

MODELO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ABARROTERAS DEL ESTADO DE COLIMA.

Chávez Larios Jorge Alejandro¹

Cruz Sánchez Zoily Mery²

*Ríos Silva Luis Octavio**

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo implementar un modelo estratégico con la finalidad de aumentar la competitividad de las empresas abarroteras de los municipios conurbados de Villa de Álvarez y la capital del estado de Colima. La metodología tuvo un enfoque tanto positivista como fenomenológico, permitiendo utilizar un paradigma cualitativo en el estudio de los factores externos, y un paradigma cuantitativo para el análisis de factores de manera pragmática. El fundamento teórico se centró en la Teoría de Sistemas y las aportaciones de Ackoff desde el pensamiento sistémico, creativo y la planeación; y Ansoff para poder comprender los factores del entorno. El método fue la investigación – acción, el cual permitió hacer una reflexión lógica, sistemática y organizada de la realidad empresarial, para su posterior transformación.

Se construyó el modelo con indicadores de impacto para evaluar los resultados de su implementación y poder concluir en la operatividad y pertinencia del mismo.

Palabras clave: *Modelo estratégico, competitividad, factores internos y externos, indicadores de impacto.*

ABSTRACT

This research aims to implement a strategic model in order to increase the competitiveness of companies grocers the neighboring municipalities of Villa de Alvarez and the state capital of Colima. The methodology was somewhat positivist and phenomenological approach, allowing the use of a qualitative paradigm in the study of external factors, and a quantitative model to analyze factors pragmatically. The theoretical foundation is focused on systems theory and Ackoff contributions from systemic, creative thinking and planning; Ansoff and to understand the environmental factors. The method was the investigation - action, which allowed for a logical, systematic and organized reflection of business reality, for further processing.

The impact indicators model was constructed to evaluate the results of its implementation and to conclude the operation and relevance.

Keywords: *Strategic model, competitiveness, internal and external factors, impact indicators.*

¹ *Instituto Tecnológico de Colima.

² Universidad Autónoma de Chiapas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El comercio tradicional en México enfrenta problemas de competitividad generados por su modelo de trabajo principalmente, un modelo empírico, desorganizado y poco sistémico que no posibilita la identificación de escenarios que pueden potencializar sus mecanismos de trabajo. Dentro de este tipo de comercio se encuentran las empresas abarroteras, las cuales cumplen la importante función social de hacer llegar las mercancías de primera mano a los consumidores finales. Estas tiendas están catalogadas como microempresas y entran en las llamadas Mypimes, este tipo de empresas representan el 95% del total de las empresas en México, dan empleo a cerca de la mitad de la población trabajadora, generan ocho de cada 10 nuevos empleos y contribuyen con el 15% del PIB.

De acuerdo al Censo Económico 2014 realizado por el INEGI, y que corresponde a datos del año 2013, las tiendas de abarrotes ocuparon en ese año el primer lugar dentro de las 10 ramas económicas con mayor número de establecimientos, correspondiéndole un 21.1% del total de todo el país; además de ocupar el primer lugar, dentro de las 10 ramas económicas con mayor número de personas ocupadas en el país, según información del mismo ejercicio estadístico.

Tabla 1. Comercio al por menor de abarrotes, alimentos y bebidas.

Unidades económicas	Personal ocupado	Ingresos Miles de pesos	Egresos Miles de pesos
948 577	1 777 714	454 057 095	340 838 933

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2014. INEGI.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, en el año 2013 los negocios dedicados a la venta de abarrotes y alimentos al menudeo sumaban más de novecientos cuarenta y ocho mil en todo el país, este dato muestra la importancia que a nivel nacional tienen este tipo de empresas, si se considera que en el mismo año en México se contabilizaban un total de 5 664 515 establecimientos, es decir, que la rama económica que se analiza representó un 17% del total de empresas mexicanas. De acuerdo a datos históricos del INEGI, la venta de abarrotes, alimentos y bebidas al menudeo ha tenido un crecimiento anual promedio del 1.83%, en el lapso de una década, considerando el período 2003-2013.

Las tiendas de abarrotes son más de 600 mil y cubren prácticamente todas las colonias de todas las poblaciones de México, estas empresas representan una buena y potente alternativa para enfrentar problemas de empleo, desigualdad y pobreza, a escala nacional y mundial, ya que son resultado de autoemplearse, de generar ingresos en el corto plazo, de aprender a ser empresario y por tal motivo es necesario identificar qué las puede hacer estratégicamente competitivas.

En el estado de Colima el peso específico de las empresas del giro que se estudia está dado por su capacidad de generación de empleo, en los Censos Económicos de 2009 y de 2014, ocupó el primer lugar en importancia en la generación de empleo, dentro de los 10 subsectores del comercio en la entidad. De acuerdo Censo Económico (2014), en la entidad se contabilizaron 3,327 empresas dedicadas a la clase 461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas; que dieron empleo a 6,523 personas, y que generaron ingresos por un monto de 1,330.80 millones de pesos.

De esta manera, en el estado de Colima las tiendas de abarrotes representan un alto porcentaje de empleo para las familias. Dicha situación parecía favorable unos años atrás, esto porque un negocio abarrotero era lo suficiente rentable para la economía familiar. Sin embargo en los últimos años estas cifras han disminuido significativamente provocado pérdidas de mercado y económicas para los dueños de dichos establecimientos. Día a día estas tiendas son menos competitivas y rentables, convirtiéndose en un grave problema para las familias y personas que les significa su único sustento o fuente de empleo.

Es importante resaltar que en Colima, a diferencia de las grandes tiendas como Soriana, Bodega Aurrera, Sam's Club, City Club, Walmart, Oxxo, Kiosco, entre otras, los propietarios de las tiendas de abarrotes tienen una comunicación mucho más cercana con sus clientes, lo que llega a ser una relación de mayor confianza, lealtad y oportunidades de negocios. Sin embargo, a estas tiendas les ha faltado innovación, modernidad, visión empresarial, capacitación, entre otras cosas, lo que ha provocado el atraso de las mismas y un crecimiento de las tiendas de conveniencia, su principal competencia.

Aunado a esto, dentro del estudio realizado en esta investigación, se identificaron distintas debilidades y amenazas, para esto, se construyó un cuestionario de preguntas abiertas con tres categorías:

- a. Administración.
- b. Mercado.

c. Finanzas.

Se hizo una selección aleatoria por conveniencia de seis tiendas tomando en cuenta distintos contextos en los que éstas se ubican, quedando de la siguiente manera:

Tabla 2. Caracterización de las tiendas sujetos de estudio.

TIENDA	ÁREA	TIPO DE CONTEXTO
Tienda A	Villa de Álvarez	Urbano/Nivel económico Medio-Alto
Tienda B	Colima	Urbano/Nivel económico Medio-Bajo
Tienda C	Villa de Álvarez	Urbano/Nivel económico Medio-Bajo
Tienda D	Colima	Urbano/Nivel económico Medio-Alto
Tienda E	Colima	Urbano/Nivel económico Medio-Bajo
Tienda F	Villa de Álvarez	Urbano/Nivel económico Medio-Bajo

1753

Se determinaron categorías de análisis para poder recuperar la información de las tiendas desde la perspectiva de los empresarios y de los clientes.

Tabla 3. Categorías de análisis.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	SUB CATEGORÍA
ADMINISTRACIÓN	Planeación
	Organización

	Dirección
	Control
	Operación
	Tecnología
MERCADO	Producto
	Cliente
	Competencia
	Dirección
	Servicio
FINANZAS	Compras
	Proveedores
	Inventario
	Flujo de efectivo
	Endeudamiento
	Crédito
	Situación financiera
	Costos
	Utilidad
	Crecimiento
	Valor patrimonial
	Rentabilidad
	Liquidez

Una vez recuperada la información realizada mediante una entrevista cara a cara, se sistematizó la información en matrices, la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva de la dinámica sobre las empresas, así mismo, la matriz EFI permitió el análisis de aspectos como estructura, clientes, inventario, finanzas, entre otros.

Como ejemplo, a continuación se muestran las matrices EFE y EFI de una de las tiendas estudiadas.

Tabla 4. Matriz EFI, tienda A.

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Tiene terminal de ventas	0.14	3	0.42
Variedad de productos	0.07	3	0.21
Buen trato con el cliente	0.08	3	0.24
Está abierto a recibir productos nuevos	0.03	3	0.09
Fidelidad de los clientes	0.03	3	0.09
Debilidades			
No hay planeación estratégica	0.20	1	0.20
No hay una estrategia en el acomodo de la mercancía	0.04	2	0.08
Alto nivel de stock en el inventario	0.08	2	0.16
No maneja promociones que no sean las del proveedor	0.10	1	0.10
No tiene estándares para la calidad de los productos	0.05	2	0.10
No toma en cuenta las necesidades del cliente	0.08	1	0.08
No toma en cuenta su información financiera para la toma de decisiones	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		1.87

1755

Tabla 5. Matriz EFE, tienda A.

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Crecimiento de los clientes potenciales	0.09	2	0.18
Actualización tecnológica	0.10	3	0.3
Crecimiento de la empresa	0.08	2	0.16
Actualización contable y fiscal	0.20	2	0.4
Apoyos gubernamentales	0.10	2	0.2
Amenazas			
La competencia	0.10	2	0.2
Cambio de régimen fiscal	0.10	2	0.2
Ubicación poco privilegiada	0.05	2	0.1

No hay alianzas comerciales	0.08	1	0.08
Créditos con tasas de interés elevados	0.10	2	0.2
TOTAL	1.00		2.02

Construidas las matrices se concentraron los resultados en la siguiente tabla, con la intención de hacer un comparativo de las tiendas.

Tabla 6. Concentrado de la Matriz EFE y EFI de las tiendas sujeto de estudio.

TIENDA/CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN POR MATRIZ	
	EFI	EFE
TIENDA A	1.87	2.02
TIENDA B	2.74	2.38
TIENDA C	1.01	2.53
TIENDA D	1.58	1.74
TIENDA E	1.96	2.04
TIENDA F	2.92	2.23

En la matriz EFE, el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Como podemos observar la mayoría de las empresas están por debajo del nivel medio, lo cual indica que la atención a los factores externos es casi nulo por parte de los empresarios, en este sentido podemos identificar que muchos de los aspectos que repercuten tanto e la dinámica como en la operación de la tienda, los toma de improviso, hay una clara falta de planeación y por ende, la respuesta para los cambios en el ambiente son reactivas en lugar de potencializarlas como áreas de oportunidad.

Por su parte en la matriz EFI se evaluaron fortalezas y debilidades de los factores internos encontrados en la tienda de abarrotes. La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta

un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2.5 son características de empresas con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

En este caso, solo dos empresas apenas superaron el medio ambiente, en ambas empresas, los dueños son profesionistas y es posible que ese sea un factor que incida en esos resultados. Por otro lado, se puede observar que la mayoría de las empresas no aprovechan sus fortalezas y acumulan debilidades.

Ahora bien, ante estos resultados, fue necesario hacer una interpretación cualitativa para las categorías de análisis dando como resultado lo siguiente:

a. Área administrativa.

En los marcos de las observaciones, se detectó que los negocios carecen de una administración estratégica, puesto que no cuentan con una visión, misión, valores, objetivos, filosofía corporativa y metas en específico.

El acomodo de la mercancía no lo realizan de forma estratégica, y no se maneja un stock, lo cual perjudica la calidad de los productos en existencia.

1757

No existe formalidad de los inventarios, no cuentan con un sistema estandarizado de entradas y salidas de mercancías y no hay uso de tecnología como los puntos de venta o terminal para cobros con tarjeta.

Se dan crédito a los clientes, que aunque son de confianza, pueden generar pérdidas ya que no se establecen fechas para el pago de las mismas.

Así también, el no contar con sistemas de seguridad en las tiendas incrementa los “robos hormiga” tanto de clientes como de empleados. Lo expuesto anteriormente influye en sus costos de operación ya que afecta los pagos correspondientes que deben hacer.

b. Área mercado.

Los datos muestran una sensible inoperatividad en el área de mercado al no tener un plan de ventas establecido, si bien todos los establecimientos conocen el producto que más se vende y el tipo de personas que lo consumen, desconocen por completo la cantidad de consumo por día. Al no tener un

plan de ventas por consiguiente no cuenta con herramientas que les proporcione información de la cantidad vendida para la futura toma de decisiones.

Sólo una de las 6 tiendas analizadas cuenta con página de Facebook y spot de radio, las demás no hacen publicidad en ningún medio para dar a conocer sus tiendas y no tienen interés por hacerlo debido a que lo ven como un gasto y no como una inversión.

Por otro lado las necesidades de los clientes no son tomadas en cuenta puesto que no se tiene establecido un estudio de opinión. Así mismo las empresas abarroteras no toman en cuenta las políticas de precio de su competencia para la toma de decisiones y desconocen estrategias que les ayude a la comercialización de sus productos.

En lo que refiere a la entrada de nuevos productos, los dueños de las tiendas toman en cuenta el precio, el sabor, o el que más de 3 clientes se lo pidan, esto demuestra que no hacen ningún estudio formal de mercado que les permita saber con exactitud qué productos nuevos necesitan sus clientes.

Por último, las empresas abarroteras están dejando de lado un factor importante para aumentar su competitividad, pues la mayoría de estas no saben quiénes son su competencia directa, esta parte resulta fundamental porque de tomar en cuenta las estrategias de su competencia y planear con base en ello, se estaría en la posibilidad de posicionarse de manera estratégica respecto de sus competidores.

c. Área financiera.

En el aspecto financiero se identificó que la reforma fiscal les ha afectado de manera importante, el aumento de precio por el gravamen a productos con alto contenido calórico, el alimento para mascotas, entre otros productos que se venden en este tipo de empresas, así como el cambio en el régimen fiscal y la nueva tendencia a los pagos electrónicos, son impactos que las tienditas deberán sortear para mantenerse en el mercado, sin duda alguna, las empresas deberán atender a estas nuevas dinámicas o de lo contrario estarían en riesgo de desaparecer.

De esta manera, uno de los factores identificados que envuelven las tres categorías antes mencionadas, es la falta de competitividad, la cual se refleja en la incapacidad de generar servicios de valor agregado, lo que incrementaría el flujo de personas al establecimiento y su venta promedio.

Entendemos por competitividad la capacidad de generar una mejora continua con relación al entorno de negocio, administrando y optimizando los recursos de la empresa con la finalidad de incrementar sus utilidades, haciéndola más rentable al incorporar diferentes nichos de mercados al consumo de sus productos. (Concepto construido por el grupo de trabajo del Instituto Tecnológico de Colima, en el Verano Delfín 2015).

Se entiende entonces que los elementos que pueden ser controlados por las empresas, son los que más atención reciben, sin embargo, es necesario que los factores externos, los cuales también juegan un papel estratégico en la dinámica empresarial, deben considerarse al momento de querer construir un método de trabajo, de esta forma, estos aspectos habrán de tomarse en cuenta en la generación de la propuesta a plantearse.

Por ello es necesario entender que la dinámica en la que entra una empresa poco competitiva es determinante para su futuro: al no poder incrementar sus ventas o valores agregados, los clientes elijen otras alternativas lo que impacta directamente en su venta; con bajo volumen no puede hacer buenas negociaciones de compra y al bajar su oferta orilla nuevamente al cliente a buscar opciones, las cuales regularmente son las tiendas de conveniencia. En este circulo vicioso entendemos que el modelo de negocio de las tiendas de abarrotes es anquilosado, no ha sufrido transformación, no se ha adaptado a las nuevas necesidades de compra y servicios, hay poca disponibilidad de productos que otras cadenas han asimilado y están a la altura de la demanda de los clientes, por tanto, esto pudiera generar en un futuro el cierre de ellas.

1759

De ahí la importancia de generar un modelo estratégico que ayude a las empresas abarroteras a aumentar su competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Por tal motivo el problema quedó definido de la siguiente manera: *En los municipios conurbados de Villa de Álvarez y la capital del estado de Colima en el año 2015, se detectó poca competitividad en las empresas abarroteras sujetos de estudio, originado por un modelo de trabajo inapropiado.*

HIPÓTESIS

Un modelo estratégico favorecerá el aumento de la competitividad de las empresas abarroteras sujetos de estudio de los municipios conurbados de Villa de Álvarez y la capital del estado de Colima.

OBJETIVO

Implementar un modelo estratégico adaptado a las micro y pequeñas abarroteras del estado de Colima mediante el análisis de factores competitivos que inciden en la dinámica de las empresas, con la finalidad de potencializar sus resultados.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada se basó en un enfoque tanto positivista como fenomenológico al poder utilizar paradigmas cualitativos en el estudio de los factores sociales, políticos y ambientales que inciden en las empresas, y así mismo, el uso de un paradigma cuantitativo que permitió el análisis de los factores de manera pragmática y correlacional.

Por otro lado, el enfoque teórico que soportó esta investigación versa en la Teoría de Sistemas de Ackoff , la cual construye un nuevo concepto corporativo de la empresa y de los sistemas sociales (en un ambiente organizacional) mediante el pensamiento de sistemas, el pensamiento creativo y la planeación. Así también se hizo un análisis de las aportaciones de Ansoff para poder comprender los factores del entorno.

1760

El método de investigación utilizado fue el de la investigación – acción, este método permitió hacer una reflexión lógica, sistemática y organizada de la realidad empresarial, para su posterior transformación. La “investigación-acción” presupone que para conocer el funcionamiento de un problema, es necesario introducir un cambio. Con base en este método, la investigación se dividió en las siguientes fases:

1. Diagnóstico.
2. Identificación del problema.
3. Fundamentación.
4. Diseño de la propuesta.
5. Implementación de la propuesta.
6. Evaluación y seguimiento.

El contenido de esta investigación está construido con las etapas 1, 2, 3 y 4, la etapa 5 está actualmente en proceso y termina en el próximo mes de Octubre de 2015, por tanto, los meses de noviembre y diciembre del mismo año están destinados para la evaluación y seguimiento, en donde se podrá corroborar la pertinencia y el impacto del modelo implementado.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Para la generación del modelo, el principal fundamento teórico versó en la “Teoría de sistemas”, la cual menciona que *“Un sistema es una totalidad conformada por elementos interrelacionados que persigue algún objetivo identificable o final. Esta entidad puede ser concreta o abstracta, natural o artificial y posee una cierta dinámica real o imaginada un objetivo o finalidad y está inmersa dentro de una totalidad mayor o entorno”*. (Estrada, 1996). Es decir, un modelo de trabajo, se construye a partir de un sistema, ya que éste contiene varios componentes que lo hacen formar un todo con el objetivo de lograr, según el objeto de estudio, el incremento de la competitividad de las tiendas abarroteras; es decir, es un sistema diseñado con un objetivo identificado.

Ackoff (1970) plantea dos preguntas, primeramente ¿qué elementos en particular,...están ya cambiando en una forma que tenga impacto de importancia en nuestro negocio? es decir, qué de nuestro entorno afecta la dinámica de la empresa, y ¿en dónde se está sintiendo el impacto en nuestras operaciones? Al atender esta pregunta estaría la empresa en la posibilidad de reconocer los factores clave tanto internos como externos que impactan en la dinámica operativa.

Esta parte resulta básica para identificar posibles amenazas a las que está expuesto el negocio. En el análisis aplicado a las abarroteras se identificaron amenazas externas como las tiendas del mismo giro comercial consideradas competencia directa, demandas de productos y poder adquisitivos de los clientes potenciales. Los anteriores, resultan ser factores externos que rodean a los pequeños establecimientos, que si bien no pueden ser controlados directamente por el micro negocio, se puede contar con ciertas medidas que les permita amortiguar el efecto.

Por otro lado, Ansoff (1965) citado por O’shaughnessy (1988) menciona que *“Las características del o los productos forman parte de las decisiones más importantes de la empresa”*, en este sentido, el producto lo entenderemos como servicio y este es el elemento toral por el cual la dinámica de la empresa se mueve, dentro de este concepto “servicio” gira la venta de un producto, la fidelidad de un cliente, la concurrencia de los clientes, es decir, es parte importante para que los productos tengan una mejor y mayor aceptación.

De acuerdo a estas argumentaciones, es importante que los empresarios comiencen a tener una visión sistémica tanto del interior de su empresa como del medio que le rodea, es decir, según Ackoff, desarrollar un pensamiento sistémico.

Según el enfoque sistémico aplicado a este tipo de empresas, se considera que existen cuatro niveles que condicionan y modelan su desempeño (Naciones Unidas-Cepal, 2001):

1. Nivel microeconómico: Lo componen los procesos en el interior de la empresa para crear ventajas competitivas. Se refiere a la capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.
2. Nivel mesoeconómico: Este nivel evidencia la eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional. Y en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, como la política tecnológica, ambiental, entre otras.
3. Nivel macroeconómico: De suma importancia será conocer la política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.
4. Nivel metaeconómico o estratégico: Se compone de una estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo.

Estos niveles se deben considerar en la construcción del Modelo Estratégico con la intención de asegurar una mayor cobertura de los factores que favorezcan el éxito empresarial atendiendo a la competitividad desde un enfoque sistémico.

1762

Entenderemos como Modelo Estratégico, aquel que no se centra en la búsqueda de las causas del problema, sino en cómo funciona y cómo se puede cambiar la situación, es decir, favorece la toma de decisiones de manera objetiva. Esto, debido a que la mayoría de los problemas se construyen y se mantienen a partir de nuestros intentos de solución. El modelo Estratégico, se ocupa de ayudar a la persona a descubrir nuevas perspectivas que le permitan actuar de manera más eficaz. Es decir, el trabajo estratégico se enfoca no sobre el porqué existe un problema, sino sobre cómo funciona y especialmente sobre qué hacer para resolverlo, guiando a la persona a cambiar no sólo sus comportamientos, sino el modo como percibe la realidad, es decir, desarrolla un pensamiento sistémico.

Por otro lado, otro de los conceptos que complementan el modelo es el de la gestión, este concepto en el área empresarial permite identificar de qué manera se puede mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea óptima y favorezca buenos resultados, no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en su dinámica de trabajo.

La preocupación por la profesionalización de la gestión empresarial de las micro y pequeñas empresas abarroteras es una realidad que hoy en día pretenden atender todos los involucrados en la cadena de suministro de abarrotes, se pretende vincular estrategias desde quien produce los bienes de consumo hasta quien los ofrece a su consumidor final, en particular la Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, A.C. ha hecho énfasis en la formación del capital humano, especialmente en temas de gestión empresarial.

De acuerdo con Arturo Pons (2015), el canal tradicional hoy en día tiene ventajas competitivas que las grandes cadenas no han logrado disminuir, tales como la capacidad de la oferta constante de nuevos productos, la información directa que tienen sobre sus clientes y la escala, que les permite comprar a mejores precios y disminuir sus costos logísticos, lo mencionado por el director de Retail del Instituto Tecnológico de Monterrey muestra como existen áreas dentro de la administración de la empresa abarrotera que pueden ser aprovechadas de manera más eficiente a través de modelos de gestión como el que se propone.

Por tanto el Modelo Estratégico tendrá su base en la Gestión, esto permitirá identificar factores tanto internos como externos para la comprensión de la realidad en la cual se encuentra inmersa la dinámica empresarial, con la intención de tomar mejores decisiones y favorecer el aumento de la competitividad a través de un pensamiento sistémico, innovador y estratégico.

RESULTADOS

La construcción de las matrices EFE y EFI, permitió identificar factores críticos de éxito para la construcción del modelo y para poder comprender el uso de dichos factores, fue necesario establecer indicadores de impacto que permitieran orientar la operación del modelo, de tal manera, se establecieron de la siguiente forma:

TABLA 7. Factores críticos de éxito con indicadores de evaluación

CATEGORÍA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	INDICADORES
GESTIÓN COMERCIAL	Tipo de mercado en el que opera	Incremento de ventas
	Tipo de cliente	Estandarización en base de datos

	Tipo de producto	Niveles de venta por producto
	Demanda	Fidelidad de los clientes
	Política de precios	N/A
	Experiencia en el mercado	N/A
	Comercialización	Impacto de canales
	Publicidad	Impacto de medios
GESTIÓN FINANCIERA	Rentabilidad	Razón financiera
	Valor patrimonial	Razón financiera
	Endeudamiento	Razón financiera
	Liquidez	Razón financiera
	Fuentes de financiación	Razón financiera
	Prueba ácida	Razón financiera
	Cambios financieros	Razón financiera
	Flujos de caja	Razón financiera
	Sector económico	N/A
	Estructura de costos	Reducción de costos
	Sistema de Inventarios	Control de inventarios
	Crédito	Recuperación de cartera
GESTIÓN DEL SERVICIO	Satisfacción del servicio	Niveles de satisfacción
	Capacidad para brindar un servicio rápido y de calidad.	Calidad en el servicio
	Proveedores	N/A
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Inversión en puntos de venta	N/A
	Software especializado en el manejo de inventario.	N/A
	Líneas telefónicas	N/A

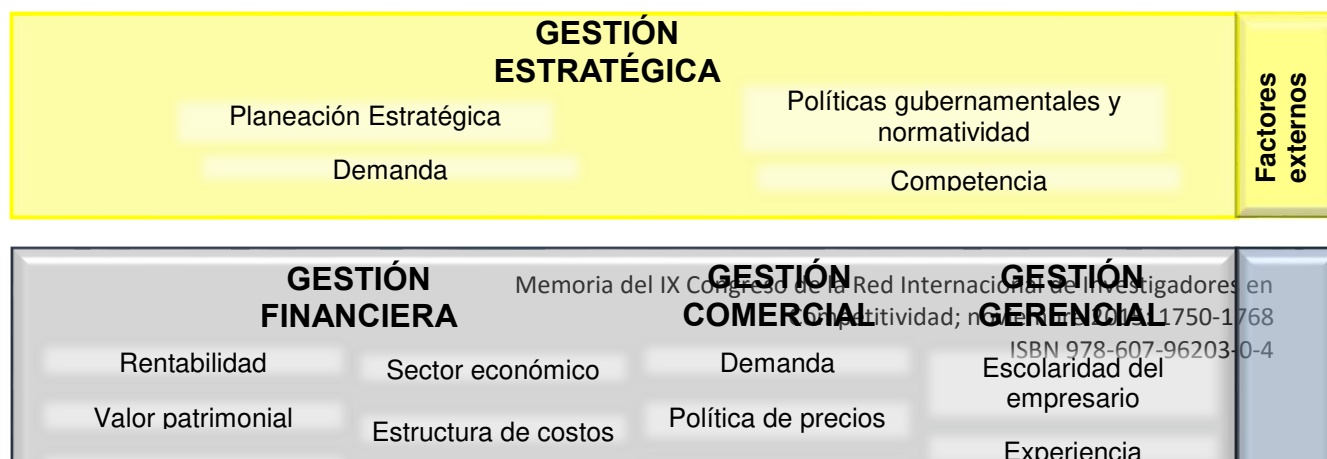
	Sistemas de seguridad	N/A
GESTIÓN GERENCIAL	Escolaridad del empresario	N/A
	Experiencia	N/A
	Conocimiento del negocio	N/A
	Toma de decisiones	N/A
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Planeación estratégica	N/A
	Demanda	N/A
	Políticas gubernamentales	N/A
	Competencia	N/A

Los indicadores permitirán en la fase de evaluación y seguimiento, comprender el impacto de los factores críticos en la dinámica de la tienda.

A continuación se presenta la representación esquemática del Modelo Estratégico:

1765

Figura 1. Modelo Estratégico.



A partir de la generación de este modelo, el siguiente paso es diseñar las estrategias pertinentes con el microempresario con la intención de transformar las áreas de oportunidad en fortalezas.

La Gestión estratégica permitirá alinear los esfuerzos desde la planeación hasta la consecución de los objetivos que se planteen, tomando en cuenta el análisis de su mercado, de su competencia y del ambiente político y social en el cual se encuentra inmerso.

El área central del modelo es la que da la operación misma de la empresa, para ello, las estrategias deberán diseñarse con base en el análisis de sus tres componentes de gestión (financiera, comercial y gerencial). Estos componentes determinan en gran medida el éxito por alcanzar los niveles de competitividad que se plateen desde la Gestión Estratégica.

Por último, los factores de apoyo son aquellos que facilitarán el alcance de los objetivos, estos componentes son torales para que los componentes operativos tengan mayor claridad en su actuar. La Gestión del Servicio permitirá entender el mercado que la Gestión Estratégica toma en cuenta para su planeación, al entender mejor el mercado, está en mayores posibilidades de atenderlo mejor y generar el vínculo necesario para mantener y atraer nuevos clientes. Por su parte la Gestión Tecnológica facilita las acciones operativas lo cual dinamiza los tiempos y favorece el trabajo estratégico.

Desde el enfoque sistémico, todos los componentes están ligados y es importante que el microempresario lo apropie de esa manera para tomar mejores decisiones a partir de la generación de un trabajo estratégico que repercuta directamente en una operatividad más funcional, organizada y de impacto en los resultados empresariales, lo cual tendrá que derivar en una mayor competitividad.

CONCLUSIONES

Las tiendas de abarrotes son una unidad de negocio relevante para la economía local y nacional. Actualmente enfrentan una falta de actualización y obsolescencia en su modelo de trabajo que de no corregirse, las sacará del mercado con un impacto social que es difícil cuantificar.

Los grandes resultados que diferencian a una empresa de éxito de las otras, dependen de la Gestión Estratégica del micro empresario, de su visión y de su capacidad de tomar decisiones acertadas, decisiones que normalmente se toman de manera empírica, sin ninguna herramienta o sin ningún fundamento que no sea otro que el sentir del mismo, por ello, es necesario brindarle a las empresas una opción asequible, viable y factible para tomar mejores decisiones que transformen a sus organizaciones en más eficientes y por tanto más competitivas.

Ante este panorama, el único camino disponible para la mayoría de las empresas para no fracasar, es idear nuevos modelos de trabajo que las impulsen a ser más competitivas.

El modelo planteado resulta de gran utilidad ya que hasta el momento no se cuenta con una metodología aplicable a ese tipo de empresas para poder tomar mejores decisiones a partir de estrategias que deriven de sus factores de éxito.

La validación del modelo se dará a partir de las fases 5 y 6 de esta investigación, es decir, de la aplicación y de la evaluación y seguimiento de los resultados de las empresas participantes.

A partir de este documento, queda abierta la presentación de resultados para posteriores momentos.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1970). *Un concepto de planeación de empresas*. México. Limusa.
- Censo económico. (2014). México. INEGI.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Estrada, E. (1996). *Teoría General de Sistemas aplicada a la solución integral de problemas*. Colombia. Universidad del Valle.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Dialnet ISSN-e*, 9(1), 1794-1180. Consultada por Internet el 7 de julio del 2015.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Hernández, L. A. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México. Fondo Editorial de la Facultad de Contabilidad y Administración. UNAM.
- Naciones Unidas-Cepal. (2001). *Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México.
- O'shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pons, A. (2015). Revista: *Así es esto del abarrote*. Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, Número 67 Año 12. México.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.