para mí, a mis padres que me han ensañado el valor de la perseverancia, a mis hermanos Erika, Jhony y Lalo que siempre han estado conmigo acompañándome en cada una de las etapas más importantes de mi vida. A Don Antonio por su confianza al abrirme las puertas de su empresa y de su persona.

Agradecimientos:

Agradezco a Dios, por el don del día de hoy, a mi esposa Ale por todo su apoyo para concluir este trabajo, a mi amigo Raúl por recordarme y motivarme siempre a dar lo mejor de mí, a mi gran Universidad Michoacana que me ha abierto las puertas y me sigue formando desde la preparatoria y ahora con mi posgrado, a todos mis maestros que me han dado parte de si y han contribuido en toda mi carrera profesional, en especial, a mi asesor el Dr. Alfaro por su paciencia y a la Dra. Dora por enriquecer de sobremanera esta investigación.

RESUMEN

En la gran mayoría de las empresas Pymes, principalmente en las familiares, es muy común encontrarse con negocios sin una visión que unifique e integre a todos los miembros de la organización. Esto se da más aún en países como el nuestro, México, donde no se cuenta con una cultura de planeación, de darse el espacio y el tiempo para plantear qué es lo que realmente se desea, dónde se encuentra y hacia dónde se quiere llegar.

Por medio de la planeación estratégica, las empresas tienen la oportunidad de definirse a sí mismas, reconocer su propósito, de plantear o replantear su rumbo, establecer las maneras, los cómo y los medios para poder llegar a consolidar su visión ejecutando su razón de ser, su misión, y así; todos en conjunto, socios, colaboradores internos y externos, trabajando para lograr los objetivos empresariales.

Abarrotera de Pátzcuaro se perfila como una empresa con trascendencia nacional gracias a los planes estratégicos que ha llevado a cabo, y ahora en la nueva etapa en la que se encuentra, proponemos un plan estratégico que promueva, de acuerdo a su interés, su crecimiento en el mercado de abarrotes en Pátzcuaro, Michoacán y sus alrededores, así como proyectarse como la mejor empresa distribuidora de abarrotes en la región.

Al analizar diversos modelos de planeación estratégica: Steiner, Freed, Lambert, García y Valencia; y LART, se ha decidido por desarrollar la metodología de trabajo en este último modelo de planeación por adecuarse de mejor manera a las necesidades de ABATZ, por abarcar no sólo el análisis interno y externo de la empresa sino también cubrir el entorno competitivo y el portafolio de negocios.

El plan estratégico propuesto está basado en la reducción de costos, creación de alianzas estratégicas, incrementar flujo de efectivo e implementación del plan 90 24 (consiste en abastecer el 90% del pedido del cliente con entrega a las 24 horas). Con ello se busca mejorar la rentabilidad, su eficiencia operativa de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como incrementar su participación de mercado y mejorar su posicionamiento en el mismo.

Palabras clave: Planeación estratégica, ventaja competitiva, modelos de planeación, participación de mercado y rentabilidad.

ABSTRACT

In the vast majority of SMEs, especially family companies, it is very common to run into businesses that do not have an unifying vision that integrates all members of the organization. This occurs even more in countries like ours, Mexico, where there is no culture of planning, of realizing the space and time to consider what is really desired, where it is and where it wants to go.

Through strategic planning companies have the opportunity to define themselves, recognize their purpose, set out or reformulate their course, establish the ways, the hows and the means to be able to consolidate their accelerated vision, their reason for being, its mission, and thus, all together, partners, internal and external collaborators, working to achieve business objectives.

Abarrotera de Pátzcuaro, is emerging as a company with national importance thanks to the strategic plans that it has carried out, and now in the new stage in which it finds itself, we propose a strategic plan that promotes according to its interest, its growth in the grocery market in Pátzcuaro, Michoacán and its surroundings and thus project itself as the best in the region.

While analyzing various strategic planning models: Steiner, Freed, Lambert, García and Valencia, and LART, it has been decided to develop the work methodology in the latter because it better suits the needs of ABATZ because it covers not only the internal and external analysis of the company but also cover the competitive environment and the business portfolio.

The proposed strategic plan based on cost reduction, creation of strategic alliances, increase cash flow and implementation of the 90 24 plan (consists in supply 90% of requirement with delivery within 24 hours), seeks to improve its profitability, its inventory operating efficiency, accounts receivable and accounts payable, as well as increase its market participation and improve its positioning.

Key words: Strategic planning, competitive advantage, planning models, market participation and profitability.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
1. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 Planteamiento del Problema	9
1.2 Preguntas de Investigación	13
1.2.1 Pregunta General.....	13
1.2.2 Preguntas Específicas.....	13
1.3 Objetivo General	14
1.3.1 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Hipótesis de la Investigación.....	14
1.5 Justificación.....	14
1.6 Metodología.....	15
1.6.1 Descripción del sujeto de la investigación.....	16
1.6.2 Análisis del sector servicio de distribución de abarrotes	17
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 La Administración y el Proceso Administrativo	21
2.1.1 Definición de ADMINISTRACIÓN	21
2.1.2 Proceso Administrativo.....	22
2.2 Planeación.....	25
2.2.1 Definición de Planeación	25
2.2.2 Principios de la Planeación	27
2.2.3 Enfoques para la Planeación	27
2.2.4 Proceso de la Planeación.....	28
2.3 Planeación Estratégica.....	30
2.3.1 Definición de Estrategia.....	30
2.3.2 Modelos de Planeación Estratégica.....	32
a) Modelo conceptual de Steiner.....	32
b) Modelo de planeación estratégica de David Freed	33
c) Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert	35
d) Modelo de planeación estratégica de García y Valencia	37
e) Modelo de Planeación estratégica LART	46
2.4 Competitividad	54

2.4.1 Estrategia Competitiva.....	54
2.4.2 Ventaja Competitiva	57
3. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRETÉGICO.....	60
3.1 Misión, visión, objetivos y políticas.....	60
3.1.1 Definición de misión y visión	60
3.1.2 Objetivos empresariales	62
3.1.3 Políticas.....	63
3.2 Practica del modelo de planeación estratégica LART.....	69
Conclusiones.....	81
Siglas	83
Anexos.....	84
Referencias bibliográficas	94

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está dirigido hacia la empresa Abarrotera de Pátzcuaro con nombre comercial ABATZ dedicada a la distribución de abarrotes al mayoreo, medio mayoreo en el estado de Michoacán y a detalle en su ciudad sede: Pátzcuaro, Michoacán.

El propósito es identificar la problemática que presenta ABATZ y describir como le afecta el no contar con una planeación, de allí la importancia de diseñar un plan estratégico que le permita crecer en su sector mayorista, medio mayorista y de detalle. Para ello, el estudio se desarrollará a través de tres capítulos. En el primero se abordan los fundamentos de la investigación, el segundo cubre el marco teórico comenzando con la teoría de la administración y el proceso administrativo, la planeación estratégica, estrategia competitiva y ventaja competitiva, así como los 5 modelos de planeación estratégica: Stainer, Freed, Tom Lambert, García y Valencia, y el modelo LART (elaborado por Luis Arturo Rivas Tovar), y el tercero se basa en la metodología de tipo exploratoria descriptiva de esta tesis.

Por último, se presentan las conclusiones generales de este trabajo y las fuentes bibliográficas que sirvieron de base en esta investigación.

La gran expectativa con este proyecto es que resulte de mucho beneficio para la Empresa ABATZ, de la cual orgullosamente formo parte actualmente, y para todos los interesados que interactúan con ella en la actualidad o en el futuro.

1. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

De acuerdo a lo comentado por López (2005), a nivel mundial tanto los países desarrollados como subdesarrollados se enfrentan con el factor “evasión de la incertidumbre”, es decir, a nivel general las empresas requieren de una planeación estratégica porque ésta ofrece las adecuadas herramientas para controlar acontecimientos futuros.

Un elemento clave que para evitar el fracaso, quiebre o cierre de toda empresa es la correcta y oportuna toma de decisiones, Contreras (2013) sugiere que la alta dirección o consejo de administración de las compañías sea la responsable de decidir el rumbo a seguir así como la elección de las estrategias correctas alineadas a la etapa de recuperación, crecimiento o posicionamiento de mercado en la que se encuentre.

En el ámbito empresarial es muy común, como lo señala Davies (2000) citado por Contreras (2013) que los directivos tengan muy claro el punto a dónde quieren encaminar su empresa, sin embargo muchas veces no es suficiente saber lo que se quiere, también el éxito radica en implementar las estrategias que conduzcan a la meta deseada.

Para las empresas Pyme en México, un factor que promueve su competitividad es, lo ya expresado por muchos autores, contar con una planeación estratégica en su gestión empresarial orientada a resultados para lograr mayor participación de mercado y a su vez incrementar su rentabilidad. (Leyva, et al., 2018) citando a (Estrada et al., 2009). En este mismo sentido, López & De La Garza (2020) citando a (Kirkbesoglu & Ozder, 2015; Owen et al., 2019), señala que la falta de planes estratégicos es una clave determinante para evitar el fracaso en las empresas, a su vez citando a (Arend et al., 2017; Teixeira & Canciglieri, 2019) a través de la planeación

estratégica las empresas pueden identificar sus fortalezas y debilidades, sus áreas de oportunidad y analizar sus amenazas para con ello implementar tácticas y estrategias operativas para lograr una mejor posición de mercado.

Hablando ya de Abarrotera de Pátzcuaro, ésta carece de una misión y visión clara y congruente con sus valores, no cuenta con una planeación a largo plazo dejando al olvido la fijación de objetivos y una deficiente comunicación, en algunos departamentos claves de la misma como Almacén, Logística, Sistemas y Contabilidad; lo que conlleva a que la empresa no tenga bien definido lo que quiere y a dónde se quiere proyectar en el futuro.

El proceso que se lleva acabo para la venta de productos es por medio de vendedores o también llamados agentes de venta. Sucede cotidianamente que cuando dichos agente de ventas de Abarrotera de Pátzcuaro visitan al tendero o cliente, estos niegan 3 de cada 10 productos que pide su cliente. Ello por falta de existencia, además, dependiendo de la ruta, 3 o 4 productos de esos 10 no son pedidos por los clientes debido a que ABATZ no cuenta con los precios competitivos o atractivos que el cliente requiere, sin embargo de otros productos cuenta con stock mayor al requerido, promedio un 20% de sobre inventario; aunado a ello el Departamentos de compras no cuenta con un presupuesto de compra definido y carece de políticas y autorizaciones para fincar las órdenes de compra. Es por ello que es necesario mejorar los procesos de logística desde las órdenes de compra hasta la puesta del producto en el domicilio de sus clientes, así como implementar estrategias de compra que permita a ABATZ ser altamente competitiva y lograr una mayor rentabilidad para sus socios, clientes, colaboradores internos, proveedores y en general para todos aquellos que interactúan con la empresa.

Abarrotera de Pátzcuaro no cuenta con: indicadores de desempeño en todas las áreas, perfiles de puestos actualizados, plan de inducción para personal de nuevo ingreso, manuales de procedimientos, planes de remuneración y planes de capacitación para todas las áreas, además de reportar una alta rotación de personal en las áreas de Puntos de Venta, Logística de Carga y Logística de Reparto. Lo que conlleva a una nula integración entre los departamentos y la falta de enfoque para alcanzar las metas del negocio y que todos resulten beneficiados.

En Abarrotera de Pátzcuaro es muy común encontrar desorden y falta de limpieza en las áreas de Almacén General, productos con dos ubicaciones, falta de orden lógico del acomodo de la mercancía, además de que no se respeta la ULA (Unidad Lógica de Almacenamiento) de cada producto. También existe falta control en mermas, producto dañado y producto próximo a caducar. Esto conlleva a que la empresa reporte una eficiencia de conteo de inventarios de un entre un 70% y 80% y días de inventario de 21 a 25 días. Lo que produce incremento de costos que conllevan a la falta de rentabilidad de ABATZ.

Respecto al área de Logística de Carga, no se cuenta con descripciones y equivalencias uniformes en los productos, no se realiza el surtido de todos y cada uno de los productos que vienen en factura; se manda producto de más o de menos, o cambiados o no se envían. Además no se cuenta con la herramienta y medidas de seguridad necesarias, no existe un lugar asignado para preparación y revisión de salida de mercancía, cuenta con equipo y herramienta poco funcional o con significativo deterioro. Por otro lado existe una falta de sincronización entre el área de loteo y paquetería para ir a la par con el proceso de carga y surtido de rutas, provocando que los pedidos se cambien de camión y causando faltante de productos de alto costo como cigarros, rastrillos, dulces, etc. Además, la empresa reporta exceso de gasto en el rubro de artículos de papelería como: plumones, marcadores, cintas y cúter en el área de paquetería ya

que por cada surtido se debe rotular a qué cliente y ruta es su destino. También es muy común la falta de cajas de cartón para realizar la operación de surtido de los paquetes a entregar a los clientes. En sí, no se cuenta con las mejores prácticas en el área de Logística de Carga ocasionando disminución de las ventas y promueve la falta de satisfacción de nuestros clientes.

En los Puntos de Venta ABATZ (Mostrador y Súper) existe un servicio lento, falta de amabilidad hacia el cliente, anaqueles desabastecidos, etiquetas de precios desactualizadas, falta de existencia de productos requeridos por los clientes y faltante de inventario. Descontrol en la línea de frutas y verduras. Esto es causa de que las ventas en ABATZ no sean mayores y limita la rentabilidad de la misma.

Respecto al área de Logística de Reparto, se cuenta con plantilla incompleta constantemente, exceso de rotación, falta de políticas y reglas en la entrega de mercancía con el cliente, mercancía dañada por las maniobras de reparto, personal sin uniforme, jornadas extensas de trabajo, producto sobrante que no regresan de ruta de reparto, falta de secuenciales logísticos en los clientes. No existen incentivos por ahorro de combustible o gastos de mantenimiento de las unidades, desconocimiento del costo por kilómetro recorrido por ruta, sistema de remuneraciones poco estimulante para choferes, falta de un sistema móvil que permita monitorear las entregas de cada una de las rutas. Esta falta de integración del equipo de Logística de Venta nos lleva a un servicio carente de calidad y que promueva el incremento de los ingresos del negocio.

En el área de Sistemas, no hay objetivos y metas en este departamento llevando a realizar actividades de menor importancia y que no corresponden a las funciones de este departamento, no se cuenta con manuales de operación, no se realiza respaldo de las computadoras de cada departamento ni se realizan mantenimientos preventivos programados. ABATZ se encuentra

vulnerabilidad a ataques de virus al servidor. Esto conlleva que no se cuenta con la seguridad de la información y contar con la tecnología necesaria para lograr una mayor penetración en el mercado.

Por último, en el departamento de Ventas en Ruta, existe falta de planeación de la visita con los clientes, no está definido el perfil cliente ABATZ, muchos vendedores (diez) para ser coordinados por un supervisor. El agente de ventas no se da a la tarea de estudiar sus listas de precios, además de falta de seguimiento y enfoque al presupuesto de ventas por línea de productos. Ello conlleva a no lograr el presupuesto esperado y por tal motivo no alcanzar la rentabilidad deseada.

Por todos los síntomas expuestos, ABATZ requiere un estudio que le permita contar con un plan estratégico de acuerdo a su medida y etapa en la que se encuentra.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

¿Por medio del diseño de un plan estratégico para ABATZ se promoverá su crecimiento en el sector abarrotero mayorista, medio mayorista y de detalle en el estado de Michoacán?

1.2.2 Preguntas Específicas

1) ¿Un diagnóstico claro y preciso de la situación actual de ABATZ promoverá su crecimiento en el sector abarrotero mayorista, medio mayorista y de detalle?

2) ¿Al analizar los distintos modelos de planeación estratégica y seleccionar el que más se adapte a las necesidades de ABATZ promoverá su crecimiento en sector abarrotero?

3) ¿Con un calendario de implementación ABATZ podrá concretar y ejecutar su plan estratégico que promueva su crecimiento en el sector abarrotero?

1.3 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que promueva el crecimiento de ABATZ en el sector abarrotero mayorista, medio mayoreo y de detalle en el estado de Michoacán.

1.3.1 Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar de manera clara y precisa la situación actual de ABATZ en el sector abarrotero mayorista, medio mayorista y de detalle.
- 2) Analizar los distintos modelos de planeación estratégica y seleccionar el que más se adapte a las necesidades de ABATZ para promover su crecimiento en sector abarrotero.
- 3) Realizar un calendario de implementación que permita a ABATZ concretar y ejecutar su plan estratégico de crecimiento en el sector abarrotero.

1.4 Hipótesis de la Investigación

El diseño de un plan estratégico para ABATZ permitirá su crecimiento en el sector abarrotero mayorista, medio mayorista y de detalle en el estado de Michoacán.

1.5 Justificación

Varios autores, entre ellos, Contreras (2013), menciona que las empresas requieren plantear el rumbo a seguir, definir su razón de ser, plasmar objetivos concretos y es de esta manera que surge la planeación estratégica. Por ello la importancia de implementar planes estratégicos como herramienta clave que promuevan la permanencia y trascendencia de las organizaciones.

En su mayoría las empresas en México son de índole familiar, como es el caso de ABATZ, aportan más del 52% del PIB, cifra reveladora de este tipo de organizaciones que sin lugar a duda requieren, necesitan, están ávidas de una herramienta estratégica que les permita ser competitiva de generación en generación. (Rizo y Enciso, 2013).

El presente estudio es de suma importancia para la empresa Abarrotera de Pátzcuaro debido a que se encuentra en una nueva etapa de crecimiento y expansión, donde es necesario replantearse su rumbo, redefinir su cliente perfil, implementar una serie de políticas y procedimientos por departamentos, y como tal, desarrollar un plan estratégico que promueva su crecimiento y penetración en el sector abarrotero mayorista y de detalle.

Además, la falta de crecimiento puede ocasionar decremento en las ventas tanto en rutas como los puntos de venta y en el peor de los escenarios el cierre de la empresa, causando un impacto económico negativo para los socios, colaboradores internos y afectando la economía de varias familias, tenderos y negocios mayoristas que se benefician de la distribución y servicio que brinda ABATZ.

En Pátzcuaro, no es concebible pensar que ABATZ desaparezca o se vea en la necesidad de despedir personas por la falta de rentabilidad de la misma, esto afectaría la economía de muchas familias Patzcuarenses.

1.6 Metodología

La investigación puede ser de índole exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa:

- a) Exploratoria: “su finalidad o propósito es identificar los aspectos fundamentales del fenómeno, el objeto o la problemática analizada. El desarrollo de investigación permite obtener resultados que dan lugar a nuevas investigaciones cuyo objetivo es la comprobación de dichos resultados”.
- b) Descriptiva: “Busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas, basándose en el método analítico”.
- c) Correlacional: Mide la relación de dos o más variables utilizando el método inductivo o

deductivo. d) Explicativa: Se enfoca en la razón o el porqué del objeto o problemática analizada estableciendo relaciones de causa y efecto. (Pimienta, et al, 2018,57).

Una de las herramientas que tomaremos como base en esta tesis, es la consultoría, por ello, es conveniente definirla:

Para López et al (2010), la consultoría consiste en realizar un servicio por un profesional encaminado a la solución de problemas y el alcance de objetivos.

Otra definición interesante de consultoría es la señalada por Ribeiro (2001), mencionando que la consultoría colaborara para detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno de las empresas para así actuar y alcanzar sus objetivos establecidos.

Las fases de la consultoría, de acuerdo a lo comentado por Gómez & Munera (1998) son: el diagnóstico (análisis de la problemática y aprobación de propuesta), intervención (implementación de propuesta) y seguimiento (evaluación de resultados obtenidos con acompañamiento).

El presente trabajo de investigación abarca la fase de análisis de la problemática y presentación de propuesta de implementación de mejora. Dicha propuesta se desglosa en tiempo de la siguiente manera:

- * Fase de análisis llevada a cabo en un periodo de corto plazo (noviembre 2020 a diciembre 2021).

- * Fase que contempla propuesta de implementación en un periodo de largo plazo (enero 2022 a diciembre 2023)

Este trabajo de investigación se llevará a cabo haciendo uso de dos técnicas la descriptiva y la exploratoria.

1.6.1 Descripción del sujeto de la investigación

Abarrotera de Pátzcuaro es una empresa que se inició en los años 50's del siglo pasado con una tienda de abarrotes en una esquina cerca de la antigua terminal de autobuses de la ciudad de

Pátzcuaro. Con el paso del tiempo, el dueño se relacionó con gente de los alrededores, los cuales los convirtió en sus clientes. La mencionada terminal un día cerró sus puertas, entonces, el dueño, para mantener y crecer sus niveles de venta optó por hacer rutas de venta, adquirió una camioneta para repartir la mercancía y cada vez fortalecía las relaciones comerciales tanto de proveedores como con su clientela. El negocio inició una sinergia de crecimiento y el dueño tuvo que adquirir más unidades de reparto. Al crecer la operación tuvo también la necesidad de adquirir propiedades para almacenar mercancía, y evitar negar productos, además de cumplir con los planes de crecimiento que algunos proveedores le proponían.

En la actualidad, la empresa cuenta con dos canales de distribución: 1) Venta en rutas, cuenta con 10 agentes de venta que visitan de manera semanal a nuestros clientes en sus instalaciones, le levanta el pedido a través de un dispositivo celular y en máximo 48 horas se le hace llegar su mercancía por medio del personal de reparto, encargado de realizar la entrega. Esta unidad de negocio representa el 84% de los ingresos del negocio de acuerdo a números reportados al 31 de diciembre del 2020

2) Puntos de venta: En este canal de venta que contribuye con el 16% de los ingresos donde la clientela visita directamente sus instalaciones, cuenta con producto exhibido en anaqueles. Dichos puntos son: Mostrador (Mayoreo) representa el 60% de ingresos del canal, Super (Medio Mayoreo) con el 35% y Sucursal Pueblita (Detalle) con el 5% de los ingresos.

1.6.2 Análisis del sector servicio de distribución de abarrotes

Es de suma importancia continuar este estudio analizando el sector al cual pertenece ABATZ porque, de acuerdo a lo planteado por Porter (1982), la rentabilidad de una empresa se determina en primera instancia por las características atractivas que tiene la industria a la que pertenece, en este caso, al sector “abarrotero”.

1.6.2.1 Nivel internacional

El sector abarrotero en un nivel internacional se desplaza en las grandes tiendas de autoservicio o supermercados, en pocos países se presentan las pequeñas tiendas que nosotros en México conocemos. Las empresas de refrescos, alimentos perecederos, productos de limpieza, lácteos, así como productores de frutas y verduras; ofrecen y venden sus productos a estas tiendas para que llegue al consumidor final. En algunos países -la mayoría de habla hispana- maneja tiendas más pequeñas llamadas: tiendas de abarrotes, misceláneas, abacerías (Burgos, 2010,1), entre otras. Se dan estos casos ya que en algunos países los trámites y las normas de sanidad son más estrictos para poder abrir un establecimiento de este tipo. Como sabemos en México el comercio de abarrotes es una de las actividades más demandadas de la población como una forma de sobrevivencia más que como una estrategia de crecimiento financiero para muchas familias.

1.6.2.2 Nivel Nacional

En nuestro país, México, tomando como base las cifras que menciona el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el sector Transporte, Comunicaciones y Servicios representa el 28.13% comparado con todos los demás sectores: Agropecuario, Minería, Electricidad y Agua, Construcción, Industrias Manufactureras y Comercio, este último representa el 64.02%, sector que predomina. (Estadísticas, Entidad Federativa y Actividad, 2018).

La Secretaría de Economía ha reportado en reiteradas ocasiones que las medianas empresas, como ABATZ, que cuentan con más de 31 trabajadores y generan ventas superiores a los 100 millones de pesos anuales, representan más del 1% de las empresas en el país generando más del 22% del PIB. (Secretaría de Economía, 2006-2012)

Respecto al negocio del abarrote ha ido a la alza e incluso invierte en su desarrollo, “el canal abarrotero mayorista suma ya seis años de crecimiento sostenido, su presencia en el país es mayor y la apertura de puntos de venta propios crece más que la distribución horizontal, que tradicionalmente es su operación principal.” (La jornada en línea, 2018).

Este sector abarrotero mayorista creció 9.4% al final del 2017 en comparación con el año 2016. Respecto a la tiendas de Autoservicios y departamentales estas sólo subieron un 6%. (Abarroteros mayoristas reconquistan a los consumidores. Antad.net., 2017)

La Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas (ANAM) señala que:

Los productos que tuvieron mayores ventas pertenecen a la línea de los comestibles que se elevaron un 12.6%; limpieza y cuidado del hogar con 4.4%; papel, 2.0%; higiene y cuidado personal registro una baja del 7.6%; y alimento para mascotas con 21.8%. Al interior de los productos comestibles, los que registraron mayores ventas fueron el café con 31.8%; leche blanca líquida, 22.1%; salchichonería, 23.0%; carbonatadas, 24.3%; huevo, 37.9%; frituras, 30.3%; panadería, 28.5%; leche evaporada, 29.7%; frijol procesado, 19.0%; frijol de grano, 22.6%; sardinas 23.6%, principalmente. Con respecto la comercialización de genéricos destinados a limpieza y cuidado del hogar, los detergentes para ropa crecieron 1.4%; el jabón de lavandería se elevó, 9.0%. En contraste, la venta de suavizantes cayó 4.6%, al igual que los cloros y detergentes para trastes que bajaron 2.7% y 3.2%, respectivamente. (Conozca nuestros socios. Anam., 2018)

El líder de la ANAM, Iñaki Landáburu (2018) considera que en el presente año las ventas subirán al doble aunque también mencionó que en el 2017 hubo altibajos por el alza en los precios de la gasolina. (Conozca nuestros socios. Anam., 2018)

La ANAM tiene entre sus filas a algunos mayoristas abarroteros los cuales son: Desarrollo Comercial Abarrotero S.A. de C.V (DECASA); Abarrotera del Duero S.A. de C.V. (DUERO); Productos de Consumo Z, S.A de C.V.; entre otras. Sin embargo no se encuentran en esta asociación la Abarrotera Sahuayo y Abarrotes La Violeta con gran presencia en Michoacán. (Conozca nuestros socios. Anam., 2018)

Algunas de estas abarroteras se encargan de distribuir mercancías en pequeños municipios en el estado de Michoacán e incluso algunos dentro del estado de Guanajuato. También presentan puntos de venta con precios competitivos para acaparar el mercado dentro de su localización. Las ventas de estos negocios han aumentado puesto que han ido expandiéndose con la instalación de pequeños “súper” para evitar el desplazamiento de los consumidores o clientes locales hasta la central de abasto o la localización de la abarrotera.

1.6.2.3 Nivel Estatal

En el Estado de Michoacán el sector Comercio sigue predominando con un total de negocios de 38,209, lo que representa un 69.00%. Estadísticas, entidad federativa y actividad (2018).

La ANAM divide al país en 5 regiones el abasto de abarros y estas regiones han tenido comportamiento distinto dependiendo de su localización geográfica. Dentro de esta división, Michoacán se encuentra en la región 3 en donde el crecimiento abarrotero fue del 6.6%. Los grandes mayoristas en el estado de Michoacán son: Abarrotera La Violeta, Grupo Abarrotero López, Sahuayo, Abarrotera del Duero, Abarrotes Azteca, Abarrotera de Pátzcuaro (ABATZ), entre otras. Algunas de estas abarroteras se encargan de distribuir mercancías en pequeños municipios en el estado de Michoacán e incluso algunos dentro del estado de Guanajuato.

También presentan puntos de venta con precios competitivos para acaparar el mercado dentro de su localización. Las ventas de estos negocios han aumentado puesto que han ido expandiéndose con la instalación de pequeños “súper” para evitar el desplazamiento de los consumidores o clientes locales hasta la central de abasto o la localización de la abarrotera. (Conozca nuestros socios. Anam., 2018)

Algunas de estas abarroteras se encargan de distribuir mercancías en pequeños municipios en el estado de Michoacán e incluso algunos dentro del estado de Guanajuato. También presentan puntos de venta con precios competitivos para acaparar el mercado dentro de su localización. Las ventas de estos negocios han aumentado puesto que han ido expandiéndose con la instalación de pequeños “súper” para evitar el desplazamiento de los consumidores o clientes locales hasta la central de abasto o la localización de la abarrotera. (Abarroteros apuestan por modernizar pequeñas tiendas, 2017).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Administración y el Proceso Administrativo

2.1.1 Definición de ADMINISTRACIÓN

“La palabra administración viene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2007, 10). De esta definición, Chiavenato (2007) llega a la conclusión que Administrar es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente.

Para Reyes (2007), la raíz etimológica de la palabra Administración contiene el prefijo “**ad**”, que significa “hacia”, y con “ministratio” que proviene de “**minister**”, vocablo compuesto de “minus”, que denota comparativo de inferioridad o subordinación, y del sufijo “ter”, que sólo funge como termino de comparación. A contrario de “minister”, el término “magister” (magistrado) significa preminencia o autoridad, persona que dirige a otro. Con ello, Reyes (2007) concluye que la Administración es la función que se desarrolla bajo el mando de otro.

En ese mismo sentido, la Administración es definida como “técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las personas y cosas que integran una empresa” (Reyes, 2007, 15).

Para Koontz & Weihrich (2003), la Administración es “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (6).

J.D Mooney citado por Reyes (2007) define a la Administración como: “Arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con en un claro y profundo conocimiento de la naturaleza humana”.

Con el pasar de los años, comenta Chiavenato (2007), la Administración se enfocó al establecimiento y alcance de objetivos que buscan la competitividad de la empresa haciendo uso del proceso administrativo de: planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos.

2.1.2 Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo o también conocido como Funciones de los Administradores (Koontz & Weihrich, 2003), contienen los conocimientos administrativos estructurados de la siguiente manera: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control.

Para Chiavenato (2007), las funciones administrativas son definidas de la siguiente manera:

- 1) Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción. Determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. Cabe mencionar en esta fase a Maxwell (2005) que cita a Gibbons: “Una de las mejores formas de ahorrar tiempo es pensar y planear con anticipación: cinco minutos de planeación pueden ahorrar una hora de trabajo”.
- 2) Organización: Construir las estructuras material y social de una empresa. Es decir, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones. Incluye la Organización global o diseño organizacional (puede ser lineal, funcional o línea staff), organización departamental o diseño por departamentos y organización de tareas y operaciones o diseño de cargos y tareas (descripción y análisis de cargos).
- 3) Dirección: Guiar y orientar al personal. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.
- 4) Control: Verificar que todo suceda de acuerdo a lo establecido en la etapa de la planeación y organización. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos, en ello radica la esencia de esta actividad administrativa. Incluye: establecimiento de estándares, la medición de objetivos, la comparación del desempeño y la acción correctiva en caso de requerirse.

En este mismo tenor, Reyes (2007), menciona las etapas más comunes del Proceso Administrativo en sus dos fases: Mecánica y Dinámica.

Cuadro 1. Proceso Administrativo

FASE	PROCESO	ETAPA
MÉCANICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Alternativas
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programa Presupuestos y Pronósticos Estrategias y Tácticas
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación

		Delegación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

Fuente: Reyes (2007)

2.2 Planeación

2.2.1 Definición de Planeación

Para Chiavenato (2007), la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

a) Establecimiento de Objetivos

Punto de partida de la función administrativa de Planeación. Los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar en el futuro, son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar.

b) Desglose de Objetivos

A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede definir objetivos particulares y a su vez fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

- 1) Políticas: afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado), etc. (Chiavenato, 2007, 144-145).
- 2) Directrices: A manera de principios que coadyuvan al logro de los objetivos.
- 3) Metas: El logro de las metas te conducirá al alcance de objetivos.
- 4) Programas: Actividades secuenciales encaminadas a alcanzar las metas.
- 5) Procedimientos: Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas.
- 6) Métodos: Planes prescritos para el desempeño de una tarea específica.
- 7) Normas: Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos

c) Amplitud de la planeación

Para Chiavenato (2007), existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica (proyectada a largo plazo y engloba toda la organización), táctica

(efectuado en los departamentos y con plazos menores a un año) y operacional (de cada tarea o actividad).

2.2.2 Principios de la Planeación

Hablar de Principio, según García y Valencia (2007), es referirnos a verdades generales sirven como base en la acción administrativa, y los mencionaremos a continuación:

1. Principio de OBJETIVIDAD: Los planes se basan en hechos reales no en opiniones subjetivas.
2. Principio de MEDICIÓN: Se trata de realizar planes con la mayor precisión posible con acciones concretas, y no de afirmaciones al aire sin sustento alguno.
3. Principio de FLEXIBILIDAD: Los planes estarán sujetos a cambios sobre la marcha de los mismos.
4. Principio de UNIDAD de DIRECCIÓN: Desde la alta dirección de la empresa hasta los niveles más bajos, el plan general debe ser único (s) para todos.
5. Principio de RENTABILIDAD: Los beneficios del plan deben ser mayores a los costos que implican su implementación.
6. Principio de PARTICIPACIÓN: Tiene relación con el principio de unidad de Dirección, se trata de que toda la organización se involucre en sus funciones con el cumplimiento de los planes establecidos por la empresa.

2.2.3 Enfoques para la Planeación

García y Valencia (2007) abordan 4 enfoques de la planeación según Ackoff:

1. Planeación Reactiva: También llamada “Espejo Retrovisor”, Empresas que tienden a remontarse constantemente en el pasado aun cuando experimentan las exigencias del entorno dinámico. Esta planeación trata de evitar los cambios o prevenirse a los efectos que pueden ocasionar estos.
2. Planeación Inactiva: Este enfoque se caracteriza por dejarse llevar por el día a día, es decir, por la corriente de los clientes, proveedores, colaboradores internos, entre otros. Funciona principalmente en negocios pequeñas.
3. Planeación Preactiva: Esta planeación se enfoca en prepararse para el futuro analizando todos los acontecimientos que le pueden ocurrir.
4. Planeación Proactiva o Interactiva: Acciones encaminadas a modelar o diseñar el futuro esperado.

2.2.4 Proceso de la Planeación

El punto de partida es la Misión: “Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar los objetivos y formular estrategias. También se le llama declaración del credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales” (García y Valencia, 2007,16).

Según García y Valencia (2007), la misión debe tener los siguientes elementos: clientes, productos o Servicios que se ofrecen, mercado donde compite la empresa, tecnología con la que se cuenta, procuración por supervivencia (crecimiento y rentabilidad), filosofía (valores y creencias de la empresa), concepto de sí misma (ventaja competitiva, imagen pública a la que aspira, efectividad reconciliatoria (deseos de las personas) y calidad inspiradora (deseos de leer y releer dicha misión).

Definida la misión, procedemos a establecer los objetivos, según García y Valencia (2007), el proceso para generarlos debe incluir en primera instancia el reconocimiento del problema, identificar lo que se desea lograr; al contrastar el problema con lo que se desea alcanzar surge como tal el objetivo que se debe elaborar por escrito definiéndolo y acotándolo claramente.

García y Valencia (2007) proponen la siguiente clasificación de objetivos:

Cuadro 2. Establecimiento de objetivos

1) Por su Nivel	• Estratégico: Abarca toda la empresa. • Táctico: Abarca un nivel o departamento. • Operacionales: Abarca una área específica de algún departamento
2) Por su Jerarquía	• Básicos: Razón de ser del negocio • Secundarios: Contribuyen al logro de los básicos. • Colaterales: Colabora a básicos y secundarios
3) Por su Tiempo:	• Inmediatos: Menores de seis meses. • Corto Plazo: Menores de un año. • Mediano Plazo: Menores a tres o cinco años. • Largo Plazo: Mayores de tres o cinco años.
4) Por su Naturaleza:	• Naturales o propios: Nacen de las características de la empresa. • Arbitrarios o Subjetivos: Atienden a las aspiraciones personales de los individuos.

Fuente: García y Valencia (2007)

2.3 Planeación Estratégica

2.3.1 Definición de Estrategia

Al abordar este interesante tema nos remonta a las 3 preguntas claves que toda Organización se debe plantear (Thompson, et al., 2012)

- 1) ¿Cuál es su situación actual?
- 2) ¿Hacia dónde quiere llegar?
- 3) ¿Cómo va a llegar?

El propósito principal de la Planeación es la reducción del riesgo por medio de la identificación de los principales factores o hechos relevantes que determinen el logro de los objetivos de la organización. A mayor certeza, mayor control y predicción de los posibles riesgos. (Rodríguez, 2017).

Ya he hablado con anterioridad sobre la planeación, ahora definiremos estrategia como: “plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (Rivkin, 2001) citado por (Thompson, et al, 2012,4).

La estrategia de acuerdo a lo que comenta (Thompson, et al., 2012) es una guía para la empresa no sólo para determinar lo que debe hacer, sino también incluye lo que no se debe hacer ya que estrategias erróneas pueden conducir a riesgos de supervivencia en el mercado.

La finalidad de una adecuada estrategia es buscar que la organización sea competitiva, es decir, debe ofrecer una ventaja que no ofrezcan sus competidores, esto también es llamado: ventaja competitiva (Thompson, et al., 2012).

De acuerdo a lo señalado por López & De La Garza (2020) citando a (Kaplan & Beinhocker, 2003; Peng, 2012), la planeación estratégica ofrece herramientas a las empresas para alcanzar sus objetivos implementando estrategias tácticas y operativas a corto, mediano y largo plazo.

Podemos concluir, según Rodríguez (2017), que la estratégica busca que la empresa se enfrente al ambiente y pueda subsistir en este de una manera exitosa. Para ello es necesario analizar el entorno y realizar los escenarios que permitan posicionarla en el mercado meta.

La Planeación Estratégica según Alvarado (2007), la define como “Herramienta de la gerencia estratégica que consiste en la formulación de planes gerenciales a largo plazo” (36).

En este proceso es donde se debe definir a detalle y claramente la visión, misión y objetivos de la organización a determinado plazo. Para ello, el Centro de Investigación y Creatividad Empresarial (CICE) comenta que la empresa debe darse el tiempo y oportunidad de planificar sus objetivos y conocer a detalle la industria donde les toca competir y qué lugar ocupa la empresa dentro del mercado.

Para Rivas (2016), la visión debe contener componentes orientados a la satisfacción de necesidades de: clientes, mercado, proveedores y empleados. Además, Máxima (2019) señala que la visión requiere contar con las siguientes características: Dinámica, Identitaria, Desafiante, Direccional, Deseable, Relevante, Amplia, Breve Temporal y Coherente.

“Los sueños y las visiones proporcionan a los miembros de la empresa una visión futura que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo importante. La aceptación de la visión por parte de

los miembros de la organización lleva al éxito de una manera casi invariable” (García y Valencia, 2007,13).

2.3.2 Modelos de Planeación Estratégica

Un modelo lo define Steiner: “Es aquel que representa una idea o imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades”. (García y Valencia, 2007, 41).

El modelo conceptual de Planeación Estratégica es “la representación gráfica de los conceptos ordenados que van servir de guía para el desarrollo de la planeación estratégica”. (García y Valencia, 2007,41).

En seguida analizaremos cinco Modelos de Planeación Estratégica:

a) Modelo conceptual de Steiner

De acuerdo a García y Valencia (2007), el modelo consta de los siguientes elementos:

- Propósitos básicos socioeconómicos: Constituyen la razón de ser de la empresa por ser lo que la sociedad o clientes esperan de ella.
- Valores de la alta gerencia: Los valores de los altos grados jerárquicos de la organización definirán el rumbo o las estrategias a seguir en cada una de las etapas de la Empresa. Por ejemplo, cómo tratar a los colaboradores internos, a los clientes, a los proveedores, a la competencia, etc. Todo ello va estar condicionado por los valores que tengan los directivos.
- Evaluación de oportunidades y riesgos tanto internos como externos: Se trata de enfocarse tanto en los puntos fuertes de la empresa como en los débiles.
- Planeación Estratégica (Largo Plazo): “Es el proceso que determina los objetivos principales de la organización, políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de

recursos para el logro de objetivos” (García y Valencia, 2007, 44). Este proceso incluye los siguientes pasos:

- Misión de la Empresa.
 - Objetivos.
 - Políticas
 - Estrategias
- Planeación Táctica (Mediano plazo). “Es el proceso por el que se desarrolla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de una empresa 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” (García y Valencia, 2007, 44).
 - Planeación operativa (Corto plazo). Algunas herramientas usadas en este proceso pueden ser los presupuestos a corto plazo, metas de ventas, presupuestos de compra, etc.
 - Estudios de Planeación: Son la base para el proceso de la planeación e incluye el análisis de mercados futuros.
 - Pruebas de Factibilidad: Incluye capacidades del personal, flujos de dinero, retorno de inversión, penetración de mercado, etc.
 - Revisión y Evaluación de Planes: “Una revisión y evaluación de las experiencias pasadas, sería el principal ingrediente de los nuevos ciclos de planeación”. (García y Valencia, 2007, 46).
 - Retroalimentación: Con la finalidad de seguir mejorando se busca la retroalimentación en todas las áreas de la organización.

b) Modelo de planeación estratégica de David Freed

Según García y Valencia (2007), este modelo propone las siguientes fases:

- Formulación Estrategia

- Ejecución de la Estrategia
- Evaluación de la Estrategia

Este modelo propone realizar dos auditorías:

1ra. Auditoría Interna con la finalidad de encontrar las principales fortalezas y debilidades además de identificar la misión, objetivos y tácticas que utiliza.

2da. Auditoría Externa: Para analizar las principales oportunidades y amenazas.

Con estas auditorías la empresa estará en condiciones de realizar una serie de matrices que le permitirán definir su nueva misión y sus estrategias a implementar. (García y Valencia, 2007).

Anexo esquema que permite visualizar y entender de una mejor manera el modelo de Freed.

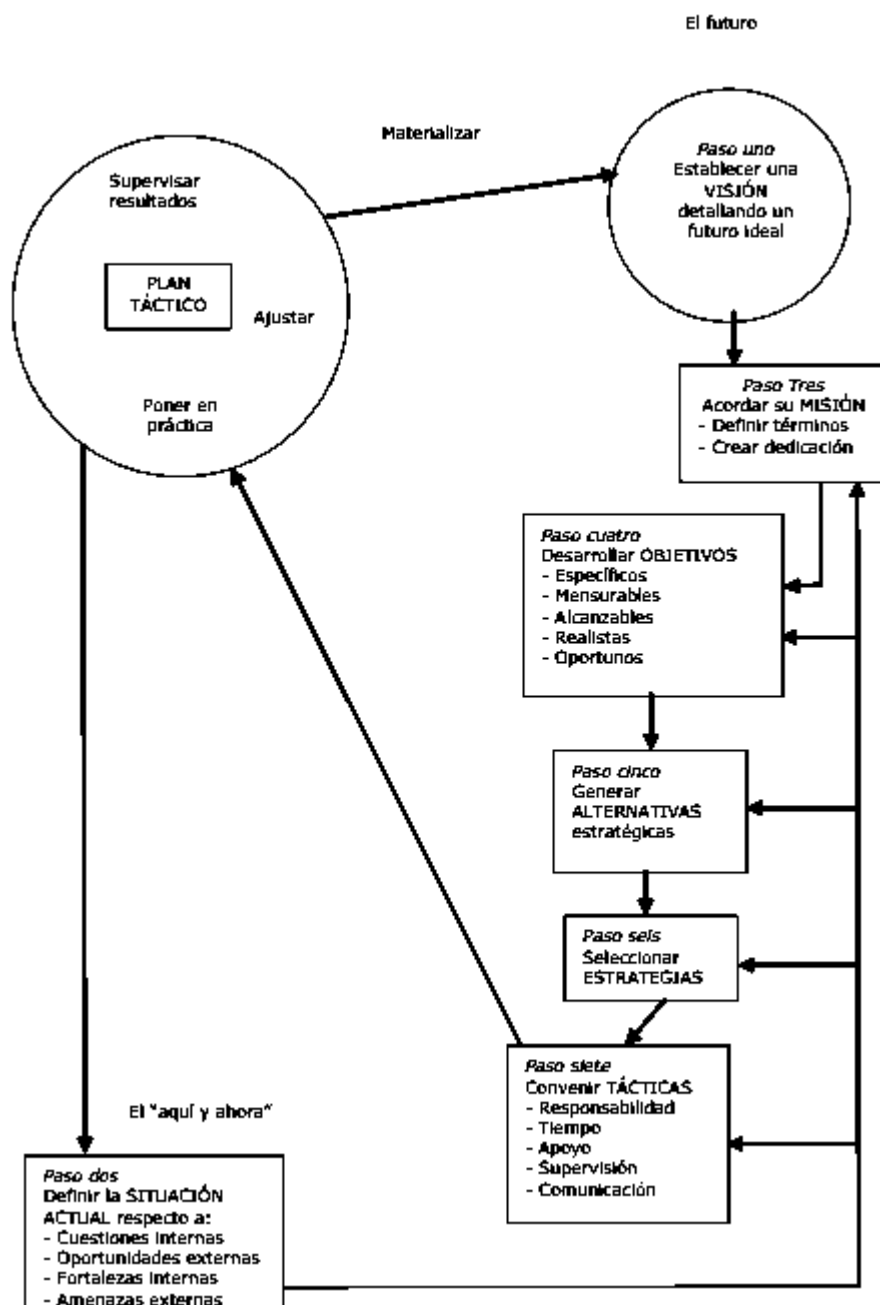
Cuadro 3.1 Modelo de Freed

Formulación de estrategia					Ejecución de la estrategia	Evaluación de la estrategia		
			Identificar amenazas		Fijar metas			
	Auditoría interna		Identificar oportunidades				Asignar recursos	
Identificar misión actual, objetivos y estrategias	Nueva Misión			objetivos				
	Auditoría Externa		Identificar Debilidades		Fijar estrategias	Fijar políticas		Medir y evaluar
			Identificar fortalezas					
1ra Etapa: Entrada de Datos					2da Etapa: Comparación		3ra Etapa: Decisiones	

c) Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert

Cano y Olivera (2008) comentan que este modelo consta de 8 pasos: 1/ Establecer la Visión, 2/ Definir la situación actual, 3/ Acordar su misión, 4/ Desarrollar sus objetivos, 5/ Generar alternativas, 6/ Seleccionar estrategias, 7/ Convenir tácticas y 8/Elaborar el plan táctico. Este modelo comienza proyectando el futuro que se desea alcanzar partiendo de la situación actual y real en la que se encuentra la empresa. Esto se observa mejor en la siguiente imagen. Cano y Olivera (2008).

Cuadro No. 3.2 Modelo de Tom Lambert



Fuente: Olivera (2008)

Podemos observar como este modelo se desplaza del presente el “aquí y el ahora” situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro esperado ubicado en la parte superior derecha.

d) Modelo de planeación estratégica de García y Valencia

De acuerdo a lo mencionado por García y Valencia (2007), el punto de partida de la Planeación Estratégica es redactar la misión de la empresa que se tiene hasta antes de comenzar dicha planeación. En seguida, se elabora el macroescenario que describe la situación que prevalece en ese momento en materia de Economía, Política, Impuestos, entre otros. Se trata de pronosticar aspectos cuantitativos importantes que pueden afectar a la empresa; tales como: devaluación, inflación, tasa de interés, PIB, etc.

Las 5 variables ambientales o fuerzas externas que afectan a la empresa, de acuerdo a lo comentado por Torres y Navarro (2006), son: Económicas, Sociales, Políticas, Tecnológicas y de la Competencia. En la siguiente tabla se puede apreciar de una mejor manera:

Cuadro 3.3 Matriz MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1			
2			
3			
4			
5			
AMENAZAS			
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL	SUMA=1.0		SUMA= 1 A 4

Fuente: García y Valencia (2007)

En la anterior matriz se relacionan las oportunidades y amenazas que asignándoles una ponderación (debe sumar 1.0). Además se califica cada fuerza de un 1 hasta un 4, donde 1 es una

respuesta negativa y 4 es la mejor respuesta. Lo correcto es evaluar un rango de 5 a 20 factores externos. La cuarta columna que es la calificación ponderada se obtiene multiplicando la ponderación por la calificación. La calificación más alta que se puede obtener es 4.0 y expresa que la empresa este aprovechando sus oportunidades y atacando de buena manera sus amenazas, por el contrario si se arroja el resultado 1.0 la empresa indica que no se están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas. (Torres y Navarro ,2006).

Ahora es momento enfocarnos en el microescenario que analiza las fortalezas y debilidades más importantes por medio de la herramienta: Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI). (García y Valencia, 2007). Dicha herramienta se muestra con más claridad por medio de la siguiente tabla:

Cuadro 3.4 Matriz MEFI

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1			
2			
3			
4			
5			
DEBILIDADES			
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL	SUMA=1.0		SUMA= 1 A 4

Fuente: García y Valencia (2007)

La manera de elaborarla obedece al mismo tratamiento de la herramienta MEFE donde la ponderación usada debe sumar 1.0, la calificación 1 es una debilidad mayor, 2 es una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor. Cuando un factor se considera tanto debilidad

como fuerza se coloca en ambos apartados y se le califica en cada rubro. La calificación final debajo de 2.5 se considera débiles internamente, por el contrario una calificación mayor a 2.5 nos encontramos frente a una empresa con posición interna fuerte. (Torres y Navarro ,2006).

Nos encontramos en el momento, menciona García y Valencia (2007), de REDEFINIR la misión de la Empresa, ya que esta es dinámica y debe ser revisada cada determinado tiempo.

Con base en la Matriz MEFE y Matriz MEFI, señala García y Valencia (2007), se procede a elaborar la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o DAFO invirtiendo sus siglas. Las fortalezas y debilidades son internas, las oportunidades y las amenazas son externas. Para este análisis nos apoyamos con la siguiente tabla:

Cuadro 3.5 Matriz FODA

(Dejar siempre en blanco)	Debilidades (D) 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-	Fortalezas (F) 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-
Oportunidades (O) 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-	Estrategias DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
Amenazas (A) 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-	Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias FA Uso de fortalezas para evitar amenazas.

Fuente: García y Valencia (2007)

García y Valencia (2007) mencionan otra herramienta llamada Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que busca identificar a los competidores más cercanos de la empresa. La forma de elaborarla es básicamente la misma que las matrices MAFE y MEFI, se muestra para mayor apreciación con la siguiente tabla, donde se suma la columna de resultados ponderados, el resultado mayor será el competidor más fuerte y el más débil será el del resultado inferior.

Cuadro 3.6 Matriz de Perfil Competitivo

		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
TOTAL	SUMA= 1.0		SUMA		SUMA		SUMA

Fuente: García y Valencia (2007)

Ahora, con la finalidad de conocer las tendencias de las estrategias a implementar haremos uso de la herramienta Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) que consta de 4 cuadrantes para el diseño de la estrategia: Agresiva, Conservadora, Competitiva o Defensiva. Esta matriz tiene los siguientes ejes: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). (García y Valencia, 2007).

Para los Ejes de Fortaleza Financiera y de la Industria se usa un rango entre +1 (el peor) y + 6 (el mejor) para todas sus variables. Respecto a los ejes de Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva (VC) se establece un rango de -1(el mejor) a -6 (el peor), también para todas sus variables. Se califican cada una de las variables y se obtiene un promedio para cada dimensión y se sustituyen los valores de la siguiente formula: $X = VC + FI$, $Y = FF + EA$. Se ubica en el plano el resultado que arroja X y también Y, este será el vector mostrará la tendencia de acuerdo al cuadrante donde se ubique (García y Valencia, 2007).

Cuadro 3.7 Matriz PEEA



Fuente: García y Valencia (2007)

Matriz del Grupo Consultor de Boston (MGCB)

La Matriz del Grupo Consultor de Boston (MGCB) es apta para empresas que cuentan con varias divisiones de negocios o con varios productos y/o servicios a ofrecer y se desea saber que productos son más rentables y que otros mejor convendría no comercializarlos. Consta del eje X con un punto medio en 0.5 que corresponde a los productos que participan con la mitad del mercado que abarca la empresa, mientras que el eje Y contiene la tasa de crecimiento de la Industria, pueden oscilar entre -20% y 20% donde el punto de partida es 0.0. (García y Valencia, 2007).

Cada producto o división de negocio se representa con un círculo y de acuerdo al nivel de ingresos que se tenga será su tamaño. Así con el rectángulo y los ejes mencionados se numeran 4 cuadrantes: I Productos Interrogantes, II Productos Estrella, III Productos Vacas Lecheras y IV Productos Huesos. Dichos cuadrantes se explican a detalle a continuación. (García y Valencia, 2007).

- I. Productos Interrogantes: Se caracterizan por tener una participación baja de mercado, también son competitivos pero consumen mucho recurso de la empresa. La estrategia tendría que ser o eliminarlos o implementar campañas de publicidad para penetrar más el mercado.
- II. Productos Estrella: Son una gran oportunidad de crecimiento, son rentables, se pueden integrar en varias direcciones (atrás, adelante, horizontal). La estrategia más conveniente es mantenerlos y seguirlos apoyando para que permanezcan en este cuadrante.
- III. Productos Vacas Lecheras: Tienen buena participación de mercado pero poca tendencia de crecimiento, generan suficientes recursos incluso para otros productos de allí se dice que “son ordeñados”.

- IV. Productos Huesos: Reportan crecimiento lento o nulo. La estrategia indicada es gastar lo menos posible en este tipo de productos o en definitivo su eliminación del catálogo de la empresa.

“El flujo que se observa en la MGCB es que los *HUESOS* con buenas estrategias pueden pasar a ser *INTERROGANTES*, éstos se transforman en *ESTRELLAS*; una vez que ya vivieron su estrellato, se convierten en *VACAS LECHERAS* para volver a ser *HUESOS*, aquí se reviven o se eliminan, desde luego lo más importante de este proceso es encontrar las estrategias para colocar y mantener los productos o las divisiones en el cuadrante de las *ESTRELLAS*”. (García y Valencia, 2007, 88).

A continuación presentamos tablas base para la elaboración de esta matriz:

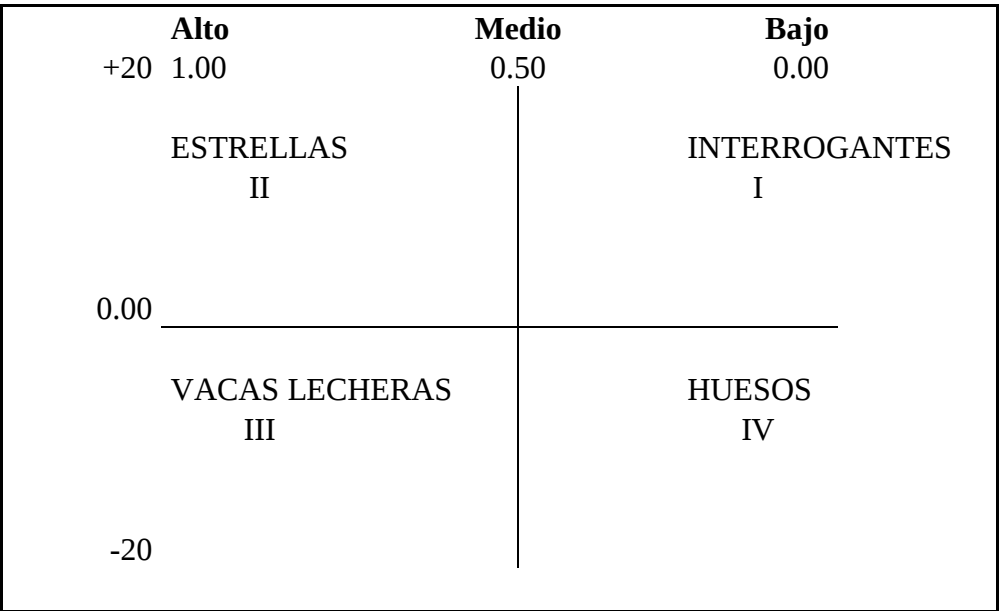
Cuadro 3.8 Matriz GCB

DIVISIÓN	INGRESOS	% DE INGRESOS	UTILIDADES	% DE UTILIDADES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
A						
B						
C						
D						
SUMA				= 100%		

Fuente: García y Valencia (2007)

Los resultados se graficarán apoyándose en la siguiente gráfica:

Cuadro 3.9 Gráfica Matriz GCB



Fuente: García y Valencia (2007)

Ya he comentado con anterioridad que una vez establecidos los objetivos se tendrán que definir las estrategias a seguir para la consecución de los mismos. A este proceso, García y Valencia (2007), lo llama FIJAR ESTRATEGIAS, de acuerdo a los diferentes objetivos para lo cual nos apoyaremos en la siguiente tabla:

Cuadro 3.10 Fijamiento de estrategias.

TIPOS DE ESTRATEGIA	EN QUÉ CONSISTE	PAUTAS A CONSIDERAR
Intensiva	• Penetración en el mercado	- Saturación de mercados - Los clientes pueden incrementar su compra - La participación de la competencia disminuye y la industria se encuentra en crecimiento - Economías de escala que dan ventajas competitivas
Extensiva	• Desarrollo de Mercados	- Disponibilidad de nuevos canales de distribución a bajo costo - La organización tiene éxito en sus actividades - Nuevos mercados sin explotar o no saturados - Hay exceso de producción - Capacidad de exportación
	• Desarrollo de productos	- Se tiene productos tipo estrella - Industria con desarrollo tecnológico. - Bastante actividad de investigación y desarrollo.

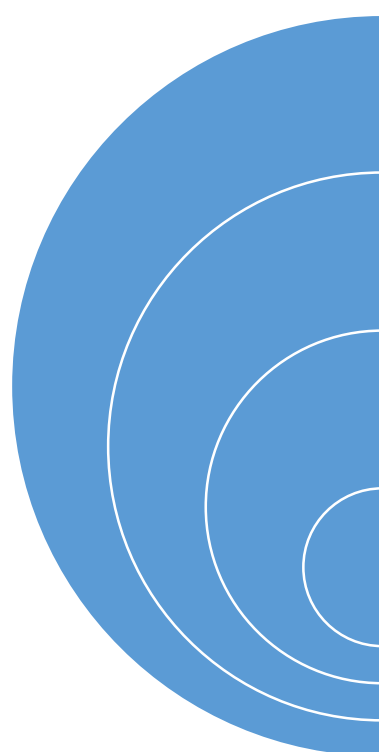
Fuente: García y Valencia (2007)

e) Modelo de Planeación estratégica LART

El punto de partida del Modelo LART es la elaboración de un diagnóstico organizacional definiendo éste como: “El análisis del contexto competitivo de los factores externos e internos y la evaluación del portafolio de negocios o servicios de una organización”. (Rivas, 2016, 96).

Según Rivas (2016), un diagnóstico integral se desarrolla en 4 fases:

Cuadro 3.11 Diagnóstico integral



Fase 1 Análisis del contexto competitivo	•Determinación del campo de actividades •Análisis del contexto competitivo •Análisis de factores clave de éxito •Determinación del grupo estratégico
Fase 2 Análisis Externo	•Matriz FODA •Perfil Externo •Análisis de las 5 fuerzas •Análisis de escenarios
Fase 3 Análisis Interno	•Perfil interno •Análisis de la cadena de valor •Análisis de recursos y capacidades
Fase 4 Análisis del portafolio de negocios o servicios de la organización	•Evaluación de la matriz de crecimiento y rentabilidad •Evaluación del perfil tecnológico

Fuente: Rivas (2016)

FASE I: ANÁLISIS DEL CONTEXTO COMPETITIVO

Determinación del campo de actividad de la empresa

Se trata de revisar los productos o servicios que ofrece la empresa, los clientes a los que está enfocada, actividades que realiza o necesidades que satisface y las tecnologías utilizadas en dichas actividades. (Rivas, 2016).

Análisis de la evolución del contexto competitivo

En este punto se recomienda analizar 6 importantes aspectos: evoluciones demográficas (esperanza de vida, clasificación de la sociedad de acuerdo a su edad), evoluciones en las formas de vida (nacimientos, divorcios, sexo, etc), cambios tecnológicos (obsoletos o vanguardistas), internacionalización de las economías (Glocalización y Desarrollo de las economías de los países), cambios en la regulación (normativa fiscal) y evoluciones político-sociales (políticas gubernamentales del país). (Rivas, 2016).

Factores clave de éxito

El sector y el grado de madurez son claves para determinar el éxito de la empresa de acuerdo a lo comentado por Rivas (2016). En este apartado se recomienda realizar un análisis de la demanda y de la competencia.

Determinación del grupo estratégico

Rivas (2016) afirma que un grupo estratégico se puede identificar con algunos de los siguientes elementos: Grado de especialización, imagen de la marca, políticas de precios, modo

de distribución, expansión de servicios, calidad percibida del producto, política comercial, grado de integración vertical, dominio de la tecnología, liderazgo en costos, relaciones con la casa matriz y relaciones con los poderes públicos. Al estudiar un grupo estratégicos nos encontraremos con las siguientes tipos de competencia:

- 1) Comportamiento Defensivo: Se busca colocar diversas barreras con la finalidad de no permitir la entrada a competidores.
- 2) Comportamiento Agresivo: Se juegan estrategias de fusión o absorción de empresas competidoras.
- 3) Comportamiento Proactivo: Busca aprovechar al por mayor las oportunidades del sector.

FASE II ANÁLISIS EXTERNO

Con la finalidad de realizar un análisis del entorno de la Empresa, se proponen las siguientes seis herramientas:

1ra Modelo FODA

Rivas (2016) hace mención al origen de este método que podría ser el más antiguo para el análisis del entorno, comenta que fue creado por profesores de la Universidad de Harvard: Learned, Christensen, Andrews y Guth. FODA es la traducción de las palabras originales en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses-Opportunities-Threats. Debido a su generalidad carece de la posibilidad de realizar una correlación adecuada de sus variables.

2da Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Tres elementos importantes participan en la cadena económica según lo establece este modelo: Proveedores, Sector y Clientes. (Rivas, 2016). A continuación se muestra cuadro que señala cada una de las fuerzas con su contenido:

Cuadro 3.12 Las 5 fuerzas de Porter



3ra Método de los escenarios

Rivas (2016) afirma, como varios autores, que no es posible predecir del todo el futuro pero si se puede “diseñar” el mismo, de allí el surgimiento de escenarios que buscan: “identificar y analizar alternativas futuras, caracterizar el grado de incertidumbre asociado a cada alternativa, identificar áreas clave precursoras, examinar la consecuencia de análisis hipotéticos, adquirir mayor comprensión de los procesos de cambio, y aumentar el conocimiento sobre nuestras propias preferencias”. (Rivas, 2016, 116).

4ta Perfil Estratégico del entorno

Las principales dimensiones a evaluar en esta herramienta son: Sociocultural, Socioeconómica, Tecnológica y Político-legal. (Rivas, 2016)

5ta Matriz del perfil competitivo (MPC)

Método que compara la competitividad de diferentes contendientes externos por medio de una ponderación entre distintos elementos o factores. (Rivas, 2016)

6ta Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Los factores claves a analizar en esta herramienta son: fortaleza financiera, fortaleza de la industria, estabilidad del ambiente y la ventaja competitiva. La escala usada va de -10 a 10. (Rivas, 2016).

FASE III ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo señalado por Rivas (2016), en esta fase se hace uso de cinco técnicas:

1ra. Análisis funcional: Se listan las principales funciones de cada una de las áreas que componen la organización.

2da. Perfil Estratégico de la empresa: Analiza las funciones más relevantes usando una escala de Muy negativo (MN) a Muy positivo (MP).

3ra. La cadena de valor: Se trata de dividir las actividades de la empresa en actividades primarias (producción, venta, postventa) y actividades de soporte (RH, Compras, entre otras).

4ta. Análisis de recursos y capacidades: Estudia la disposición de recursos (tangibles e intangibles) así como la capacidad que tiene la empresa para hacer uso de los mismos.

5ta. Diagrama de causa-efecto: Podemos hacer uso de tres distintos tipos de diagramas:

- 1) Diagrama causa-efecto del proceso: En cada etapa se hace la pregunta ¿Qué puede causar el problema? Se hace uso de flechas para señalar los problemas. Se puede llegar a la conclusión de que una causa da origen a varios problemas.
- 2) Diagrama causa-efecto de las 5M: Evalúa los materiales, mano de obra, maquinaria, métodos y medio ambiente.
- 3) Diagrama de causas principales: Basado en ramas que representan las posibles causas del problema.

FASE IV ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS MEDIANTE MATRICES ESTRATÉGICAS

Este tipo de matrices muestran la posición competitiva de los distintos negocios de la empresa, separando los más importantes o rentables de los no tan importantes o poco rentables. Según Rivas (2016), las matrices más comunes para este análisis son:

1) Matriz Crecimiento – Cuota de Mercado (Boston Consulting Group)

Esta matriz tiene dos vertientes, Rivas (2016), por un lado aborda la tasa de crecimiento relativa de mercado (valora lo atractivo de la industria), por otro lado habla de la cuota relativa de mercado (inversiones necesarias para mantener el crecimiento de la empresa). Como lo hemos mencionado con anterioridad, esta matriz clasifica los productos o negocios de la empresa en: Estrella (Rentabilidad y crecimiento altos, Vaca lechera (Alta rentabilidad, poco crecimiento, Niños problema (Alto crecimiento, poca rentabilidad) y Perro (Baja rentabilidad, poco crecimiento).

“La matriz BCG busca esencialmente asignar en forma óptima los recursos de lo que dispone la empresa entre distintos segmentos estratégicos para adquirir una mejor posición competitiva global” (Rivas, 2016, 132).

2) Matriz de Posición Competitiva-Atractivo de la industria (Mckinsey & Company).

En similitud a la matriz BCG, esta matriz mide el atractivo de la industria y la posición competitiva. Se construye analizando los diferentes negocios de la empresa en función de su importancia relativa para el negocio total, ello mediante círculos de distintos tamaños de acuerdo a la importancia que se le asigne. (Rivas, 2016)

3) Matriz Estratégica Orgánica (Arthur D. Little)

Elemento clave de esta matriz es el Ciclo de vida del producto que va desde el Inicio, Crecimiento, Madurez y Declive. Sugiere abandonar el negocio donde la posición es débil o esta en una posición de madurez o declive y concentrarse en el negocio que abarque el área llamada selección. (Rivas, 2016).

4) Matrices Tecnológicas

También conocida como Matriz de Posicionamiento Tecnológico, valora la posición competitiva de las tecnologías críticas y el grado de dominio tecnológico de la empresa, de acuerdo a los criterios: débil, medio y fuerte. Dando como resultado los siguientes posicionamientos que van en orden de importancia: reconversión, adquisición de tecnología, seguidor, joint venture (invertir a riesgo conjunto), seguidor nicho, nicho tecnológico, seguidor rápido, líder tecnológico y líder (posición más ventajosa). (Rivas, 2016)

En seguido, una vez ya analizados los 5 Modelos de Planeación Estratégica, pongo a su disposición la siguiente tabla comparativa:

Cuadro 3.13 Comparativo de modelos estratégicos

	Modelo No. 1	Modelo No. 2	Modelo No. 3	Modelo No. 4	Modelo No. 5
ELEMENTO	STAINER	FREED	TOM LAMBERT	GARCIA Y VALENCIA	LART
Propósito de la Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Valores de la Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Visión	☐	☐	☐	☐	☐
Fortalezas y Debilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐
Riesgos Internos y Externos	☐	☐	☐	☐	☐
Amenazas	☐	☐	☐	☐	☐
Objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Políticas	☐	☐	☐	☐	☐
Estrategias	☐	☐	☐	☐	☐
Tipos de Estrategias	☐	☐	☐	☐	☐
Tácticas	☐	☐	☐	☐	☐
Metas	☐	☐	☐	☐	☐
Presupuesto	☐	☐	☐	☐	☐
Análisis de Competencia	☐	☐	☐	☐	☐
Escenarios	☐	☐	☐	☐	☐
Fuerzas de Porter	☐	☐	☐	☐	☐
Posicionamiento	☐	☐	☐	☐	☐
División de negocios y productos	☐	☐	☐	☐	☐
Cadena de valor	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Propia

Con esta tabla podemos apreciar que el modelo más completo que se adecua a nuestro trabajo de investigación es el Modelo LART. Por lo que el estudio práctico lo basaré en dicho modelo.

Además complementaré este estudio de investigación con la teoría aportada por el modelo Porter (1987), el cual señala que es importante tomar en cuenta que la cadena de valor divide a la compañía según sus actividades para entender de manera precisa el comportamiento de los

costos; si realizas mejor las actividades o un menor costo que los rivales, obtendrás VENTAJA COMPETITIVA.

2.4 Competitividad

Porter (1980) aseguró que existen dos maneras de obtener ventaja competitiva frente a tus oponentes (competencia): Liderazgo en Costos y Diferenciación. Menciona que estos dos elementos junto con el mercado o segmento de negocio son la base para determinar una estrategia competitiva, además dice que es necesario conocer el promedio de rentabilidad de la industria y su estructura a largo plazo para saber cuan sensibles son los consumidores a los precios de los productos que les ofrecen.

2.4.1 Estrategia Competitiva

De acuerdo a lo señalado por Porter (1982), “la meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho (19).

Es momento de mencionar las fuerzas a las que se refiere el párrafo anterior: Primera, riesgos de nuevas empresas que son los participantes potenciales que pudieran entrar al sector, en nuestro caso del Abarrote. Segunda, Poder de Negociación de los Compradores (clientes que cuentan con información y poder adquisitivo). Tercera, Amenaza de productos o servicios sustitutos; por ejemplo, los Centros comerciales, Autoservicios y Oxxos. Cuarta: Poder de negociación de los proveedores. Y la Quinta: es el resultado de las 4 fuerzas anteriores, rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 1982).

Para poder tener una mejor posición en determinado sector y beneficiarse de las fuerzas ya mencionadas, Porter (1982) define 3 estrategias genéricas que se pueden analizar en el siguiente recuadro:

Cuadro3.14 Estrategias Genéricas

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos requeridos comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Liderazgo en Costos Globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. Habilidades de ingeniería de procesos. Supervisión meticulosa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar la manufactura. Sistema barato de distribución.	Riguroso control de costos. Informes detallados y frecuentes de control. Organización y responsabilidades bien estructuradas. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing. Ingeniería de productos Estilo creativo. Gran capacidad de investigación básica. Reputación corporativa del liderazgo tecnológico	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas

	o en calidad. Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. Cooperación incondicional de otros canales.	cuantitativas. Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: Porter (1980)

Para Hitt et al (2015), la competitividad estratégica que buscan las empresas se alcanza cuando se diseña una estrategia que crea valor y se implementa con éxito. Además define a la estrategia como “conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt et al,2015,4).

Es así que la Administración Estratégica abarca compromisos, decisiones y acciones para alcanzar la competitividad estratégica y a su vez, obtener rendimientos superiores al promedio (comparado con riesgos equiparados para los inversionistas) (Hitt et al. 2015). También Rivas (2016) nos señala la definición de Estrategia de acuerdo a Mintzbergh (1990), “ el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, además de las políticas y planes necesarios para

lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y que tipo de empresa es o quiere ser”.

Para alcanzar la competitividad estratégica, menciona Hitt et al (2015), es de vital importancia adquirir los recursos, conjuntarlos y optimizarlos así como aprovechar las oportunidades del entorno externo creando valor para los clientes.

De acuerdo a lo señalado por Hitt et al (2015), las ventajas competitivas tienen un inicio y por lo general un fin, este llega en el momento en el que los competidores son capaces de imitar la ventaja competitiva de la empresa. Es por ello que para sostener por mucho tiempo una ventaja competitiva se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: Cambios externos que ocasionan la obsolescencia de la competencia central, la disponibilidad de los sustitutos y la facilidad para imitar la competencia.

2.4.2 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se origina del valor que una empresa logra crear y transmitir a sus clientes. Esta ventaja se puede lograr por medio cualquiera de las tres estrategias comentadas con anterioridad: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque (Porter, 1987).

El Liderazgo en Costos sirve para conseguir ventaja competitiva si el costo acumulado de sus actividades es menor que el valor de las actividades de sus competidores (Porter, 1987).

Respecto a la ventaja competitiva de Diferenciación, “una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo que sus clientes consideren valioso” (Porter, 1987, 119).

Cualquiera de las estrategias genéricas debe ser lo suficiente sustentable, es decir, que la ventaja competitiva resista los embates de los rivales del sector (Porter, 1987). En el siguiente recuadro se explica a detalle esta sustentabilidad:

Cuadro 3.15 Riesgos de las ventajas competitivas

Riesgos del Liderazgo en Costos	Riesgos de la Diferenciación	Riesgos del Enfoque
No se sostiene: • Los competidores imitan • La tecnología cambia • Se erosionan otros criterios	No se sostiene: • Los competidores imitan • Los criterios de diferenciación pierden importancia	Se imita la estrategia de enfoque. El segmento meta pierde atractivo desde el punto de vista estructural • Se erosiona la estructura • Desaparece la demanda
Se pierde la proximidad de la diferenciación	Se pierde la proximidad de los costos	Los competidores de alcance amplio abruman el segmento • Se reducen las diferencias del segmento • Aumentan las ventajas de una línea extensa.

Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en el segmento	Las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.	Las nuevas empresas enfocadas subsegmentan la industria.
---	---	--

Fuente: Porter (1987)

En ese mismo enfoque, Thompson et al (2012) señala que la ventaja competitiva busca satisfacer necesidades de los consumidores con más eficacia y eficiencia a un menor costo. También señala que la ventaja competitiva es **sustentable** (duradera) cuando cuenta con los elementos que permitan que los compradores tengan razones duraderas y no temporales para dejar de adquirir el producto o servicio de la compañía que se trate. Así mismo, muestra los planteamientos estratégicos para distinguir a una empresa de sus competidores, lograr una sólida lealtad de sus clientes y a su vez obtener una ventaja competitiva:

- 1) Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria.
- 2) Superar a la competencia con características distintivas.
- 3) Concentrarse en un nicho pequeño de mercado.
- 4) Procurar los precios más bajos.

Thompson et al (2012) señala que la clave de una estrategia exitosa es el uso de elementos distintivos que actúen como imanes para retener clientes y lograr una ventaja competitiva duradera. Si no se cuenta con una estrategia competitiva duradera la empresa se arriesga a quedar fuera de competencia a manos de rivales más fuertes y a permanecer con un desempeño financiero deficiente.

3. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRETÉGICO

El presente trabajo de investigación se apoya la metodología de tipo exploratoria descriptiva y contempla las siguientes etapas:

- 1) Redefinición de misión y visión de acuerdo a nueva etapa en la que se encuentra el negocio
- 2) Elaboración de objetivos empresariales basados en la herramienta SMART.
- 3) Formulación de políticas generales y políticas particulares.
- 4) Práctica del modelo de planeación estratégica LART.

Antes de desglosar cada uno de los puntos anteriores, cabe señalar, los recursos con los que se cuenta en la presente investigación, y son: información de primera mano proporcionada por la administración vigente por medio de reportes, manuales, e informes que se procesan al interior del negocio.

3.1 Misión, visión, objetivos y políticas

3.1.1 Definición de misión y visión

En seguida, se menciona la misión que actualmente tiene ABATZ:

“Somos una empresa especializada en la distribución de productos de abarrotes en la región y sus alrededores, con personal productivo y enfocado al logro de objetivos, con atención personalizada a nuestros clientes y con entrega del producto máximo 24 hrs”.

En base a los elementos mencionados al inicio de este trabajo de investigación, tales como: a que mercado va dirigido, cuáles es su ventaja competitiva y sus principales recursos humanos y tecnológicos, se propone la siguiente misión para ABATZ:

“Especializados en la distribución de productos básicos para el hogar, con personal productivo y con la infraestructura apropiada para ofrecer un servicio personalizado en nuestros puntos de venta en Pátzcuaro, y con entrega ágil y eficiente máximo a las 24 horas para nuestros clientes al interior del estado de Michoacán”.

En el siguiente cuadro podemos apreciar que la misión propuesta cumple con todos los elementos necesarios que debe contener la misión, y podemos apreciar como la misión actual carece de algunos:

Cuadro No. 4.1 Comparativo de misión actual vs misión propuesta

MISIÓN	Enfoque al cliente	Producto o servicio	Mercado	Tecnología	Valores	Ventaja Competitiva	Calidad inspiradora
ACTUAL	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
PROPUESTA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Creación propia.

Respecto a la visión, actualmente cuenta con la siguiente:

“Ser una empresa líder en la distribución de abarrotes en la región de Pátzcuaro y sus alrededores, con presencia competitiva al interior de Michoacán”.

Considerando elementos ya expuestos también en el marco teórico del presente trabajo, tales como que la visión debe estar orientada a la satisfacción de necesidades de los clientes, debe ser breve, identitaria y desafiante; tenemos la siguiente propuesta:

“Ser la empresa líder en la distribución de productos básicos para el hogar en la ciudad de Pátzcuaro y con presencia altamente competitiva al interior del estado de Michoacán, distinguiéndose por su servicio en 24 horas”.

Con el apoyo del siguiente cuadro podemos apreciar como la visión propuesta cumple con los elementos necesarios respecto a la actual:

Cuadro No. 4.2 Comparativo de visión actual vs visión propuesta

VISIÓN	Enfoque al cliente	Producto o servicio	Mercado	Breve	Desafiante	Ventaja Competitiva	Calidad inspiradora
ACTUAL	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
PROPUESTA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Creación propia

3.1.2 Objetivos empresariales

En relación a los objetivos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- 1) Elaborar y alcanzar el presupuesto de venta en unidades (cajas, bultos, paquetes, piezas, etc.) tanto en rutas como en los puntos de venta.
- 2) Medir la participación de mercado en Pátzcuaro y alrededores.
- 3) Elaborar base de datos que contenga datos generales de nuestros clientes como nombre, domicilio, fecha de nacimiento, nombre comercial, denominación o razón social, contacto de compras, pagos, recepción, etc. Tanto para nuestros clientes en ruta como para clientes de puntos de venta.
- 4) Apertura de un tercer punto de venta en Pátzcuaro con enfoque a consumidor final.
- 5) Mejorar la inteligencia comercial del Departamento de compras para disminuir el faltante de producto y mejorar el sobreinventario, a su vez alcanzar 15 días de inventario.
- 6) Definir el perfil cliente en ruta y en los puntos de venta.
- 7) Lograr una cobranza atrasada de un 10% y con 15 días de cuentas por cobrar.

- 8) Lograr un 0% en atraso de cuentas por pagar.
- 9) Proporcionar información financiera ágil y oportuna.
- 10) Implementar sistema de costos por departamento.
- 11) Alcanzar una eficiencia de inventario del 95% y un nivel de sobre inventario del 15%
- 12) Cambiar a un ERP con mejores recursos y capacidades.
- 13) Alcanzar un 2% de utilidad neta sobre las ventas.

En base a los elementos imprescindibles que deben contener los objetivos y haciendo uso de la herramienta SMART, menciona que los objetivos deben ser cortos, claros, medibles, relevantes y en un tiempo determinado, propongo los siguientes objetivo para el próximo año 2022:

UNO: Aumentar el 30% de ventas (en pesos) vs año anterior, tanto en el canal de ruta como en los puntos de venta.

DOS: Lograr una rentabilidad 2% neto respecto de sus ingresos, para alcanzar una mejora del 0.2% respecto del año anterior.

TRES: Incrementar el ticket promedio de compra del cliente en un 10% respecto el año anterior para ser una opción atractiva en la región.

CUATRO: Lograr un nivel de servicio de surtido del 90% en cualquier pedido que reciba la empresa.

CINCO: Lograr que cada uno de los agentes de venta (10 en total) obtengan al menos 50 clientes perfil en su cartera (\$5,000.00 de compra semanal).

3.1.3 Políticas

Para lograr los objetivos, conquistar la misión y acercarse a la visión, es de suma importancia definir una serie de guías que servirán de apoyo para el éxito del negocio. A

continuación se detallan las políticas por departamento. Muchas de estas ya las tiene funcionando la empresa, otras tantas, no las ha trabajado.

3.1.3.1 Políticas Generales

- 1) Entregar los pedidos de nuestros clientes de ruta a las 24 horas o máximo en 48 horas de manera respetuosa, atenta y honesta.
- 2) Atender con amabilidad, respeto y prontitud a los clientes que nos visitan en los puntos de venta ABATZ.
- 3) Respetar a todos y cada uno de los colaboradores internos ABATZ evitando la crítica, la intriga y las indirectas que afecten la reputación de algún colaborador interno.
- 4) Brindar atención personalizada a los abastecedores (proveedores) de cada una de las líneas de productos que comercializa ABATZ.
- 5) Realizar nuestra labor con esmero y constancia para alcanzar una mejor Economía y Bienestar Social en nuestro Estado y en nuestro Municipio de PÁTZCUARO.
- 6) Mantener en todo momento nuestras áreas de trabajo ordenadas y limpias.
- 7) Reflejar nuestros valores ABATZ en cada una de nuestras funciones y actividades desempeñadas día con día.

3.1.3.2 Políticas de venta en ruta

a) VISITAS

- 1) Respetar la zona o ruta asignada visitando el total de clientes registrados según la ruta y de acuerdo al día de visita.
- 2) Registrar un mínimo 90 visitas semanales que equivalen a 15 visitas diarias por lo menos. Entendido como visita un pedido fincado.

- 3) Realizar prospección de clientes con la finalidad de fortalecer su cartera y poder lograr al menos un cliente nuevo por mes que cumpla con el perfil cliente ABATZ: Compras mínimas de \$ 2,000.00 por visita, pago puntual y ubicación dentro de la zona asignada.
- 4) Partir a las rutas de trabajo a más tardar a las 8:00 am así como enviar el último pedido como límite a las 18:00 hrs.
- 5) Mantener activada la opción de ubicación en su dispositivo celular con la finalidad de tener registro de la visita con el cliente.
- 6) Llenar en la plataforma móvil que usa el agente de ventas llamada: MultiStop el apartado de “No Venta” en el caso de no registrar compra por parte del cliente evitando que en la siguiente visita ocurra este mismo suceso.

b) PRECIOS Y MARGEN

- 1) Cumplir con la cuota de venta y margen asignada por la empresa después de un trabajo de planeación del PRESUPUESTO anual.
- 2) Administrar correctamente la lista de precios asignando:
 - 2.1) Lista No.1: para partidas de PAQUETERIA (Piezas, paquetes, exhibidores, bolsas, botellas, entre otros) a clientes con venta a crédito.
 - 2.2) Lista No.2: para partidas de PAQUETERIA (Piezas, paquetes, exhibidores, bolsas, botellas, entre otras) a clientes que paguen de contado.
 - 2.3) Lista No.3: para partidas por caja o bulto completos (LOTEO) ya sea el pago de contado o a crédito.

- 3) Promover la venta haciendo uso de la Lista “R” o de “Ofertas” a cliente que pida por caja y/o bulto, y cuyo cliente no cuenta con documentos vencidos. No aplica el precio de oferta para clientes que piden por pieza o paquete.
- 4) Solicitar autorización del supervisor o gerencia de ventas algún descuento de determinado producto por un volumen considerable de compra y con la finalidad de mantener la venta de determinado producto o la introducción a la variedad de otros productos a manera de abrir puertas que ayuden a incrementar la venta.
- 5) Reportar por medio de la plataforma MultiStop el precio (s) circulando en el mercado o rutas visitadas. Dar a conocer al departamento de compras el listado de faltantes por ruta mencionando producto y cantidad negada.

c) COBRANZA

- 1) Asegurar el pago de los créditos otorgados a los 7, 14 o en algunos casos a 21 días.
- 2) Solicitar al departamento de CXC incrementos o disminuciones de los límites y de los días crédito de los clientes haciendo uso del formato de Solicitud de Crédito (ver anexo No.1). Así como comunicar a dicho departamento de los riesgos detectados que pudiera existir con determinado cliente.
- 3) Realizar el cobro a los clientes que se les efectúe las notas de cargo sea por el motivo que se trate.
- 4) El vendedor debe entregar el total de facturas entregadas o en su caso el efectivo pagado por los clientes. En ningún caso se permite el faltante de facturas o efectivo.

3.1.3.3 Políticas de puntos de venta

- 1) Utilizar fraseología ABATZ en todo momento: cuando ingrese un cliente, cuando pase a caja, cuando se retire. (ver anexo No. 2).
- 2) Mantener los anaqueles abastecidos en todo tiempo: de preferencia utilizar los tiempos muertos para hacer traspasos y surtir.
- 3) Conservar el área limpia en todo tiempo: hacer uso de los cestos y de las herramientas de limpieza adecuadamente.
- 4) Respetar el horario establecido previamente por su jefe inmediato:
Solo se toleraran tres retardos en la semana de máximo 5 minutos.
- 5) Hacer uso de los radios de comunicación diariamente y de manera adecuada portándolo sobre su cinturón y haciendo uso de la diadema.
- 6) Actualizar el etiquetado de precios diariamente de acuerdo al anaquel asignado.

3.1.3.4 Políticas de compras

- 1) Evitar la duplicidad de órdenes de compra o la recompra excesiva de productos de lenta rotación.
- 2) Mantener los niveles de calidad de los productos.
- 3) Seleccionar de acuerdo a comparativo de cotización al mejor proveedor en el orden de servicio, precio y crédito.
- 4) Negociar con proveedores descuentos y mejores condiciones crediticias.
- 5) Realizar previsiones de la demanda de acuerdo a la temporada o estación venidera.
- 6) Mantener la compra con proveedores directos (fabricantes o distribuidores) si representa un 5% de mejora en costo respecto del ofrecido por proveedores Abarroteros.
- 7) Promover el incremento de stock máximo si la mejora en precio representa al menos un 5% de mejora respecto de nuestro costo actual.

8) Solicitar autorización de los pedidos de Abarroteros

3.1.3.5 Políticas de recepción a proveedores

- 1) Atender la entrega de productos por parte de proveedores en un horario de 8:00 am a 1 pm de lunes a viernes y sábados de 8:00 a 11:00 am.
- 2) Evitar recibir mercancía con caducidad próxima a 3 meses (salvo excepciones autorizadas por el departamento de Compras).

3.1.3.6 Políticas de crédito y cobranza

- 1) Manejamos clientes de contado, crédito de 7 y 14 días y algunos clientes ya antiguos de 21 días.
- 2) Para obtener un crédito se requiere de al menos 5 compras de contado. De acuerdo al nivel de compras será el crédito otorgado.
- 3) Es necesario contar con compras mayores a \$1,999.00 semanales para acceder a un crédito de 7 días y llenar la solicitud de crédito con los documentos especificados (ver anexo No.1).
- 4) Para alcanzar un crédito de 14 días se requiere un mínimo de compra de \$5,000.00 semanales.
- 5) Para permanecer con crédito de 21 días su pago debe ser estrictamente puntual y las compras deben ser mayores a \$7,999.00 semanales.

3.2 Practica del modelo de planeación estratégica LART.

FASE I. ANÁLISIS DEL CONTEXTO COMPETITIVO

1.1 Determinación del campo de actividad de la empresa.

Abarrotera de Pátzcuaro cuenta en total con 27 líneas o familias de productos, un espectro de cerca de 2,000 clientes en su base de datos con aproximadamente 46 rutas o canales de venta.

TECNOLOGÍA

Contamos con un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que es utilizado desde la orden de compra, entrada y salida del almacén para la entrega al cliente final. El control de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo y efectivo se lleva a cabo en este sistema.

Además contamos con una plataforma móvil ligada al ERP, llamada Multistop, que ayuda al agente de ventas a levantar los pedidos y a su vez al repartidor a realizar la entrega de estos.

También contamos un data center con la finalidad de salvaguardar toda la información que genera la empresa día con día, y poder así respaldar lo que sea relevante tal como la contabilidad, bases de datos de clientes, productos, proveedores, etc.

1.2 Análisis de la evolución del contexto competitivo

“En México, existen alrededor de 600 mil puntos de venta minoritarios, entre tiendas, misceláneas y establecimientos especializados, cuyas ventas anuales son 525 mil millones de pesos, de un mercado global estimado en 1.25 billones de pesos.” (Grupomediosiq, 2015,1)

En 10 años el sector mayorista ha recuperado un 10% de sus ventas de abarrotes en el país, ya que sus estrategias han sido más contundentes para abarcar el mercado frente a las tiendas de autoservicio y como lo menciona la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios y Departamentales A.C. (Abarroteros mayoristas reconquistan a los consumidores. Antad.net, 2017,1) “en las grandes ciudades los consumidores suelen abastecerse en los autoservicios

aunque existe un mercado para las colonias populares y pequeños poblados que los han abarcado estos abarroteros mayoristas.”

La ANTAD también menciona que antes de que se consolidaran las cadenas de autoservicio, hace 30 años, los mayoristas tenían el 70% de la totalidad de la venta del abarrote.

Las empresas que han apostado por esta estrategia de abrir puntos de venta en los cuales el cliente o consumidor final obtenga un mejor precio mejorando entre un 2% y 10% más barato que en los supermercados; son El Puma, Abarrotera en Duero y Scorpion. Estas empresas que han ayudado al crecimiento del sector abarrotero se encuentran en Occidente y Centro del país. Además de plantear atracción en precio para venderle a un consumidor que antes no solía comprar en este tipo de establecimientos. (Velázquez, 2018,1).Evoluciones demográficas:

De acuerdo a cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Estado de Michoacán creció de 1990 a 2015 a niveles de 1.2% por año, partiendo de 3.5 Millones de habitantes a 4.5 al cierre del año 2015.

1.3 Análisis de los factores claves de éxito

Para determinar los factores claves de éxito confirmamos, primero, el tipo de sector al que pertenece Distribución de Productos a Mayoreo y Menudeo, el grupo estratégico que se haya decidido jugar y el grado de madurez de la industria, mencionado en el análisis del sector. Con ello podemos responder a dos preguntas trascendentales:

1) ¿QUÉ QUIEREN NUESTRO CLIENTES?

El cliente ABATZ en rutas quiere servicio y precio, esto significa contar con los productos requeridos y que nuestro precio sea competitivo, y por supuesto, que llegue a buen tiempo hasta sus instalaciones, dentro de las 24 horas o máximo a las 48.

El cliente en puntos de venta, negocio o ama de casa que busca generar ganancias o mejorar su economía comprando productos a buen precio y recibiendo un servicio de calidad.

2) ¿CÓMO ENFRENTAR LA COMPETENCIA?

Disminuir el factor de producto negado a nuestros clientes por falta de existencia y mejorar las negociaciones con proveedores en aras de mejorar las condiciones comerciales en la línea de productos que distribuye ABATZ.

Lo que determina la supervivencia de la empresa en el mercado es:

- Grado de Especialización: Se debe generar un plan de capacitación por áreas.
- Políticas de Precios
- Calidad percibida del servicio
- Rentabilidad: Estamos logrando el 1.3% de utilidad antes de impuestos, la meta es 2.0%
- Análisis de la demanda y análisis de la competencia

1.4. Determinación del grupo estratégico

Empresas competidoras:

- Nueva España
- Grupo Abarrotero López
- Abarrotera Sunny

Tipos de Competencia:

- Defensivo: Limita la competencia colocando muchas barreras de entrada
- Agresivo: Busca la absorción o eliminación de otras empresas del sector.

- Comportamiento Proactivo: Aprovechar al máximo las oportunidades del sector o en su caso abandonarlo si no se logran los objetivos previstos.

FASE II. ANÁLISIS EXTERNO

1.1 Modelo de Análisis FODA.

En la siguiente tabla podremos encontrar las principales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de ABATZ:

Cuadro 4.1 FODA

No	FUERZAS	OPORTUNIDADES
1	46 rutas o canales de distribución más dos puntos de venta	Localización Geográfica
2	Entrega de producto dentro de las 24 horas o máximo en 48 horas	Solicitar un préstamo para mejorar nuestro flujo de efectivo
3	Aumento de la plantilla de colaboradores internos a 80 integrantes	Alianzas comerciales estratégicas
4	Capacidad de almacenamiento	Comercio Digital
5	Ampliación de punto de venta matriz con mayores espacios de exhibición	Apertura de un nuevo punto de venta
6		Comercialización de nuevas líneas de productos: frutas y verduras
8		Mejorar la Inteligencia Comercial
9		Registrar marca ABATZ
No	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Falta de liquidez	Entrada de competidores (López y Nueva España)
2	Cobranza atrasada a un 20%	Unidades de reparto obsoletas
3	Sobreinventario a un 30%	No medir la participación de mercado que tiene ABATZ
4	Alto nivel de faltantes 3 o 4 productos de cada 10 solicitados por el cliente	Inseguridad en el Estado
5	Falta de políticas por departamento	Inflación en costos fijos
6	Escasa capacitación al personal	Nuevos Impuestos
7	Alta rotación de personal (Logística de carga y de reparto)	Incrementos en tasas de interés.

Fuente: Creación propia

En la tabla que presento a continuación se muestra otra perspectiva de las fortalezas y debilidades en ABATZ:

Cuadro 4.2 Perspectivas de las fortalezas y debilidades en ABATZ

	CONCEPTO	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
		FORTALEZA PRINCIPAL	FORTALEZA SECUNDAR	NEUTRAL	DEBILIDAD SECUNDAR	DEBILIDAD PRINCIPAL	ALTA	MEDIA	BAJA
Marketing	Percepción de la empresa			✓			✓		
	Participación de mercado					✓	✓		
	Satisfacción del cliente	✓					✓		
	Retención de clientes	✓					✓		
	Cálidad de los servicios			✓				✓	
	Eficacia de los precios		✓					✓	
	Eficacia de la promoción				✓			✓	
	Eficacia de la fuerza de ventas			✓			✓		
	Eficacia de innovación				✓			✓	
	Alcance Geográfico	✓					✓		
Finanzas	Costos y Disposición de Capital					✓	✓		
	Flujo de Efectivo					✓	✓		
	Estabilidad Financiera		✓				✓		
Producción	Instalaciones	✓					✓		
	Economía de Escala		✓					✓	
	Capacidad		✓				✓		
	Atencion Personalizada	✓					✓		
	Capacidad para cumplir el plan de estudios en tiempo					✓	✓		
	Habilidades de operación		✓					✓	
Organización	Líderes y visionarios					✓	✓		
	Dedicación de empleados		✓				✓		
	Orientación emprendedora					✓	✓		
	Flexibilidad o capacidad de respuesta		✓				✓		
TOTAL		5	7	3	2	6	17	6	0

Fuente: Creación propia

1.2 5 Fuerzas de Porter

Cuadro 4.3 Fuerzas de Porter

	VALORACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
PODER DEL PROVEEDOR			
Concentración de los proveedores	✓		
Volumenes en su política de precios	✓		
Amenzas de integración hacia delante	✓		
PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Desempeño del precio del producto de sustitutos		✓	
Diversidad de productos		✓	
BARRERAS DE ENTRADA			
Requerimiento de Capital	✓		
Capacidad de acceso a créditos		✓	
Relación con gobierno			✓
Control de reserva de territorio			✓
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD			
Crecimiento de la industria	✓		
Diversidad de competidores	✓		
Barreras de salida del negocio			✓
Identidad de la marca		✓	
TOTAL	6	4	3

Fuente: Creación propia

1.3 Matriz de la Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tomando en cuenta que la Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI) integran el eje de las X, así como Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza Financiera (FF) corresponden al eje de las Y, tenemos el siguiente criterio de evaluación:

Para EA y VC  -1 es excelente y -6 pésimo.

Para FF y FI  +1 es pésimo y +6 excelente.

En base a los criterios mencionados tenemos las siguientes valoraciones:

Cuadro 4.4 Matriz PEYEA

Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor
La alza del Dólar (Tipo de cambio)	- 5.00
La llegada de nuevas abarroteras que tienen un mayor capital y una mejor distribución de sus productos.	- 5.00
Expansión acelerada de otros negocios	- 4.00
Incremento del combustible	- 4.00
Cambio acelerado de las tecnologías emergentes	- 3.00
Aumento de costos de los productos	- 4.00
Incremento de las tasas de interés	- 5.00
	- 4.29

Ventaja Competitiva (VC)	Valor
Sistema móvil para recepción de pedidos de clientes	- 2.00
Cotizaciones y evaluación de proveedores	- 4.00
Liderazgo	- 4.00
Capacitación semanal	- 4.00
Incentivos en especie	- 4.00
	- 3.60

Fuerza de la Industria (FI)	promedio
Crecimiento del sector Abarrotero representa 7.3% al cierre de 2019, 1.1% más que el 2017 vs 2018	5.00
Comercio electrónico	5.00
Apoyos gubernamentales para Innovación y Desarrollo	2.00
Cultura de Alianza	3.00
Diversidad de marcas en el mercado (marca ABATZ)	4.00
	3.80

Fuerza financiera (FF)	promedio
Rendimiento sobre la inversión (ROI) =	2.00
Rotación de CXC	4.00
Descuentos Financieros	3.00
Apalancamiento	5.00
Liquidez	3.00
Inversión requerida vs Capital disponible	2.00
Flujos de caja	3.00
Facilidad para salir del mercado	3.00
Rotación de inventarios	3.00
	3.11

Fuente: Creación propia

De donde obtenemos los siguientes resultados:

$$X = FI + VC$$

$$Y = EA + FF$$

$$X = 3.8 + (-3.6)$$

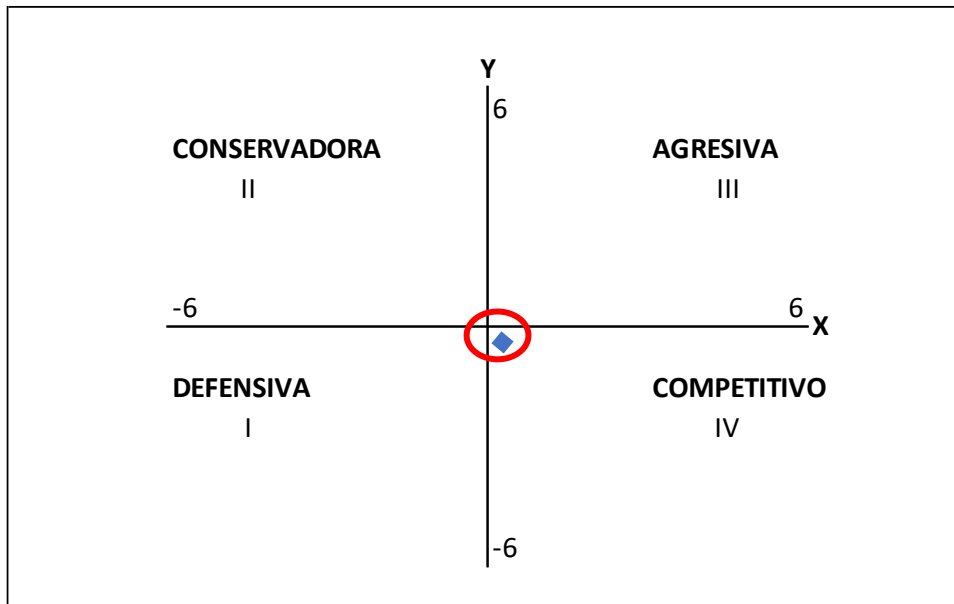
$$Y = -4.29 + 3.11$$

$$X = 0.20$$

$$Y = -1.17$$

Por lo que podemos graficar el resultado de la siguiente manera:

Cuadro 4.5 Resultado de matriz PEYEA



Fuente: Creación propia

El resultado es un perfil competitivo:

ABATZ deberá enfocarse en desarrollar una estrategia competitiva puesto que la empresa se encuentra en una buena posición en el mercado; sin embargo, su fuerza financiera es insuficiente para compensar la inestabilidad del ambiente.

ABATZ podría recurrir a una estrategia competitiva ya que obtuvo una puntuación buena en Fuerza/fortaleza de la Industria y Ventaja competitiva (eje FI/VC) pero la puntuación fue desfavorable en Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente (eje FF/EA).

Cuadro 4.6 Resultado – Perfil competitivo

Una puntuación alta en el eje de Fuerza de la Industria/Ventaja Competitiva podría deberse a que:	Una puntuación baja en el eje de Fuerza Financiera/Estabilidad del Ambiente indicaría que:
• La industria se considera atractiva y la empresa cuenta con ciertas ventajas competitivas frente a las de sus competidores. • La industria se considera atractiva y la empresa está en una posición neutral en cuanto a sus ventajas competitivas. • La industria es razonable pero la empresa tiene una fuerte ventaja competitiva.	• El ambiente es inestable y la empresa es financieramente débil. • El ambiente se considera inestable y la empresa tiene recursos financieros moderados. • La empresa es financieramente débil pero la estabilidad en el ambiente es razonable.

Fuente: Creación propia

Estrategias a implementar

La estrategia clave es adquirir fuerza financiera para compensar la inestabilidad del ambiente para que la empresa pueda entonces adoptar una estrategia intensiva.

La empresa deberá dividir sus esfuerzos entre fortalecer los estados financieros y mejorar la rentabilidad subyacente de sus ventas.

Cuadro 4.7 Estrategias a implementar

Estrategias	
Para fortalecer los estados financieros y contar con los fondos necesarios para una expansión, la empresa puede:	Para mejorar la rentabilidad de la empresa y tomar ventaja de su fuerte posición combinada con la fuerza de la industria y ventaja competitiva, la empresa debería:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar el flujo de efectivo del negocio aumentando el capital social o conseguir préstamos a largo plazo. Una empresa privada puede recurrir a un capital privado con inversiones ángel o empresas de capital de riesgo para proporcionar flujos de caja, aunque esto podría reducir el interés de los actuales accionistas. ● Realizar una fusión con una empresa rica en capital que esté buscando oportunidades para expandirse. Otra alternativa es formar alianzas para conseguir activos tangibles e intangibles sin tener que incurrir en altos costos de inversión. | <ul style="list-style-type: none"> ● Reducir sus costos variables y fijos, siempre y cuando esto no perjudique sus ventajas competitivas. Conseguir innovar para incrementar la productividad. ● Hacer énfasis en las ventajas competitivas de diferenciación, asegurándose que éstas se comuniquen adecuadamente al mercado y se incrementen razonablemente los precios para mejorar los márgenes de ganancias. Esta acción dependerá de donde se encuentra la empresa en cuestión del mapa de valor de sus consumidores. |
|---|--|

Fuente: Creación propia

Con la finalidad de concretar las acciones y subacciones para cada una de las estrategias comentadas a implementar, en el siguiente recuadro podrán apreciar cada una de las actividades a realizar, así como los resultados finales que se desean lograr:

Cuadro 4.8 Acciones para cada una de las estrategias

Estrategia	Acciones	Subacciones	Resultado esperado
Reducción de Costos	Optimización de gastos y costos	Plan de reducción de gastos fijos	3% de utilidad neta antes de impuestos
		Plan de reducción de gastos variables	
	Incrementar rentabilidad en cada unidad de negocio	Establecer % de gasto fijo por ruta	
		Establecer % de gasto fijo por punto de venta	
		Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta	
	Manejo efectivo de inventarios	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes	Rotar el inventario de manera global 2 veces por mes con una eficiencia del 95%
		Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes	
		Reducir el faltante, mermas o producto dañado	
		Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones	
	Reducir el sobreinventario	Definir productos de lento movimiento	
		Ofertar productos slow moving de manera semanal	
	Mejorar eficiencia de inventarios	Automatizar el inventario físico	
		Reducir ajustes por diferencia en inventarios	
Evaluación y redifinición de acciones			
Crear Alianzas Estratégicas	Mejorar el posicionamiento de mercado	Definición de perfil de cliente de cada negocio	Incremento de ticket promedio en un 20% vs actual
		Monitorear ticket ticket promedio de venta por cliente	
	Fortalecer relaciones	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave	Incremento de margen bruto en un 12% global
	Fortalecer relaciones comerciales con filiales	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave	
	Evaluación y redifinición de acciones		
	Incrementar Flujo de Efectivo	Planeación financiera	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal
Recuperación activa		Redefinir días de crédito y límite de crédito	Rotación de CXC de 2 por mes y cobranza atrasada no mayor al 10%
		Implementar bloquea automático de clientes morosos	
		Definir descuento por pronto pago	
		Definir plan de lealtad	
Cuentas por pagar al corriente		Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores	Cuenta por pagar con vencimiento al 0%
		Gestionar ampliación de créditos con proveedores	
Evaluación y redifinición de acciones			
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el servicio de atención a cliente	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado	Mayor número de clientes satisfechos
		Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad	
		Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)	
		Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad	
	Implementación de ecommerc	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general	
		Página web apta para recibir pedidos de clientes	
	Mejorar el tiempo de entrega	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa	
		Evaluación y redifinición de acciones	

Fuente: Creación propia

Además en el anexo No. 4 se podrá visualizar el calendario de actividades y tácticas a realizar para llevar a cabo la implementación del plan estratégico mencionado.

FASE III. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1.1 Análisis Funcional. (Ver anexo No. 3)

Conclusiones

Abarrotera de Pátzcuaro ha logrado superarse y permanecer en el mercado abarrotero por 28 años gracias a su liderazgo y constancia en la entrega de productos a sus clientes a las 24 horas, ello a pesar de no tener objetivos concretos y alineados a su misión y visión, además de la falta de integración y comunicación entre sus distintos departamentos así como la necesidad de políticas generales y particulares que promuevan su crecimiento. Es notorio que sí requiere la implementación del plan estratégico propuesto que le permita afrontar la competencia en esta nueva etapa de crecimiento.

Al implementar dicho plan estratégico en sus cuatro grandes vertientes: reducción de costos, crear alianzas estratégicas, incrementar flujo de efectivo e implementar plan 90 24 ABATZ estará en condiciones de alcanzar los siguientes resultados:

- 1) Mejorar su rentabilidad incrementando su margen bruto y margen neto de ganancia.
- 2) Mejorar su rotación y eficiencia de inventarios.
- 3) Incrementar flujo de efectivo mejorando la rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- 4) Mayor participación y posicionamiento en el mercado de abarrotes gracias al incremento en la calidad de su servicio generando un mayor número de clientes satisfechos, tanto en ruta como en sus puntos de venta.

Este plan estratégico promueve la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa por generaciones, buscando mantener la fuente de empleo para todos sus colaboradores, el sustento

económico para muchas familias patzcuarenses y el beneficio en general para clientes, proveedores y dueños accionistas del negocio.

Una vez implementado dicho plan estratégico al haber alcanzado la rentabilidad esperada, el incremento en el flujo de efectivo y una mayor participación y posicionamiento de mercado; se recomienda un nuevo proceso de diseño de plan estratégico a fin de identificar si el entorno ha cambiado y definir si es necesario replantear nuevas estrategias o, en su caso, implementar un proceso de mejora continua. Por ello se recomienda analizar la creación de un nuevo departamento enfocado a la innovación y desarrollo tecnologías y procesos para estar constantemente a la vanguardia de las necesidades de sus clientes y alertas a las practicas que la competencia ya pudo copiar para realizar un cambio de las mismas.

Siglas

- 1) ABATZ: Abarrotera de Pátzcuaro.
- 2) ULA: Unidad lógica de almacenamiento.
- 3) ANAM: Asociación nacional de abarroteros mayoristas.
- 4) ERP: Enterprise Resource Planning.
- 5) SIEM: Sistema de Información Empresarial Mexicano.
- 6) PIB: Producto interno bruto.
- 7) LART: Modelo de planeación estratégica propuesto por Luis Arturo Rivas.
- 8) SMART: Por sus siglas en inglés Specific (específico), Mesurable (medible), Razonable (razonable-alcanzable) y Time (Tiempo).

Anexos

Anexo No.1 Solicitud de crédito

 ABATZ ABARROTERA DE PATZCUARO		ABARROTERA DE PATZCUARO SA DE CV LIBRAMIENTO IGNACIO ZARAGOZA S/N COL. CENTRO C.P. 61600 PATZCUARO MICHOACAN TEL: 01 4343422648 CORREO: facturacionabarrotera@hotmail.com		FECHA DE REGISTRO		
		DIA	MES	AÑO		

SOLICITUD DE CREDITO					
GPS					
# DE CLIENTE:	_____	LATITUD:	_____	ALTITUD:	_____
NOMBRE O RAZON SOCIAL:	_____				
DOMICILIO FISCAL:	_____	COLONIA:	_____		
CIUDAD:	_____	ESTADO:	_____	CP:	_____
RFC:	_____	CORREO ELECTRONICO:	_____		
TELEFONO:	_____				
DATOS DEL PROPIETARIO					
NOMBRE:	_____		DIRECCION:	_____	
POBLACION:	_____		TELEFONO:	_____	
TIEMPO ESTABLECIDO					
LOCAL O BODEGA:	_____	RENTA	☐	PROPIO	☐
DATOS DEL ARRENDADOR					
NOMBRE:	_____				
DOMICILIO:	_____				
TELEFONO:	_____	POBLACION:	_____	CP:	_____
GIRO DE LA EMPRESA					
DETALLE	☐	MEDIO MAYORISTA	☐	MAYORISTA	☐
				SUPER	☐

EMPRESA		REFERENCIAS COMERCIALES		TELEFONO
DIRECCION		DIRECCION		
_____		_____		_____
_____		_____		_____
_____		_____		_____
FORMA DE PAGO				
EFFECTIVO	☐	TRANSFERENCIA	☐	CHEQUE
				☐
OTROS	☐			
ENCARGADO(A) DE PAGOS: _____				
NOMBRE Y FIRMA				
ENCARGADO(A) DE COMPRAS: _____				
NOMBRE Y FIRMA				
OBSERVACIONES:				

Anexo No.2 Fraseología ABATZ

¡Bienvenido a ABATZ!



¿En qué puedo ayudarle?



¿Encontró todo lo que buscaba?

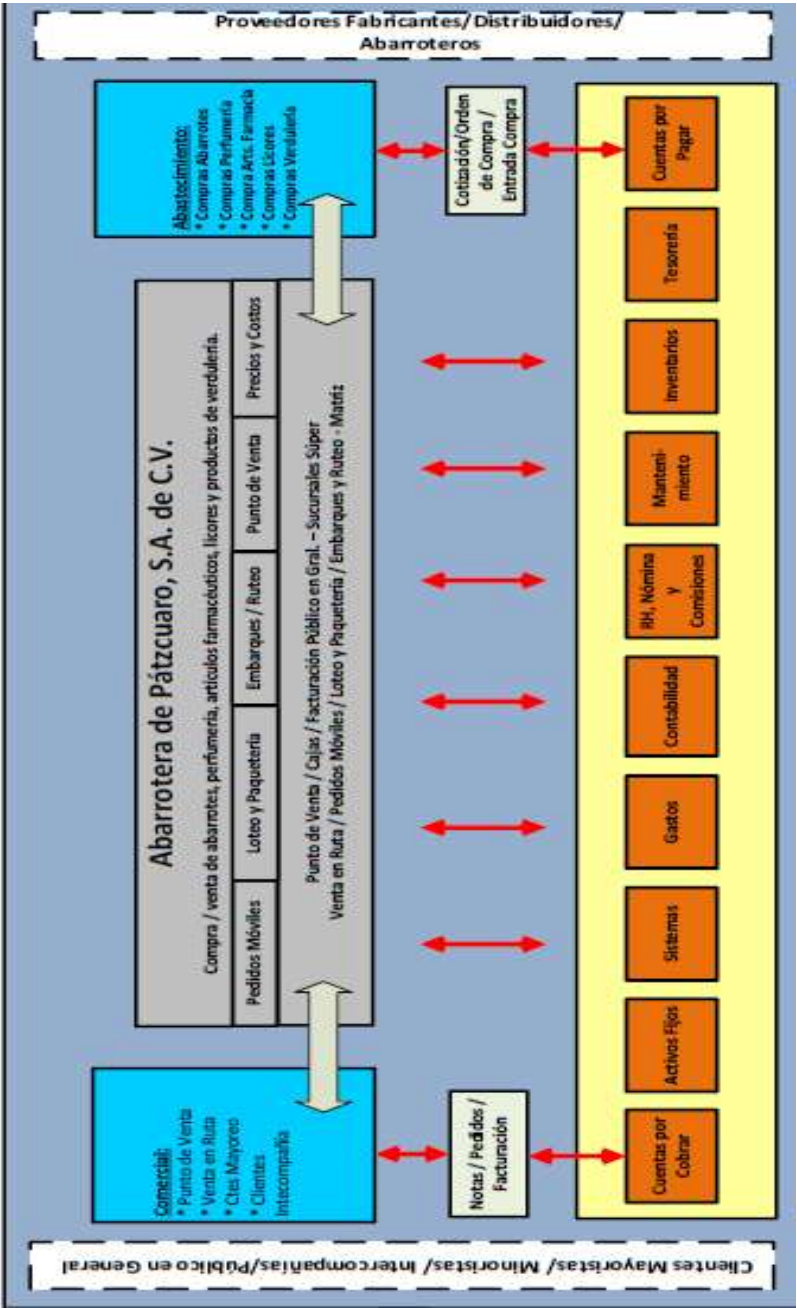
ABATZ
ARMAS Y ROTULOS DE PALE



Gracias por su compra, ¡bonito día!



Anexo No.3 Cuadro holístico



Anexo No.4 Calendario de Implementación

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Estrategia	Subacciones	15-feb-22	28-feb-22	15-mar-22	22-abr-22
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos				
	Plan de reducción de gastos variables				
	Establecer % de gasto fijo por ruta				
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta				
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta				
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes				
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes				
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado				
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones				
	Definir productos de lento movimiento				
	Ofertar productos slow moving de manera semanal				
	Automatizar el inventario físico				
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio				
	Monitorear ticket promedio de venta por cliente				
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave				
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal				
	Redefinir días de crédito y límite de crédito				
	Implementar bloquea automático de clientes morosos				
	Definir descuento por pronto pago				
	Definir plan de lealtad				
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores				
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado				
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad				
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)				
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad				
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general				
	Página web apta para recibir pedidos de clientes				
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.				
	Evaluación y redifinición de acciones				

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Estrategia	Subacciones	02-may-22	08-jul-22	15-ago-22	22-sep-22
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos				
	Plan de reducción de gastos variables				
	Establecer % de gasto fijo por ruta				
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta				
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta				
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes				
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes				
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado				
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones				
	Definir productos de lento movimiento				
	Ofertar productos slow moving de manera semanal				
	Automatizar el inventario físico				
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio				
	Monitorear ticket promedio de venta por cliente				
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave				
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal				
	Redefinir días de crédito y límite de crédito				
	Implementar bloquea automático de clientes morosos				
	Definir descuento por pronto pago				
	Definir plan de lealtad				
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores				
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado				
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad				
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)				
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad				
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general				
	Página web apta para recibir pedidos de clientes				
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.				
	Evaluación y redifinición de acciones				

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Estrategia	Subacciones	29-oct-22	05-nov-22	12-dic-22	19-ene-23
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos				
	Plan de reducción de gastos variables				
	Establecer % de gasto fijo por ruta				
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta				
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta				
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes				
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes				
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado				
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones				
	Definir productos de lento movimiento				
	Ofertar productos slow moving de manera semanal				
	Automatizar el inventario físico				
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio				
	Monitorear ticket promedio de venta por cliente				
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave				
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal				
	Redefinir días de crédito y límite de crédito				
	Implementar bloquea automático de clientes morosos				
	Definir descuento por pronto pago				
	Definir plan de lealtad				
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores				
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado				
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad				
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)				
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad				
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general				
	Página web apta para recibir pedidos de clientes				
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.				
	Evaluación y redifinición de acciones				

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Estrategia	Subacciones	26-feb-23	03-mar-23	10-abr-23	17-may-23
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos				
	Plan de reducción de gastos variables				
	Establecer % de gasto fijo por ruta				
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta				
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta				
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes				
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes				
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado				
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones				
	Definir productos de lento movimiento				
	Ofertar productos slow moving de manera semanal				
	Automatizar el inventario físico				
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio				
	Monitorear ticket promedio de venta por cliente				
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave				
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal				
	Redefinir días de crédito y límite de crédito				
	Implementar bloquea automático de clientes morosos				
	Definir descuento por pronto pago				
	Definir plan de lealtad				
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores				
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado				
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad				
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)				
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad				
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general				
	Página web apta para recibir pedidos de clientes				
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.				
	Evaluación y redifinición de acciones				

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Estrategia	Subacciones	24-jun-23	31-jul-23	07-ago-23	14-sep-23
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos				
	Plan de reducción de gastos variables				
	Establecer % de gasto fijo por ruta				
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta				
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta				
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes				
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes				
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado				
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones				
	Definir productos de lento movimiento				
	Ofertar productos slow moving de manera semanal				
	Automatizar el inventario físico				
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio				
	Monitorear ticket promedio de venta por cliente				
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave				
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal				
	Redefinir días de crédito y límite de crédito				
	Implementar bloquea automático de clientes morosos				
	Definir descuento por pronto pago				
	Definir plan de lealtad				
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores				
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado				
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad				
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)				
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad				
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general				
	Página web apta para recibir pedidos de clientes				
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.				
	Evaluación y redifinición de acciones				

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN

Estrategia	Subacciones	21-oct-23	31-oct-23	05-nov-23	12-nov-23
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos				
	Plan de reducción de gastos variables				
	Establecer % de gasto fijo por ruta				
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta				
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta				
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes				
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes				
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado				
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones				
	Definir productos de lento movimiento				
	Ofertar productos slow moving de manera semanal				
	Automatizar el inventario físico				
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio				
	Monitorear ticket promedio de venta por cliente				
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave				
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal				
	Redefinir días de crédito y límite de crédito				
	Implementar bloquea automático de clientes morosos				
	Definir descuento por pronto pago				
	Definir plan de lealtad				
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores				
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores				
	Evaluación y redifinición de acciones				
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado				
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad				
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)				
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad				
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general				
	Página web apta para recibir pedidos de clientes				
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.				
	Evaluación y redifinición de acciones				

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN



Estrategia	Subacciones	19 - no v - 23	05 - dic - 23	13 - dic - 23
Reducción de Costos	Plan de reducción de gastos fijos			
	Plan de reducción de gastos variables			
	Establecer % de gasto fijo por ruta			
	Establecer % de gasto fijo por punto de venta			
	Establecer rentabilidad por metro cuadrado en puntos de venta			
	Redefinir lay out de acomode de mercancía en almacenes			
	Monitoreo de ubicaciones de los productos en cada uno de los almacenes			
	Reducir el faltante, mermas o producto dañado			
	Reducir el nivel de devoluciones y cancelaciones			
	Definir productos de lento movimiento			
	Ofertar productos slow moving de manera semanal			
	Automatizar el inventario físico			
	Reducir ajustes por diferencia en inventarios			
	Evaluación y redifinición de acciones			
Crear Alianzas Estratégicas	Definición de perfil de cliente de cada negocio			
	Monitorear ticket ticket promedio de venta por cliente			
	Presentar propuesta de negocio a proveedores clave			
	Presentar propuesta de abastecimiento de productos clave			
	Evaluación y redifinición de acciones			
Incrementar Flujo de Efectivo	Monitoreo y alcance el presupuesto de venta de manera semanal			
	Redefinir días de crédito y límite de crédito			
	Implementar bloquea automático de clientes morosos			
	Definir descuento por pronto pago			
	Definir plan de lealtad			
	Identificar y aprovechar los pronto pago de proveedores			
	Gestionar ampliación de créditos con proveedores			
	Evaluación y redifinición de acciones			
Implementar Plan 90 24 como fortalecer ventaja competitiva	Mejorar el nivel de servicio al cliente pedido vs facturado			
	Implementar el planeador de compra ligado a temporalidad			
	Implementar plan de reducción de venta perdida (producto negado a clientes)			
	Redifinición de stocks de acuerdo a temporalidad			
	Desarrollo de app que permita recibir pedidos de clientes en general			
	Página web apta para recibir pedidos de clientes			
	Realizar entregas y cobros por medio de aplicación móvil ligada al ERP de la empresa.			
	Evaluación y redifinición de acciones			

Referencias bibliográficas

Abarroteros apuestan por modernizar pequeñas tiendas (2017). *Síntesis*. Puebla México. Recuperado de: <https://www.sintesis.mx/2017/05/12/abarroteros-apuestan-modernizar-pequenas-tiendas-tradicionales/>

Abarroteros del país incrementaron sus ventas. *La jornada en línea*. Ciudad de México. (2018). Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2018/02/01/abarroteros-del-pais-incrementaron-sus-ventas-en-2017-2885.html>

Abarroteros mayoristas reconquistan a los consumidores. *Antad.net*. (2017). Ciudad de México. Recuperado de: <https://antad.net/abarroteros-mayoristas-reconquistan-a-los-consumidores/>

Alvarado, A. (2005). *Fundamentos de Organización Contable*. Morelia, Michoacán: Trillas.

Burgos, A. (2010) *Abacerías*. Sevilla, España. Recuperado el 05 de Agosto de 2018, de <https://sevilla.abc.es/20101214/opinion-columnas/abacerias-201012132155.html>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Cd. De México: Mc Graw Hill.

Conozca nuestros socios. *Anam*. Ciudad de México. (2018). Recuperado el 05 de Agosto de 2018 de: <http://www.anam.mx/portal/index.php/Socios/conozca-a-nuestros-socios.html>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. Núm. 35, pp 152-181

Davies, W. (2000). Understanding Strategy . *Estrategy and Lidership*. Núm. 25,5 pp 25-30

Estadísticas, Entidad Federativa y Actividad (2018). *Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)*. Recuperado el 05 de Agosto de 2018, de <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/ActXedo2017.asp>

Estrada, B., García D., y Sancez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. Núm 14(46), pp 169-182

García, E. y Valencia, M.L. (2007). *Planeación Estratégica: teoría y práctica*. México D.F.: Trillas.

Gómez, D. (2001). Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality*. Vol.11 Núm. 1, pp 48-48

Gómez, D. y Múnera, J. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. *Tecnología Administrativa*. Vol. 12 Núm. 28, pp 13-39

Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Universidad Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración*. Núm 63(3), pp 1-21.

López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. Vol.2 Núm. 1, pp 141-164

López, E. Sepúlveda, C. y Arenas, H. (2010). Consultoría de gestión humana en empresas humanas. *Revista de la Universidad ICESI, Estudios Gerenciales*. Vol.26 Núm. 114, pp 4-7.

Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°. Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Pimienta, J., De La Orden, A. y Estarda, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Pearson.

- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Grupo editorial Patria.
- Ribeiro, D. (2001). Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality*. Vol.11 Núm. 1, pp 48-48
- Rivas, L. (2016) *Dirección Estratégica*. Ciudad de México: Trillas
- Rizo, M. y Enciso, A. (2013). *El Sucesor*. Guadalajara, Jal. México: Grant Thornton
- Rodríguez, J (2017) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Secretaría de Economía (2006-2012). *Pequeñas Empresas*. Recuperado el 05 de Agosto de 2019, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>
- Torres, Z. y Navarro, J.C. (2006). *Administración Estratégica Aplicada*. Morelia, Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.