



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995.

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO

“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA
EXPANSIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES: CENTRO
OFTALMOLÓGICO DEL SUR, CIUDAD DE MÉXICO”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUZ ANGÉLICA MALVIDO ALONSO

Asesor de Tesis: Dr. Cesaire Chiatchoua

Ciudad de México a, septiembre 2020.

DEDICATORIA

“Dedico de manera especial este Estudio de Caso a quienes han sido parte fundamental, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas que estuvieron siempre alentándome y motivándome para nunca rendirme, dándome aliento para no caer y; haciendo que confiara en lo que soy siendo la protagonista de este Sueño logrado”

ÍNDICE

Introducción.....	1
I. Objetivos	3
1.1 Generales	3
1.2 Específicos	3
II. Fundamentación del Caso de Estudio.....	4
2.1 Descripción del problema.....	4
2.2. Análisis FODA.....	6
2.3. Justificación.....	9
III. Marco referencial.....	12
3.1. Datos generales.....	12
3.2. Organización.....	13
3.3. Misión.....	13
3.4. Visión.....	13
IV. Marco Conceptual.....	15
4.1. Conceptos.....	15
4.1.1. Las MIPyMes.....	15
4.1.2. Estratificación de la empresa.....	16
4.1.3. Diagnóstico general	18
4.1.4. Estrategias.....	18
4.1.5. Expansión empresarial.....	25
4.2. Las estrategias que debe desarrollar la MIPyMe para una expansión empresarial.....	25

4.3. Factores de expansión empresarial.....	29
4.4. Matriz de intervención para la gestión del mercado en las MIPyMe.....	30
4.5. Marketing.....	33
4.5.1. Las 4 P’s de la mercadotecnia.....	34
4.5.2. Esperanza de vida de los negocios en México.....	36
V. Metodología	37
5.1 Preguntas generales de la investigación.....	37
5.2 Preguntas de investigación específicas.....	37
5.3. Tipos de investigación.....	37
5.4. Criterios para Inclusión de Participantes.....	38
5.5. Análisis de los resultados.....	39
5.5.1. Servicio al cliente.....	41
5.5.2. Productos y servicios.....	43
VI. Propuesta	45
VII. Conclusiones	48
VIII. Referencias	50
IX. Anexo (cuestionario)	55

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Porcentaje de población según tipo de discapacidad.....	5
Cuadro 2. Análisis FODA	6
Cuadro 3. Análisis-Estrategias FODA.....	7
Cuadro 4. Organigrama del Centro Oftalmológico	13
Cuadro 5. Estratificación de empresas por número de trabajadores de acuerdo a la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.....	16
Cuadro 6. Crecimiento de las Unidades Económicas según tamaño en México. 2009-2018.....	17
Cuadro 7. Planeación y control de mercado	30
Cuadro 8. Investigación de mercado	30
Cuadro 9. Estrategia de producto	31
Cuadro 10. Estrategia de precio.....	31
Cuadro 11. Estrategia de distribución.....	32
Cuadro 12. Estrategia de comunicación	32
Cuadro 13. Proceso de Marketing.....	34
Cuadro 14. Las 4 P's: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción	35
Cuadro 15. Personas Encuestadas.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1. Esperanza de vida por sector económico (Años de vida).....	36
Grafica 2. Rango de Edad de Mujeres	40
Grafica 3. Rango de Edad de Hombres.....	40
Grafica 4. Investigación de Mercado.....	41
Grafica 5. Calidad de Servicio.....	42
Grafica 6. Servicios y Productos.....	42
Grafica 7. Servicio al Cliente.....	43
Grafica 8. Recomendación del Servicio.....	44

INTRODUCCIÓN

En la actualidad que se vive encontramos un mundo globalizado, lo que demanda un replanteamiento de las organizaciones para que sean competitivas; pero también se requiere de la creación y permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMes) ya que estas forman parte de las grandes oportunidades para países que, como México, persiguen el éxito siendo el fracaso una consecuencia del azar estadístico. Si se tiene una buena dirección se puede determinar la supervivencia y el éxito, si se tiene una mala dirección se puede determinar el fracaso, pero con una correcta combinación de precio, calidad, servicio y la base de una administración eficiente se puede evitar el fracaso.

Hay una realidad que el aumento de la población está ligada al envejecimiento, a los adultos y adultos mayores lo cual indica que quedan ciegos o con vista disminuida, con problemas visuales y entonces esto genera que el Centro Oftalmológico del Sur tenga la necesidad de expandirse para abarcar otros mercados. El objetivo de este estudio es desarrollar un plan de estrategias para la expansión del Centro Oftalmológico del Sur en los próximos 12 meses. El resto del documento se divide de la manera siguiente.

El marco teórico presenta el concepto de empresa, la estratificación de las empresas en micro, pequeña, mediana y grande, así como su crecimiento a nivel nacional. Después, se desarrolla el concepto de diagnóstico empresarial a través de las estrategias y expansión. Las estrategias como la innovación, la gestión de los recursos humanos, conocimiento del mercado, la administración de las finanzas y finalmente los factores de expansión empresarial como la mercadotecnia.

Enseguida, la metodología define el diseño de la investigación, así como el tipo de investigación, la unidad de análisis, los pasos para el diseño de la muestra, el instrumento de medición, la selección de la muestra. Mediante esta agrupación metodológica se diseñaron con la intención de atender a las preguntas de investigación de este estudio y conocer qué variables intervienen significativamente en la expansión empresarial de la Pyme: Centro Oftalmológico del Sur, Ciudad de México.

Finalmente, se expone la expansión del Centro Oftalmológico del Sur con el fin de que existan instalaciones adecuadas, funcionales y que brinden productos y servicios de la manera más grata posible, así también que los clientes sientan confort y un ambiente atrayente en las áreas de las clínicas. Además, de contar con un espacio asignado con todas las comodidades siendo funcional y formalmente siempre será un símbolo de progreso y desarrollo económico.

I. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de estrategias para la expansión del Centro Oftalmológico del Sur en los próximos 12 meses.

1.2 Objetivos Específicos

Identificar las estrategias utilizadas en las Pymes.

Determinar los factores que intervienen en la expansión empresarial

Describir las estrategias que ayudan a la expansión del Centro Oftalmológico del Sur en los próximos 12 meses.

II. FUNDAMENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

2.1 Descripción del problema

En los últimos años en la Ciudad de México (CDMX) se ha incrementado la demanda de atención de salud en materia visual, ya que, en 2010, el número estimado de personas con discapacidad visual en todo el mundo ascendía a 285 millones, de las cuales 39 millones eran ciegas, por esta razón son pocos los centros de atención que existen dedicados a esta especialización. (Organización Mundial de la Salud, 2010).

Esto lleva al Centro Oftalmológico del Sur a la necesidad de desarrollar estrategias que garanticen la disponibilidad de más centros de atención a los cuales puedan acudir todos los consumidores. Sin embargo, la expansión empresarial en la Ciudad de México no ha sido factible debido a que las empresas carecen de falta de visión, en donde nos percatamos con base en investigaciones del Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática que al llegar al segundo año de operaciones resulta ser complicado, ya que desaparecen del mercado seis de cada diez nuevas empresas y después de cinco años solo permanecen dos. (INEGI, 2015).

De acuerdo a la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) en 2018, la cual se lleva a cabo con la finalidad de proporcionar información estadística relacionada con el nivel y comportamiento de los componentes de la dinámica demográfica. La posibilidad de padecer alguna limitación física o mental se incrementa con la edad: la población menor a 15 años con alguna discapacidad es de 5.6 por ciento, entre 15 y 29 años de 6.3, entre 30 y 59 años de 30.8, entre 60 años y más de 57.3. De la población con discapacidad, 45.9% son hombres y 54.1% mujeres. La mitad de la población con discapacidad (49.9%) son personas adultas mayores (60 años o más). (INEGI, 2018).

Tipo de discapacidad	Porcentaje
Caminar, subir o bajar usando sus piernas	68.1
Ver (aunque usen lentes)	51.3
Mover o usar sus brazos o manos	36.5
Aprender, recordar o concentrarse	39.7
Escuchar (aunque usen un aparato auditivo)	39.3
Bañarse, vestirse o comer	27.2
Hablar o comunicarse	17.9
Problemas emocionales o mentales	17.8

Cuadro 1. Porcentaje de Población Según Tipo de Discapacidad.

Fuente: INEGI (2016).

A nivel nacional, el “ver” ocupa el segundo lugar, con un porcentaje del 51.3%.

En las últimas décadas, la atención a las personas con discapacidad se ha incrementado considerablemente debido a la promoción de los derechos humanos de los grupos más vulnerables, en el mediano y largo plazo a la presencia de discapacidad entre la población, como consecuencia del envejecimiento demográfico. El crecimiento en cantidad y proporción de población adulta y adulta mayor, tanto en países desarrollados como en desarrollo, es un fenómeno estrechamente relacionado con la discapacidad, ya que son esos grupos de edad los que reportan mayor presencia de limitaciones al realizar actividades de la vida cotidiana. A la par, la proliferación de enfermedades crónicas como la diabetes, que ha multiplicado de manera importante la probabilidad de adquirir alguna discapacidad visual provocando retinopatía diabética, glaucoma, cataratas, y otros problemas oculares

Hay una realidad que el aumento de la población esa ligada al envejecimiento, a los adultos y adultos mayores lo cual indica que quedan ciegos o con vista disminuida, con problemas visuales y entonces esto genera que el Centro oftalmológico del Sur tenga la necesidad de expandirse para abarcar otros mercados.

Por lo tanto, la empresa requiere expandirse y para ello ha propuesto realizarlo en tres alcaldías (Álvaro Obregón, Benito Juárez y Tlalpan), por medio de un estudio de mercado de encuestas, diseñadas para ser representativas de la población en estudio.

2.2 Análisis FODA

Se realizó una investigación tanto de la empresa, del mercado de servicio y productos. Contando con las evidencias de opinión de las personas, se desea plasmar lo descubierto mediante el uso del análisis FODA como se observa en el cuadro 2.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS FODA	Innovación tecnológica Incremento de los padecimientos visuales de la población Los servicios de salud que brinda el Gobierno son deficientes e insuficientes Pacientes cada vez más informados Recomendación de pacientes de "boca en boca" Alianzas con proveedores	Inflación Nuevos competidores dentro de la zona Campañas gratuitas de salud visual por parte de la Secretaria de Salud
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO <u>CRECIMIENTO</u> (EXPANSIÓN Y FORTALECIMIENTO)	ESTRATEGIAS FA <u>SUPERVIVENCIA</u> (ENTORNO Y SISTEMA)
Precios accesibles acordes a la zona Visión estratégica Médicos Especializados	Conservar el buen nivel de Médicos y directivos incrementando su capacidad de procesos	Mantener a la vanguardia y calidad de sus servicios y productos
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO <u>SUPERVIVENCIA</u> (SISTEMA Y CULTURA)	ESTRATEGIAS DA <u>DE FUGA</u> (RENUNCIAR PARA SALVAR)
Sobre saturación de pacientes Falta de infraestructura para la atención de pacientes	Conocer las necesidades y requerimientos de los pacientes, a través de investigaciones periódicas (encuestas)	Mejorar la infraestructura que permita una atención oportuna para los pacientes

Cuadro 2. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia (2019) con información obtenida de las encuestas de estudio de mercado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Único centro especializado en salud visual de la zona.</p> <p>Centro respaldado por tres clínicas sólidamente posicionadas y con gran experiencia profesional.</p> <p>Centro equipado con tecnología de punta.</p> <p>Experiencia administrativa de once años en este tipo de Centros por parte de la Lic. Verónica García.</p> <p>Precios accesibles acordes a la zona.</p>	<p>Pocos Centros Oftalmológicos especializados en el cuidado de la vista.</p> <p>Mercado poco saturado y explorado en México.</p> <p>Incremento en los padecimientos visuales de la población.</p> <p>Alto índice de problemas de agudeza visual.</p> <p>Los servicios de salud que brinda el Gobierno a través del Sector Salud son deficientes e insuficientes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Alta rotación del personal médico responsable.</p> <p>Vínculo nulo entre Doctores y pacientes.</p> <p>Baja programación de cirugías</p> <p>Deficiencia administrativa por parte del personal.</p> <p>Seguimiento nulo a pacientes.</p> <p>Planeación estratégica inexistente.</p>	<p>Que por las zonas de clase social media baja en la que se pretende expandir, cuente con poco poder adquisitivo para poderse realizar los tratamientos necesarios, aunque estos sean a un bajo costo.</p> <p>Apertura de nuevas ópticas en la zona</p> <p>Campañas gratuitas de salud visual por parte de la Secretaría de Salud.</p> <p>Cadenas de ópticas con más de 60 años de experiencia en el mercado (Ópticas Lux, Devlyn, Visión Care), con esquemas de ofertación muy fuertes.</p> <p>Precios ofertados por la competencia por debajo de los costos del Centro Oftalmológico.</p> <p>Constante incremento en el precio de dólar.</p>

Cuadro 3. Análisis-Estrategias FODA

Fuente: Elaboración propia (2019).

Con base en el análisis que se ha realizado en el cuadro 3, la base para que el Centro Oftalmológico sea una empresa exitosa debe llevar a cabo la planeación y la ejecución de diversos tipos de estrategia. Por ello es importante hacer uso del estudio realizado a través de un seguimiento adecuado el cual podrá llevar a un nivel más alto de productividad, acelerando los resultados y volverse más competitivo. Para el Centro

Oftalmológico del Sur resulta de gran importancia el uso adecuado de estrategias, a través de esta herramienta busca enfocar su atención en los requerimientos de sus pacientes, con esto tener la capacidad y los elementos necesarios para poder ofrecer productos y servicios de atención médica en función de lo que su mercado necesita. Esto es algo que se ha alcanzado a través de un diagnóstico previo estableciendo un plan de acción que le ha permitido darse a conocer a través de diversos canales, poniendo sus servicios y productos en el lugar correcto y en el momento exacto. Sin embargo, también es fundamental que a través de la implementación de buenas estrategias la organización tenga una generación de valor con la que se alcance un crecimiento empresarial; manteniendo su marca, servicios y productos en un buen posicionamiento dentro del mercado competitivo.

Es sustancial que se desarrollen estrategias mediante las cuales se puedan determinar cómo hacer el uso correcto de recursos que permitan a la organización evaluar los factores exógenos y endógenos tales como clientes, nivel socioeconómico, oferta de productos y servicios, infraestructura, competencia y ubicación geográfica. Esto sin duda permite conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad; y que a través de ellas se busque siempre estar atentos a las necesidades y requerimientos que día a día exigen sus pacientes, con esto se busque una satisfacción total.

El uso de herramientas como el análisis del FODA permite desarrollar estrategias de mercado con las que se pueden analizar, cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comercialización y generación de valor.

La implementación y desarrollo de estrategias permitirá a la organización llevar a cabo planes de acción que garanticen una funcionalidad empresarial, un nivel de competencia y una satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Finalmente debemos entender que las estrategias son una herramienta que le ayudan a la alta dirección del Centro Oftalmológico del Sur a tomar mejores decisiones y evitar riesgos; conocer cuál es el mercado específico en el cual debe poner mayor interés; conocer la competencia e identificar las áreas de oportunidad en las que se puede marcar la diferencia; hacer que la organización tenga una rentabilidad que motive a un crecimiento o expansión a corto o mediano plazo.

2.3. Justificación

Uno de los componentes más importantes del bienestar de la población es la buena salud visual, la cual es necesaria para tener un buen desarrollo y aprendizaje durante los primeros años de vida; además es indispensable para que las personas de mayor edad mantengan su independencia en la vida cotidiana. (OMS, 2012).

El estado de salud visual de una determinada población, está influido por una serie de factores que además de los económicos, políticos y sociales, tienen que ver con la estructura misma del sistema de salud. De acuerdo a las estadísticas de la Organización Mundial de la Salud, las regiones del mundo menos desarrolladas presentan una mayor proporción de personas con alteraciones visuales, y mucho más en las personas de más de 50 años, especialmente las mujeres. (OMS, 2010)

Actualmente la causa de los problemas visuales, principalmente en los adultos mayores, están relacionados con causas adquiridas, progresivas y no infecciosas, muchas veces relacionadas con enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), además la mayor expectativa de vida de la población, hace que la exposición a estas patologías relacionadas sea más prolongada.

En la actualidad, existen aproximadamente 285 millones de personas con discapacidad visual en el mundo, de las cuales 39 millones son ciegas y 246 millones presentan baja visión. En los países pobres se concentra el 90% de la carga mundial de discapacidad, de estos el 82% de las personas que padecen ceguera tienen 50 años o más y los errores de refracción no corregidos constituyen la causa más importante de discapacidad visual. (Mariotti, 2013).

El Centro Oftalmológico que actualmente cuenta con 3 sucursales en la Ciudad de México; está comprometido en brindar el mejor servicio al cliente con diferentes servicios los cuales cubren las necesidades visuales de los pacientes.

Los servicios que ofrece son:

Óptica

- Óptica y optometría (para tratar todos los problemas que requieren lentes)
- Atención a los niños (se brinda consulta a niños mayores de 7 años sobre todo para tratar miopía)

Consulta Médica con especialistas

- Oftalmología general (especialistas en diagnosticar y tratar gran parte de las enfermedades de los ojos)
- Retina (alta especialidad que trata enfermedades en la parte trasera del ojo como la retinopatía diabética)

Cirugías

- Córnea (alta especialidad que se enfoca en problemas de la superficie del ojo, además de operarlos para eliminar el uso de lentes)
- Glaucoma (alta especialidad que trata esta enfermedad crónica y muchas veces heredada)
- Segmento anterior (alta especialidad que se enfoca en la operación de cataratas)

Gabinete de estudios oftalmológicos y tratamiento con láser

Farmacia oftalmológica (medicamentos)

En la Ciudad de México hay un gran número de personas que padecen enfermedades de los ojos y su tratamiento es muy caro.

Como consecuencia el Centro Oftalmológico del Sur es una empresa especializada en la salud visual, comprometida a ofrecer tratamientos de alto impacto, bajo costo y de alta calidad.

La investigación acerca del desarrollo de estrategias para la expansión empresarial de PyMEs, nos permitirá determinar la importancia que tiene el desarrollo de estrategias para la expansión de las empresas, ya que no necesitamos más PyMEs, lo que se requiere es se fomente el crecimiento de las que ya existen; de lo contrario, lo que resulta es tener mucha creación de PyMEs, mucha sobrevivencia a partir de cambios de giro y pocas PyMEs que den el paso a ser grandes.

III. MARCO REFERENCIAL

Desde hace más de 20 años nos hemos dedicado a brindar una alta calidad clínica en el cuidado y tratamiento de la salud visual gracias a nuestro calificado grupo de oftalmólogos y a una serie de servicios especializados que brindamos a precios muy accesibles y que a continuación nos servimos desglosar. Centro Oftalmológico del Sur (2016).

- Consulta
- Óptica
- Farmacia
- Quirófano
- Gabinete de estudios y tratamiento con láser

En Centro Oftalmológico del Sur tiene el serio interés de poder colaborar con ustedes para obtener un fin mutuo donde el combate contra las enfermedades oculares y la ceguera sea el principal objetivo.

3.1. Datos Generales

- Centro Oftalmológico del Sur
- Ubicación

El Centro Oftalmológico del Sur abrió sus puertas en marzo de 1997 como una clínica privada con el claro objetivo de brindar atención oftalmológica de alta calidad a precios muy accesibles.

Los médicos fundadores fueron Fernando Ferra Calzada y su esposa Nancy Ardila Díaz quienes después de egresar de la institución Asociación Para Evitar la Ceguera (APEC) tuvieron la visión de abrir un hospital enfocado al tratamiento de salud visual al sur de la Ciudad de México para atender las necesidades médicas de muchos mexicanos.

Durante los siguientes años el Centro Oftalmológico del Sur fue ganando reconocimiento entre sus pacientes y médicos hasta convertirse en una clínica referente al sur de la ciudad. En agosto de 2014 el doctor Marco Aurelio Hernández García asumió la dirección del hospital con lo que trajo cambios y un espíritu más jovial, entre las adecuaciones destacan una plantilla muy calificada de sub-especialistas jóvenes e implementaciones tecnológicas en el quirófano y consultorios.

Cuenta con tres vías de acceso: la principal en la planta baja que lleva directamente al servicio de consulta especializada y al servicio de optometría, la segunda en el primer nivel se encuentra el área de quirófanos y la farmacia y una tercera en la planta alta se localiza el departamento administrativo y el área de espera.

3.2. Organización

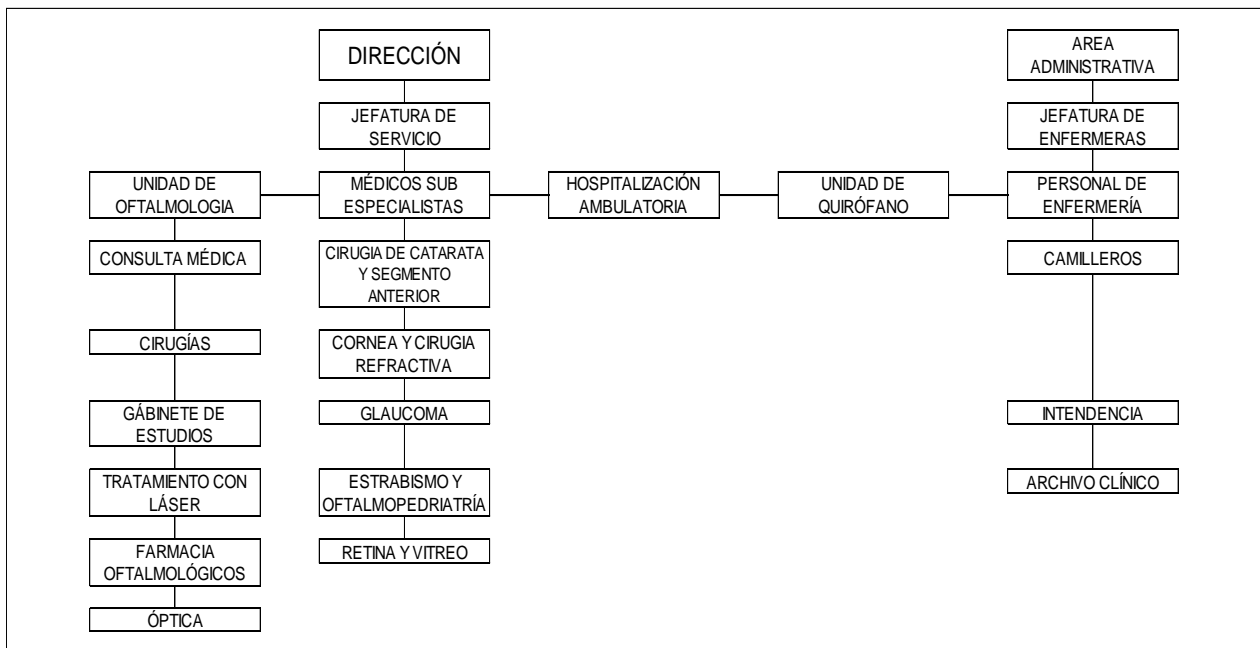
Han pasado 23 años desde que inauguro llevando siempre como principios, la atención, la calidad y el profesionalismo como sellos de la empresa.

3.3. Misión

Brindar una alta calidad médica en el cuidado y tratamiento de la salud visual a través de nuestros calificados oftalmólogos y nuestras instalaciones de vanguardia. Centro Oftalmológico del Sur (2016).

3.4. Visión

Convertirse en un referente obligado de la oftalmología mexicana, donde la ética profesional, la responsabilidad y el pago justo; sean los valores que califiquen nuestro trabajo. Centro Oftalmológico del Sur (2016).



Cuadro 4. Organigrama del Centro Oftalmológico

Fuente: Elaboración propia con base en el Centro Oftalmológico del Sur (2019).

Como se muestra en el cuadro 4, la alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de "jefes de". Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "Director" y "Área administrativa" conformada por algún socio). Siendo la parte importante ya que son las personas que tomaran las decisiones que afecten a todos, desde el Director hasta los empleados de nivel de entrada.

Lo que empezó como una pequeña clínica en el sur de la Ciudad de México, hoy en día se ha convertido en una cadena de tres Centros Oftalmológicos ubicados en la CDMX, los cuales atienden principalmente a las clases media y media baja de la población mexicana dichos centros ofrecen precios accesibles, con el fin de apoyar las economías más desprotegidas del país brindándoles servicios con tecnología de punta.

Derivado de lo antes mencionado, hoy en día el Centro Oftalmológico del Sur busca una expansión que le permita abarcar nuevos mercados incrementando el nivel de las ventas y poder obtener una ventaja competitiva, ya que este crecimiento le permitirá una mayor presencia dentro del mercado con un reconocimiento mayor de su marca.

A través de la tecnología el Centro Oftalmológico Sur implementara nuevas estrategias para vender sus servicios y productos en ámbitos distintos de los actuales, es decir nuevos segmentos, nuevas aplicaciones y nuevas ubicaciones geográficas lo que dará como resultado una nueva y amplia diversificación de servicios y productos.

IV. MARCO CONCEPTUAL

Este apartado busca en un primer tiempo definir los conceptos relevantes para entender esta investigación. Después, pretende identificar las estrategias que debe desarrollar la Pyme para una expansión empresarial.

4.1 Conceptos

4.1.1 Las MIPyMes

Las MIPyMes constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPyMes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Debido a esto, la presente nota hace una breve radiografía del comportamiento de las MIPyMes en los últimos años en la región XI Texcoco, Estado de México, con el objeto de analizar su dinamismo reciente y su importancia en la generación de empleos (Chiatchoua y Castañeda-González, 2015).

La MIPyMe se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental.

Las MIPyMes en general presentan problemas principalmente en su entorno, esto no tiene nada que ver al ramo que se dediquen, lo que llega a influir es la situación económica del país; dentro de las áreas de producción, finanzas y mercadeo de la empresa; de igual manera influye la manera de liderazgo y el propósito del empresario.

4.1.2 Estratificación de la empresa

Existen distintos criterios de estratificación de las MIPyMes, que cambian de acuerdo a los grupos interesados en su estudio (por ejemplo, el discurso oficial, el discurso académico y el discurso managerial), así como a las distintas variables consideradas en su análisis (número de empleados e importe de ventas).

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Cuadro 5: Estratificación de Empresas por Número de Trabajadores de Acuerdo a la Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Fuente: Tomado de Chávez, Chiatchoua y Guerrero, 2019.

Sin embargo, resulta interesante la postura de Montaña (2013), al realizar una crítica a la variable tamaño (como criterio normativo y funcional, resultando pertinente el cuestionamiento de la visión macro vs. micro dominantes en el estudio de la organización como un factor de complejidad, asociada de forma inversamente proporcional al tamaño de la organización, resultando de esta forma que entre más pequeña es la organización, el grado de complejidad aumenta.

La micro, pequeña organización como espacio de racionalidad económica y de lógicas emocionales, simbólicas e institucionales, con formas de organización propias, únicas fundadas en principios, valores, jerarquías y formas de funcionamiento, distintas a la de la gran organización; de esta manera el tamaño como variable y factor diferenciador en el estudio de la organización, revela a las pequeñas organizaciones con múltiples y distintas configuraciones. De lo anterior es posible afirmar que no existe un criterio único de clasificación y/o estratificación de la MIPyMes, y que el criterio a considerar, depende del fin u objetivo que persiga dicha estratificación. (Chávez, Chiatchoua y Guerrero, 2019).

Tamaño	2009	2014	%	2016	%	2018	%
Micro	95.20	93.86	-1.40	93.59	-0.28	93.65	0.06
Pequeña	4.29	4.88	13.75	5.04	3.27	5.14	1.98
Mediano	0.29	1	244.8	0.98	-2	0.97	-1.02
Grande	0.19	0.25	31.57	0.22	-12	0.22	0
Total	5,144,056	4,926,061		5,039,911		5,078,735	
Porcentaje	-	- 4.23%		+ 10.2%		+ 0.77%	

Cuadro 6. Crecimiento de las Unidades Económicas Según Tamaño en México. 2009- 2018

Fuente: Cantú y Chiatchoua. 2018.

El Cuadro 6, presenta la evolución de las unidades económicas según tamaño; se observa que entre 2009 y 2016, el porcentaje de las microempresas disminuye, esta situación no es novedosa, dado que estas empresas tienen un alto índice de mortandad, la particularidad aparte de estar conformadas al menos por un integrante, de ser informales. Asimismo, Díaz (2010) reconoce y valora la importancia de la microempresa en el desarrollo de los países a partir de la generación de empleo y riqueza, a pesar de las MIPYMES que se les considera un pilar débil en la estructura socioeconómica.

Ahora bien, la pequeña empresa entre 2009 y 2018 ha mostrado un decremento cada vez más observable, este segmento de empresa tiene por lo menos 11 empleados, lo que denota un inicio de consolidación por el aumento de capital, la participación de mercado y lo más importante, el aspecto de la formalidad y empleos más estables. La mediana empresa presenta una disminución entre 2014 y 2016, seguramente la crisis mundial derivada de la caída de los precios de petróleo fue lo que afectó a este sector, lo cual es la principal causa del estancamiento. Sin embargo, este segmento de empresa presenta mayor estabilidad en los mercados por los elementos señalados anteriormente, y que comparativamente está crece más lento que la pequeña empresa.

Finalmente, la grande empresa representa el menor porcentaje de estas, su ritmo comercial es la más estable, compite en los mercados internacionales, emplea el mayor número de trabajadores (0.77%), tiene un fuerte aporte al Estado a través de los impuestos y da participación en todos los niveles económicos de los países en vías de desarrollo. (Cantú y Chiatchoua, 2018).

4.1.3 Diagnóstico general

Es una herramienta que permite a las empresas conocer su estado en diferentes áreas de gestión, de los resultados que se obtengan se pueden identificar cuáles son las áreas que necesitan fortalecerse. Es importante señalar que una de las variables en el éxito o fracaso de las Pymes es la influencia positiva o negativa de los cambios en variables del entorno. (CCMA, 2019). Existe una multitud de herramienta de las cuales se menciona el FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza), el MEFE (Matriz, de Evaluación de Factores Externos), el MEFI (Matriz, de Evaluación de Factores Internos), el PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, tecnológicos, Ecológicos y Legales). Para este estudio se utilizó el diagrama de Ishikawa dada la facilidad de construcción e interpretación.

4.1.4 Estrategias

La estrategia de una empresa son el medio a través del cual las empresas define sus objetivos, adaptándose a un entorno cambiante, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva en el tiempo. Se plantearán cinco requisitos que deben volver a aprender y aplicar quienes ejercen algún tipo de liderazgo dentro de una compañía. (The Boston Consulting Group) que se listan a continuación:

Generar un crecimiento rentable

En los años de auge económico el sólo hecho de estar insertos en el mercado aseguraba el éxito, provocando que los líderes empresariales dirigieran sus prioridades hacia otro rumbo. Sin embargo, cuando llegó la crisis financiera en 2008 el objetivo se cambió rápidamente hacía la reducción de los costos. Ahora los empresarios, particularmente en los mercados desarrollados necesitan volver a aprender cómo generar estrategias de crecimiento de los ingresos.

Un análisis de BCG evidenció que, en un período de 5 a 10 años, del 70% al 90% del valor creado provendrá de un crecimiento rentable. En otras palabras, es mucho más importante que las ganancias o incremento de los dividendos.

Crear una organización ágil y eficiente

Muchas compañías tienen modelos de negocios obsoletos y burocráticos que no se adaptan al ritmo de los cambios. Es por eso que si estas empresas prosperan, será necesaria la creación de operaciones rápidas y eficientes, como también verificar una y otra vez la manera que están haciendo las cosas. Sin embargo, este esfuerzo no puede realizarse de arriba hacia abajo, es decir, los empleados necesitan tener la capacidad y confianza para trabajar en conjunto en el desarrollo de respuestas ante desafíos complejos.

Esto nos lleva a la cultura. Muchos líderes se ven desalentados por la enorme brecha que existe entre la cultura que tienen y aquella que anhelan. Sin embargo, ellos deben saber cómo incentivar el comportamiento que los llevará donde ellos quieren.

Adaptarse

Para triunfar, las compañías deben desarrollar la habilidad de comprender y reaccionar de manera rápida ante cualquier señal de cambio. Esto significa analizar rápida, frecuente y económicamente no sólo los productos y servicios, sino que los modelos de negocios, procesos y estrategias.

BCG estudió cerca de 2.500 compañías públicas de Estados Unidos y descubrió que durante los últimos 30 años estas vieron crecer sus ingresos ocho veces más que períodos normalmente estables, sin embargo, un tercio del valor creado registró una caída en momentos donde la economía fue negativa.

Invertir en la relación con los clientes: Física y virtualmente

La tecnología ha creado un tipo de conexión que ha transformado al comercio y a la sociedad, y al mismo tiempo se ha fusionado con objetos—desde refrigeradores a autos y de carreteras a edificios- haciendo menos notoria la distinción entre lo físico y lo digital.

El mundo se irá transformando en la medida que exista una mayor inversión tecnológica en infraestructura. Calculamos que se necesitará gastar cerca de US\$40 billones en las próximas dos décadas para reconstruir y edificar las instalaciones donde se asentarán los nuevos mercados.

Liderar a largo plazo

No es suficiente con que los líderes entreguen resultados sólidos periódicamente a sus accionistas. Ellos deben dar a conocer sus estrategias de administración, desarrollando negocios sustentables y seguros que tengan una visión a largo plazo.

Muchas empresas fallan al ver la sustentabilidad como una oportunidad. Esto ocurre a pesar de que el estudio anual realizado por BCG a ejecutivos evidenciará que un 37% de los encuestados aseguró que cualquier actividad relacionada a la sustentabilidad había incrementado sus ingresos en un 23% desde 2012.

Lograr implementar estas cinco estrategias no es tarea fácil ya que puede ser tentador para las compañías el simple hecho de fortalecer sus posiciones y esperar a que el crecimiento ocurra por sí solo. Sin embargo, los complejos desafíos que enfrentan los líderes empresariales no son temporales. Ellos son el nuevo status quo y por ende la inactividad no es una opción (Tsusaka, 2014).

A continuación, se presentan las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

De acuerdo a lo expuesto por Porter, para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron; por ello, identifiqué tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: • El liderazgo en costos totales bajos • La diferenciación • El Enfoque (Ayala y Arias, 2016).

El liderazgo en costos totales bajos

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitan y se buscan la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

El tener costos bajos es lo que permitiría a las empresas llegar al éxito, debido a que serían más competitivas y sus utilidades aumentarían como respuesta a un incremento en los volúmenes de ventas. Para ello se debe ser eficiente y ofrecer precios bajos.

La Diferenciación

Porter (citado por Castro, 2010) expone que las principales guías de exclusividad, así como su importancia relativa son las siguientes:

A.-Elecciones de política: como las Características de los productos y desempeño ofrecido, los Servicios proporcionados, los Gastos en publicidad, el Contenido de una actividad, la Tecnología empleada, la Calidad de los insumos, la Regulación de las actividades del personal, la Habilidad y experiencia del personal y la Información empleada para controlar una actividad.

B.-Eslabones: existen tres tipos; los eslabones dentro de la cadena del valor, se refieren a la concatenación de actividades dentro de la misma empresa y a la forma en cómo se condicionan entre sí. El segundo tipo de eslabón tiene que ver con el proveedor, es de especial importancia detectar y conjugar esfuerzos con un proveedor de calidad ya que aquí se puede ubicar la exclusividad de la empresa. Finalmente, se tiene el eslabón de canal, ya analizado por Kotler y Armstrong (2013) en donde se puede obtener

exclusividad dirigiendo esfuerzos entre la empresa y sus canales de distribución en forma coordinada.

C.-Tiempo: se trata de la oportunidad en tiempo en la toma de decisiones, ser el primero permite en muchas ocasiones inhibir la participación de otras empresas competidoras de la industria, se trata pues de ser pionero en los cambios o modificaciones en el producto o servicio, para ello es importante mantener una actitud proactiva para tomar la delantera.

D.-Ubicación: la localización de un negocio se puede convertir en una fortaleza para el mismo y puede ser definitorio en la diferenciación.

E.-Interrelaciones: Se trata de compartir y aprovechar los recursos y la capacitación además de la experiencia, en negocios adicionales a la empresa matriz.

F.-Aprendizaje y Derrame: Es importante para la empresa conservar la experiencia y conocimiento adquirido a lo largo de los años en la prestación o producción de una mercancía y, además, ser capaz de mantener un clima empresarial, que favorezca el proceso de transmisión del conocimiento al resto de los miembros de la organización.

G.-Integración: El contar con el control de parte importante del proceso de producción puede dar a la empresa una ventaja competitiva ya que los estándares de calidad los mantienen, así como la garantía del suministro de materiales y diversos servicios a la compañía.

H.-Escala: Las economías de escala permiten a la empresa operar a niveles de eficiencia que serían imposibles si esta tuviera una capacidad de producción mucho menor. Adicionalmente la escala permite reducciones significativas en los costos unitarios en el proceso de la producción.

I.-Factores institucionales: tales como mantener una buena relación con el sindicato, puede ser fuente de estabilidad y dar a la empresa una fuente de exclusividad que los consumidores valoren preferentemente. (Cisneros, 2014).

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras (Ayala y Arias, 2016).

Actualmente existen otras teorías acerca de cómo lograr la competitividad, bajo ese esquema, por ejemplo, una de ellas expone: “un fenómeno nuevo está emergiendo de manera sutil en los negocios: la innovación colaborativa. Empresas de sectores diferentes, a veces muy diferentes, deciden combinar su conocimiento y experiencia para generar nuevo valor a través de productos, servicios y procesos” (Alfons, 2014). Tomando como referencia el esquema antes planteado, la colaboración se presenta como una alternativa para generar ventaja competitiva en todo tipo de negocio, independientemente de su tamaño; por lo tanto, se debe pensar que es necesario empezar a colaborar y asumir que la competencia permanente lo que hace es restar oportunidades de desarrollo.

La diferenciación debe ser entendida desde varios aspectos, no se refiere en forma exclusiva a cambios físicos en el producto, eso significaría una gran inversión de los

negocios, generando costos altos que descapitalizaría pequeños negocios. Actualmente, la diferenciación se puede generar desde perspectivas como calidad en el servicio, clima laboral, cultura organizacional, etc., aspectos que son observados por clientes externos.

Para llegar a lo anteriormente señalado, es esencial contar con buen estilo de dirección que den cabida a las ideas y aportes de todo el personal, independientemente de su nivel de jerarquía, frente a esta posición, se genera como planteamiento que sin líderes que creen esos espacios y estructuras de confianza, así como de comunicación abierta y fluida, que necesita la creatividad, no hay ni ideas ni innovación en las organizaciones.

Sin lugar a dudas, hay personas con intuiciones y sensibilidad que conectan con sus aspectos más creativos, pero lo habitual es que la propia organización (inconscientemente) bloquee la posible innovación (Ortiz y Murúa, 2014). Por lo tanto, la diferenciación debe ser iniciada en el estilo de dirección, en la motivación, en el sistema de trabajo y de ahí forjar una característica que lleve a los negocios ser distintivos entre sus competidores.

El Enfoque

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

Retomando a Porter, Ayala y Arias (2016) reconocen para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva. Las tres estrategias genéricas que se exponen, corresponden a modelos que se catalogan como estáticos de estrategia y que describen a la competencia en un momento específico.

No se debe olvidar que las ventajas sólo duran hasta que somos superados por la competencia, hasta que somos copiados o imitados; ó, hasta que dejamos de innovar o de responder al mercado de acuerdo a lo que ellos nos piden. La ventaja se puede copiar, pero por un espacio de tiempo limitado, sólo se debe esperar a la reacción de la empresa que es copiada y a sus medidas. Sin embargo, estas estrategias deben ser ajustadas de acuerdo a los mercados; es decir, lo que, para un mercado caduca, para otro puede ser el inicio. (Zúñiga, 2018).

4.1.5 Expansión Empresarial

En un entorno cada más globalizado y competitivos, las pequeñas empresas deben utilizar estrategias para permanecer en los mercados. Para Latorre (2014) la expansión de la empresa es el resultado de permanecer alerta, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También la empresa tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surja la necesidad de adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno, así como aprovechar las oportunidades que se presentan.

4.2. Las estrategias que debe desarrollar la MIPyMe para una expansión empresarial.

- Gestión de la innovación

Las empresas en general no han elaborado planes de desarrollo de productos nuevos o de mejora de procesos, en este último caso porque por lo general trabajan en órdenes de producción bajo pedido y, por lo tanto, utilizan diferentes procedimientos de producción sin que hayan realizado ningún estudio de los mismos.

En cuanto a la cultura de innovación, no se encuentra la actitud de estar pensando en la renovación o cambios, sino que por el contrario se encuentra una tendencia a aferrarse a los productos y procesos conocidos a pesar de que entienden que deban hacerse modificaciones para buscar un mejoramiento y un crecimiento de las empresas en el corto o mediano plazo.

En México, uno de los estudios más amplios sobre la innovación en las Pymes fue el Proyecto Indico: Innovación, Difusión y Competitividad del Área de Economía de la Ciencia y la Tecnología de la Facultad de Economía de la UNAM. Según el Proyecto Indico, las principales áreas de mejor desempeño innovador son: telecomunicaciones, agricultura, química y electrónica. Con desempeño medio están farmacéutica, nuevos materiales, ecología y servicios; y con bajo desempeño, biotecnología, equipo, y energía (Sánchez, 2007).

El éxito del proceso de construcción de las capacidades innovadoras en las Pymes depende del Sistema Nacional de Innovación (SNI), en donde se crean gran cantidad de redes entre universidades, gobierno, sistema financiero y empresas transnacionales que juegan un papel importante en el proceso. Este sistema está fuertemente influenciado por el entorno local, tanto económico, como político, social y cultural, de manera que se pueden llegar a tener entornos y relaciones en las regiones que favorecen la innovación, mientras que otros, por el contrario, la frenan o no la benefician (Morales et al., 2012).

- ***Gestión del recurso humano***

Las MIPyMes por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. En términos específicos no existe una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área, el funcionamiento es por lo general informal. También, las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal.

Una caracterización en las empresas es la siguiente:

- El reclutamiento del personal se realiza primordialmente por recomendaciones
- La selección se basa en entrevistas personales, en verificación de referencias. No se cuenta por lo general con perfiles de los cargos.
- La contratación se hace utilizando generalmente modelos de contrato.
- La capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta.

- **Gestión de mercado**

Uno de los factores más preocupantes de la gestión de mercadeo de los empresarios Pymes es su actitud pasiva, que se caracteriza por esperar que los clientes hagan sus pedidos y ausencia de una actitud proactiva de buscar nuevos mercados.

En lo relativo a la estrategia de producto no se preocupan por introducir innovaciones o por realizar modificaciones importantes en sus actuales líneas; igualmente tampoco desarrollan programas de servicio al cliente que posibiliten la fidelización de los mismos. No existe conciencia para formalizar la gestión de comunicación de la empresa (publicidad, promoción y relaciones públicas), ni se la considera como una necesidad básica en la gestión comercial.

La necesidad de las empresas para ofrecer productos y servicios que aporten a sus clientes un valor añadido cada vez mayor a un precio más competitivo está dando lugar, a una evidente “democratización” de la innovación (Openbasque, 2011). La innovación es la aplicación de una idea o invento y su realización/lanzamiento con éxito en el mercado. De esta definición se desprende que innovación no sólo es tener ideas brillantes, sino que consiste además en convertir estas ideas en productos y/o servicios con éxito comercial. Es posible hablar de tres grandes tipos, si bien la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce (Morales et al., 2012):

La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos: la primera consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual). La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos métodos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costos. (Chiatchoua et al; 2016)

La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa. La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos categorías anteriores. Son innovaciones

como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa. Básicamente, la innovación tecnológica se refiere a la transformación de ideas en nuevos y útiles productos y/o procesos, así como al mejoramiento tecnológico significativo de los ya existentes. Para realizar innovación es necesaria la inversión en investigación, desarrollo, pruebas y mercadeo.

Dado el importante papel que desempeñan las Pymes en el desarrollo económico y tecnológico de las economías occidentales, la innovación ha despertado un gran interés en la literatura académica (Rosenbusch et al., 2011). Sin embargo, el reciente trabajo de Terzioski (2010) evidencia la inexistencia de resultados verdaderamente concluyentes. Así, hay autores que defienden que la capacidad para utilizar redes externas de las Pymes es elevada, mientras que otros argumentan que es baja (Rosenbusch et al., 2011).

En este sentido, múltiples estudios versan sobre las fortalezas y debilidades a las que hacen frente las Pymes en el desarrollo de sus innovaciones (Laforet, 2008). En cuanto a las fortalezas, hay quien cita el menor tamaño de la empresa, la mayor flexibilidad y una especial actitud emprendedora promovida por los directivos, como los principales argumentos que pueden facilitar la actividad innovadora de las Pymes. Otros estudios sostienen que tienen una gran habilidad para crear alianzas (Dickson et al., 2011).

En cuanto a las debilidades, algunos investigadores argumentan que disponen de una serie de factores que dificultan las actividades de I+D como: recursos y capacidades muy limitados, niveles muy bajos de educación y formación (Kotey et al., 2007), reticencia a la descentralización, y una excesiva participación de la dirección en las decisiones operativas. En definitiva, las Pymes suelen carecer de los conocimientos (Moreno et al., 2011).

- ***Gestión financiera***

Desde luego la situación financiera de las empresas es muy diversa. Se observa en general un descuido referente al análisis de la información contable y en algunos casos se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, situación que impide

realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas, tanto para su propio análisis, como para el que desarrollan los terceros que tienen acceso a ella.

Es importante resaltar la ausencia de la gestión de rentabilidad de las empresas, por lo anotado anteriormente, conscientes de que no es más que la consecuencia directa de la carencia de instrumentos y herramientas para la toma de decisiones y el monitoreo de las compañías, hechos que afectan simultáneamente los esquemas de información y comunicación reduciendo el escenario de gestión a simples instrucciones derivadas del genio y conocimiento del negocio por parte del propietario.

No todo el panorama de las MIPyMes es tan negativo. En general se nota que los dueños–gerentes se preocupan fundamentalmente por el área de producción, pero descuidan la orientación estratégica de sus organizaciones y la labor de comercialización de sus productos. Se quejan de que los cambios en el entorno son los causantes de las dificultades de las empresas.

Una de las fortalezas fundamentales de las MIPyMes es su gran flexibilidad; sin embargo. Se percibe que las MIPyMes buscan un crecimiento gradual y en muchos casos básicamente llegan al objetivo de la supervivencia. (Zapata, 2015).

4.3. Factores de expansión empresarial

Entre los principales factores que facilitan la expansión de las microempresas Gómez (2013) enumera: La mejora de la producción y la productividad con el propósito de superar la oferta de bienes o servicios que proporcionara una identificación, apertura y ampliación de mercados, esto se puede lograr a través de la información comercial, tecnología, asistencia técnica, mejora de condiciones y medio ambiente de trabajo e inversiones de riesgo.

Al finalizar la investigación, el autor mencionado recomienda para las microempresas con dificultades de expansión: Mejorar sus ingresos y condiciones de empleo a través de: Obtención de créditos, brindar capacitación a sus empleados y crear organizaciones gremiales de carácter político principalmente.

4.4. Matriz de intervención para la gestión del mercado en las MIPyMes

El objetivo de presentar una matriz es crear una guía para las empresas que buscan crecer ya sea dentro del mercado en el que se encuentran o en algún otro mercado no explorado.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
No cuentan con un plan de mercado definido.	Cuenta con un plan de mercado informal no escrito, a corto plazo (1 año).	Elabora planes de mercado por escrito, con un horizonte de 1 a 3 años.	Cuenta con planes de mercado escritos, con un horizonte entre 4 y más años.
No tienen control del plan de mercado formalmente.	Tienen control de los planes de mercadeo, de manera esporádica (cada 3 meses o más).	Tienen control de los planes de mercado continuamente, pero no toma medidas correctivas correspondientes.	Tienen control de los planes de mercado y toma las acciones correctivas correspondientes.

Cuadro 7. Planeación y Control de Mercado

Fuente: Elaboración propia con base en, Zapata, 2015.

En el cuadro 7 podemos ver que si se tiene una buena planeación y control de mercado se logrará conocer cuáles son las necesidades de los consumidores; esto garantizará una capacidad de atención para cubrir la demanda en todo momento.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
No ha realizado un estudio de mercado.	Realizó un estudio de mercado.	Realiza un estudio de mercado generalmente cada año.	Realiza estudios de mercado continuamente
No cuenta con estadísticas de las ventas de su empresa.	Cuenta con las estadísticas de las ventas generales de su empresa.	Cuenta con estadísticas de las ventas de su empresa, clasificadas por producto, cliente, zona geográfica, etc.	Cuenta con estadísticas de las ventas de su empresa, clasificadas y con base en ellas elabora propuestas de ventas.

Cuadro 8. Investigación de Mercado

Fuente: Elaboración propia con base en, Zapata, 2015.

En el cuadro 8 podemos ver que, si se tiene una buena investigación de mercado, ayudará a la empresa como guía para la toma de decisiones; generando información

sobre el mercado, los competidores, los productos, y los clientes. Contando con esto se puede desarrollar una buena estrategia de marketing lo cual ayudará a reducir los riesgos, ya que permite determinar cuáles serán los productos, servicios, precios y promociones.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
La empresa no ha modificado sus productos o lanzado productos nuevos en los últimos 5 años.	La empresa ha realizado algunas modificaciones en sus productos en los últimos 4 años.	La empresa ha realizado modificaciones importantes en su productos en los últimos 3 años.	La empresa acostubra hacer modificaciones importantes en sus productos o lanza productos nuevos frecuentemente.
El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como aceptable.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.

Cuadro 9. Estrategia de Producto

Fuente: Elaboración propia con base en, Zapata, 2015.

En el cuadro 9 podemos ver que si una estrategia de producto es buena cuando surge de una exhaustiva investigación de las características del producto y servicio con el que ingresará al mercado. Así mismo, los especialistas destacan la importancia de realizar un intensivo trabajo previo de ideas y estudios del mercado y; del público objetivo al que se dirigirá la oferta para lo cual se deberá efectuar una correcta segmentación de clientes.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto), de los costos totales de algunos de sus productos.	La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto), de los costos de todos sus productos.	La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no actualiza constantemente.	La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente
La empresa fija el precio de sus productos básicamente de acuerdo con la información disponible de los costos totales.	La empresa fija el precio con base en informaciones de sus costos y de la demanda o de la competencia (no en forma integrada: costos, demanda y competencia)	La empresa fija el precio de los productos teniendo en cuenta en forma combinada, informaciones de la oferta y la demanda y de la competencia en forma empírica (sin la asesoría de un experto en el tema).	La empresa fija el precio de los productos teniendo en cuenta en forma combinada, informaciones de la oferta y la demanda y de la competencia y con base en estudios y análisis asesorados por un experto en el tema.

Cuadro 10. Estrategia de Precio

Fuente: Elaboración propia con base en, Zapata, 2015.

En el cuadro 10 podemos ver que la estrategia de precio nos permite medir las necesidades de los consumidores a las variaciones del precio de un producto o servicio. Por consiguiente, nos sirve para estimar la trayectoria óptima de la estrategia de precios, lo cual genera una mejor rentabilidad de la empresa.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos, sin realizar control ni evaluación de los resultados.	Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados	Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios básicamente con información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, la rotación de producto, la disponibilidad y los volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.	Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, la rotación del producto, la disponibilidad y los volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.

Cuadro 11. Estrategia de Distribución

Fuente: Elaboración propia con base en, Zapata, 2015.

En el cuadro 11 podemos ver que con la estrategia de distribución es el conjunto de acciones que ejecutan las empresas para hacer llegar los productos al cliente, en el momento y lugar establecidos y a un costo razonable.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
No se realiza ninguna actividad de promoción.	Se lleva a cabo esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive.	Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción.	Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.
No se realiza ninguna actividad de publicidad.	Se lleva a cabo esporádicamente actividades de publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo)	Se hacen acciones publicitarias directamente en diferentes medios a partir de un plan de mercadeo, sin contar con la asesoría de una agencia publicitaria.	Se hacen campañas publicitarias continuas en diferentes medios a partir de un plan de mercadeo y contando con la asesoría de una agencia publicitaria.

Cuadro 12. Estrategia de Comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en, Zapata, 2015.

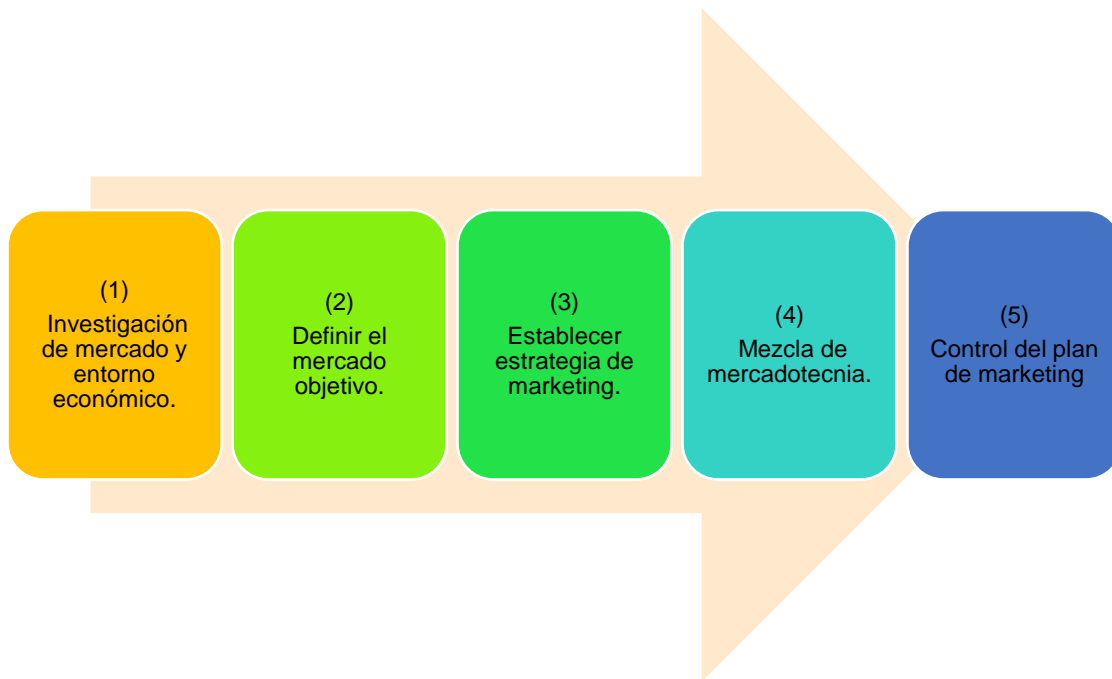
En el cuadro 12 podemos ver que la comunicación es un punto clave que aprueba el entendimiento de las necesidades de los clientes de la empresa. Una buena estrategia de comunicación permitirá satisfacer las demandas de los consumidores aun por encima de sus expectativas.

4.5. Marketing

El Marketing es el conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto. En los últimos años las empresas se han orientado más a los clientes y menos a procesos internos de fabricación o externos de presión comercial a sus públicos objetivo (González, López y Otero; 2014).

Se ofrece una visión mucho más orientada a los consumidores y a la satisfacción de sus necesidades. marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Kotler, 2014).

Se define y establece un proceso de marketing basado en la investigación de mercado, la definición de mercados objetivos, el establecimiento de estrategia de marketing, la mezcla de mercadotecnia (el marketing mix, que se compone de las conocidas en gestión empresarial 4 P's, Producto, Precio, Plaza-Distribución y Promoción). (Jobber, 2007).



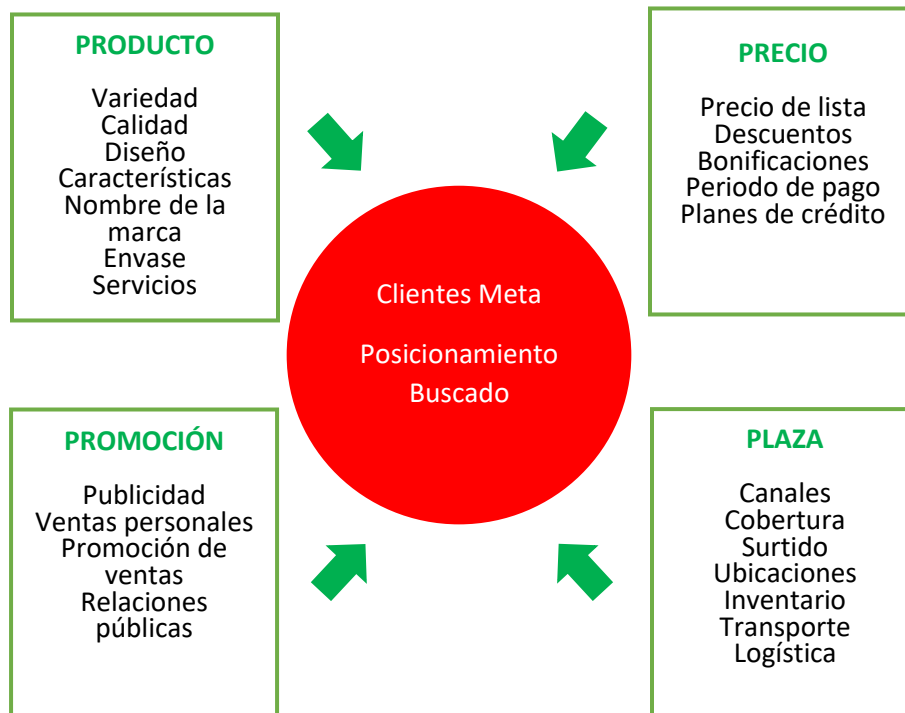
Cuadro 13. Proceso de Marketing

Fuente: Elaboración propia con base en *Introducción al Marketing, Cevallos, (2017).*

En el cuadro 13 podemos que a través del proceso de marketing lo que se busca es cambiar la forma en que las empresas pueden comunicarse con los clientes y/o prospectos. Se busca poder cambiar el chip e intentar crear confianza.

4.5.1. Las 4 P's de la Mercadotecnia

El mix de comunicación parte de la necesidad de las empresas por dar a conocer sus productos a sus consumidores comerciales y representa la coordinación de todos los esfuerzos iniciados por el vendedor para utilizar los canales de información y de persuasión con el objetivo de vender mercancías y servicios o promover una idea. (Belch y belch, 2009).

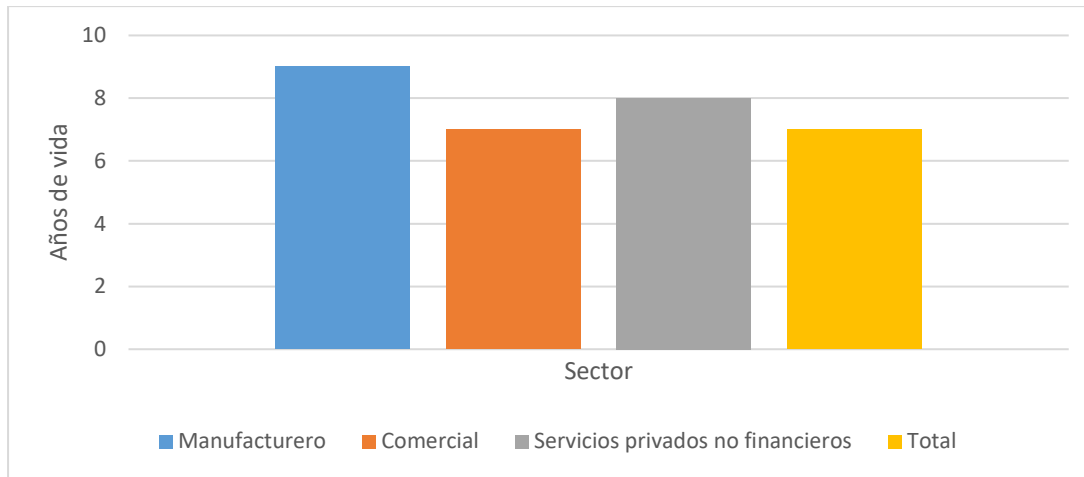


Cuadro 14. Las 4 P´4: Producto, Precio, Plaza y Promoción

Fuente: Elaboración propia con base en Cruz, (2015).

- **Producto:** es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisface una necesidad.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
- **Plaza-distribución:** son aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta y llegue satisfactoriamente al cliente.
- **Promoción:** su objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado (Sureda 2012).

4.5.2. Esperanza de vida de los negocios en México



Gráfica 1. Esperanza de Vida por Sector Económico (Años de vida).

Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI, (2018).

Se puede observar en la gráfica 1 la importancia que tiene que las empresas se expandan, ya que en promedio todos los negocios a nivel nacional tienen un periodo de vida de seis a ocho años. Si estas logran expandirse geográficamente llegando al alcance de toda la gente, se tendría mayor impacto lo cual hará que las empresas no desaparezcan.

Se puede concluir que, si las empresas se dan a la tarea de ver en qué están fallando, qué están haciendo bien, atender las necesidades de los clientes, podrán generar una ventaja competitiva lo que se refiere a desarrollar entornos que le permiten a la compañía producir un bien o servicio de igual valor a un precio más bajo o de una manera más deseable, lo cual permitirá generar un mayor número de ventas. Las ventajas competitivas se verán reflejadas en diversos aspectos como: el precio, la marcas, la calidad de los productos, la distribución, y el servicio al cliente.

V. METODOLOGÍA

En este apartado se define el diseño de la investigación, así como el tipo de investigación, la unidad de análisis, los pasos para el diseño de la muestra, el instrumento de medición, la selección de la muestra. Mediante esta agrupación metodológica se diseñaron con la intención de atender a las preguntas de investigación de este estudio y conocer qué variables intervienen significativamente en la expansión empresarial de las pymes: centro oftalmológico del sur, ciudad de México.

5.1 Pregunta General de la Investigación

¿Cuáles son las estrategias para la expansión empresarial de las pymes: ¿Centro Oftalmológico del Sur, Ciudad de México?

5.2 Preguntas de Investigación Específicas.

¿Cuáles son las estrategias generalmente utilizadas en las Pymes?

¿Cuáles son los factores que intervienen en la expansión empresarial?

¿Cuáles son las estrategias que ayudan a la expansión del Centro Oftalmológico del Sur en los próximos 12 meses?

5.3 Tipo de Investigación

Para definir el tipo de estudio se procede a considerar que el tipo de alcance de la investigación es exploratoria y descriptiva, con un corte transversal ya que se realizará en un solo tiempo y considerando el estudio de manera cuantitativa. Así mismo el tipo de investigación es no experimental ya que no se manipulan las variables de estudio. Además, en este capítulo de la investigación tiene como objetivo general Desarrollar un plan de estrategias para la expansión del Centro Oftalmológico del Sur en los próximos 12 meses.

5.4 Criterios para Inclusión de Participantes.

La manera en que se llevará a cabo esta investigación será recabando información de potenciales clientes, dado que estamos frente a una población infinita, se tomará una fracción de los habitantes objetivo considerando las limitantes de costo y tiempo de en el trabajo de campo. Por lo que el número de encuestas a realizar será de 30 por cada sucursal, ubicadas en Álvaro Obregón, Benito Juárez y Tlalpan. Por otro lado, la realización del diagnóstico integral de una comunidad determinada, requiere de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitan ampliar y profundizar el estudio. Se utilizó un muestreo no probabilístico dado la dificultad de convencer la gente de participar en este estudio, también como se mencionó arriba, las limitantes de tiempo y costo. La muestra final será de $30 \times 3 = 90$ personas en las 3 alcaldías.

Para este estudio se utilizará un cuestionario compuesto por 3 apartados (Véase anexo), el primer apartado describe o identifica a los clientes potenciales dentro de las zonas a expandir los centros oftalmológicos, el segundo apartado que presenta la oferta de servicios y productos y finalmente el tercer apartado define la satisfacción del cliente a través de los productos y/ o servicios proporcionados por la sucursal. Lo que se busca con ese instrumento es poder recabar información de hechos y opiniones de manera confiable y verídica.

La técnica utilizada es la encuesta, esto permite abarcar un gran número de personas a la vez para el estudio. Las técnicas de investigación utilizadas en el estudio son las siguientes: la técnica documental mediante la búsqueda de información, bibliográfica a través de bibliotecas, base de datos, libros, artículos científicos y la técnica de campo; En esta última, las encuestas se llevarán a cabo dentro de las zonas nuevas donde se pretende expandirse, pretendiendo preguntar a las personas que pasen por donde se tenga pensado ubicar el centro oftalmológico, o que esté lo más cerca posible de las ubicaciones que se pretende abrir, así como alrededor de los competidores.

Para que la empresa logre el éxito, se debe tener claro cuál es el panorama al que se va a enfrentar, para ello se realizó una investigación de mercado, donde se pueda saber su comportamiento y características, las opciones que tiene dentro del mercado para satisfacer su necesidad, esto permite a la empresa tener claro el entorno de su público meta, de manera que atienda satisfactoriamente a los clientes.

5.5. Análisis de los resultados

En este apartado se describen los resultados obtenidos a través del paquete estadístico EXCEL. Se presentan los resultados del instrumento diseñado para la investigación “desarrollo de estrategias para la expansión empresarial de las pymes: centro oftalmológico del sur, Ciudad de México”

Se pretende conocer al cliente, poder medir su nivel de satisfacción en visita de los puntos de venta, en relación al funcionamiento, en relación con el servicio, el precio, la atención y los productos, de manera que identifique las debilidades y oportunidades que presenta, con el fin de mejorar el modelo de negocio para la posible expansión de los nuevos puntos, también, se trata de estudiar y entender el entorno del cliente potencial buscando saber qué es lo que esperan del centro oftalmológico y por último, revisar la competencia.

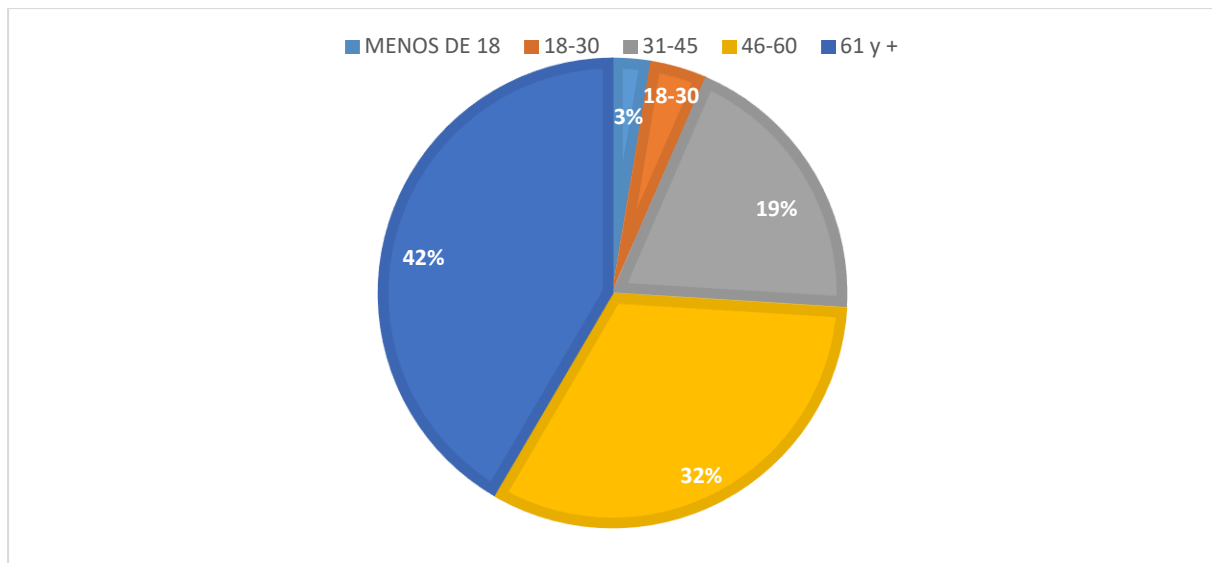
PERSONAS ENCUESTADAS	
MUJERES	HOMBRES
77	41

118 TOTAL

Cuadro15. Personas Encuestadas

Fuente elaboración propia (2019).

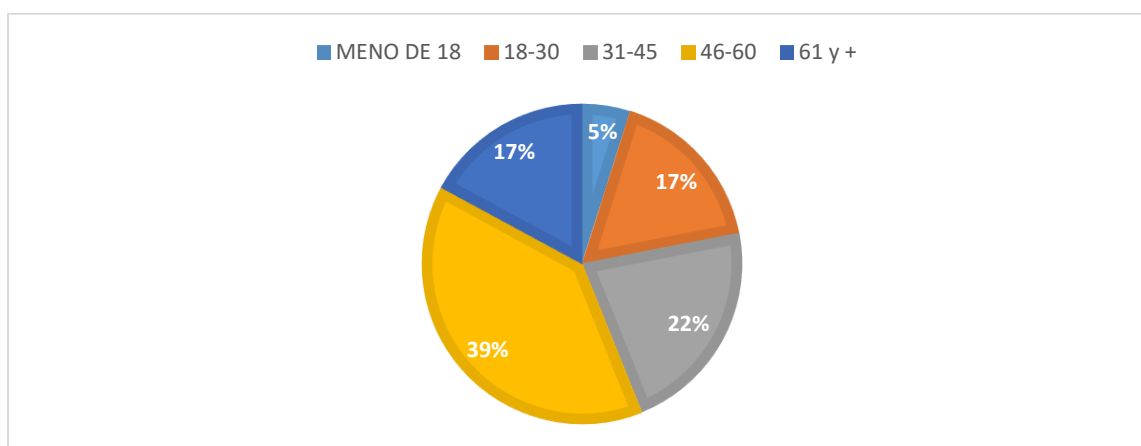
De las personas encuestadas, 35% corresponde al sexo masculino y 65% al sexo femenino.



Gráfica 2. Rango de Edad Mujeres

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

La gráfica 2 presenta el rango de edad de las mujeres que acuden al centro, se puede apreciar que las mujeres de la tercera edad son las más interesadas en los servicios que proporciona el centro, es decir que los problemas de visión son más presentes en las personas de este rango de edad, por supuesto, muchas son jubiladas. Después sigue el rango de 46 a 60 años con 32% y finalmente el rango de 31 a 45 años de edad con 19% los recién incorporados en una actividad.



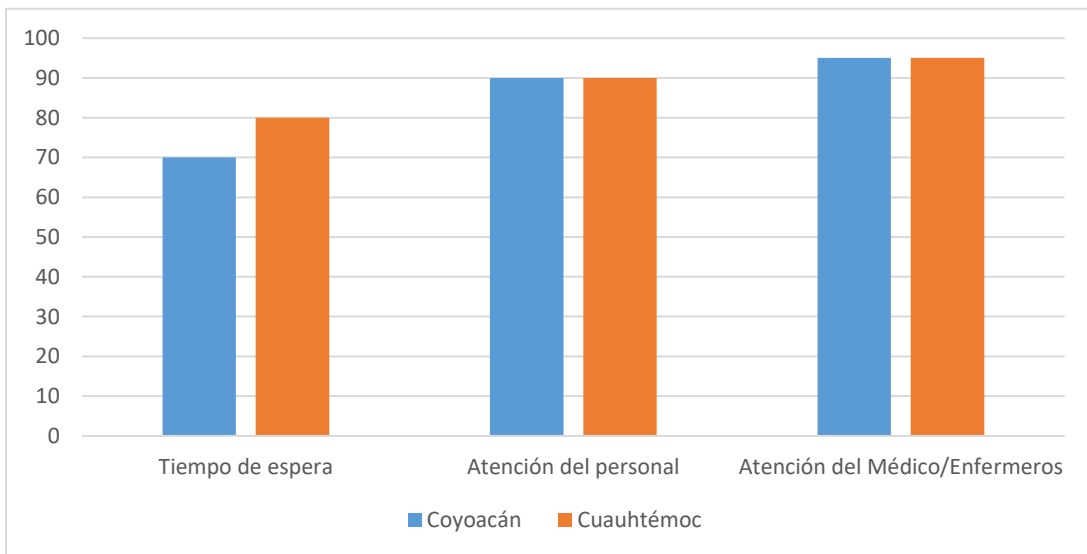
Gráfica 3. Rango de Edad Hombres

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

La gráfica 3 muestra el rango de edad de los hombres, aquí podemos observar a diferencia de la mujer que la mayor población interesada en nuestro servicio está en el rango de 46 a 60 años, es decir la población en la etapa de desarrollo de su actividad, dado el nivel de estrés que se vive en la ciudad, los hombres suelen desarrollar enfermedades en el rango de edad mencionado. Luego, el rango de 31 a 45 años de edad con 22%, y finalmente el rango de 18 a 30 años de edad.

5.5.1 Servicio al cliente

Las preguntas de esta sección fueron contestadas tanto por los clientes de las sucursales que se encuentran en actividad, como por los puntos donde pretenden abrirse los nuevos puntos de venta (estas encuestas fueron hechas en la calle), tratando de encuestar a personas que tuvieran interés por el tema.

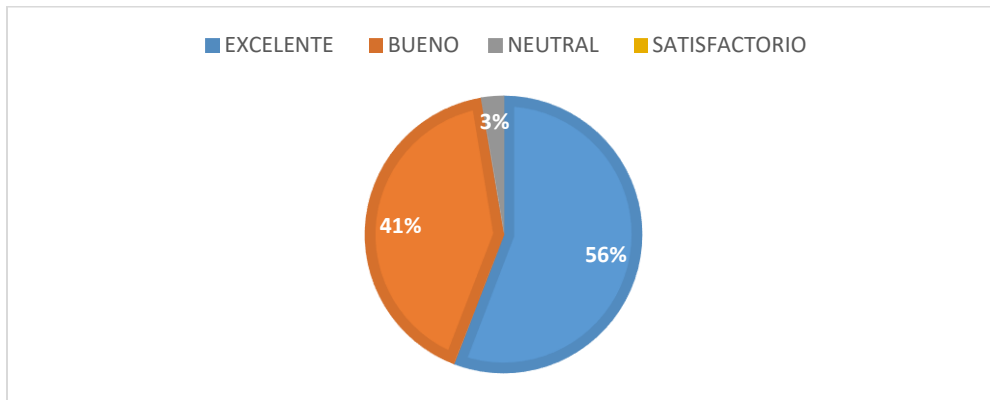


Gráfica 4. Investigación de Mercado

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

Se preguntó a las personas el grado de comodidad o conformidad con el servicio del centro, tanto como el ofrecido por el personal administrativo como por los doctores especialistas. En relación con los nuevos puntos de expansión las personas encuestadas mostraron gran interés en que existiera una clínica especializada en el cuidado de la vista

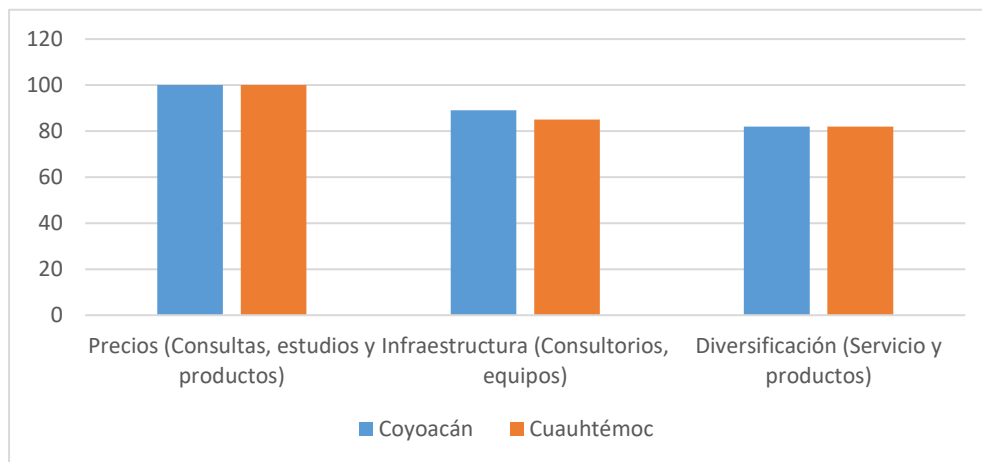
ya que hay demanda y poca oferta, tanto los clientes que ya acuden a alguno de los centros como los que aún no son clientes, les resulto interesante que existan más clínicas ya que algunos de ellos viven lejos de los que ya existen.



Gráfica 5. Calidad de Servicio

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

Dentro de las preguntas de las encuestas que se llevaron a cabo, se observa que los clientes de las clínicas ya establecidas Coyoacán y Cuauhtémoc, están satisfechos con la atención que se les brinda (56%), tanto del personal administrativo, y médico ya que presentan gran interés siempre en que los pacientes encuentren la satisfacción buscada y deseada.



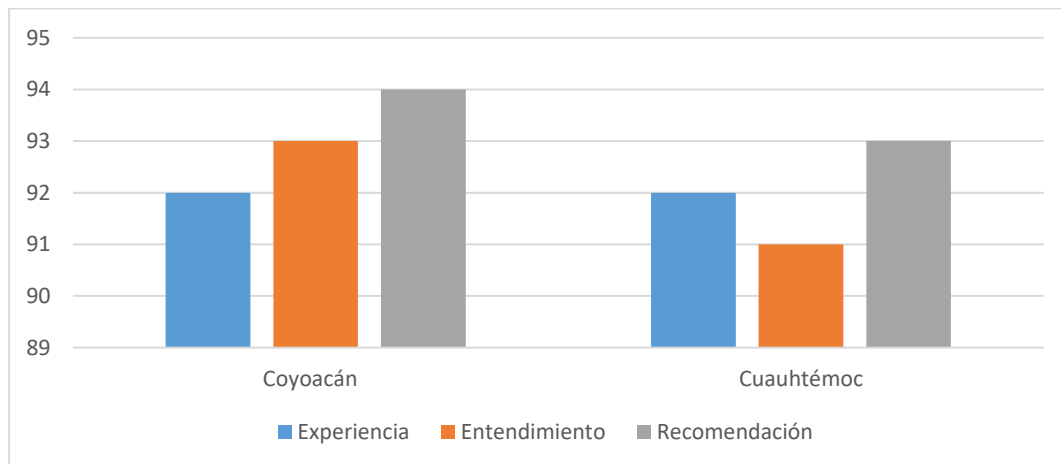
Gráfica 6. Servicios y Productos

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

Dentro de las preguntas de las encuestas que se llevaron en relación con los servicios y productos ofrecidos por el centro, se pudo observar de igual manera que a los clientes les importan los costos ofrecidos para las consultas, estudios y productos, así como que la infraestructura sea de alta calidad para la obtención de buenos resultados.

5.5.2 Productos y servicios

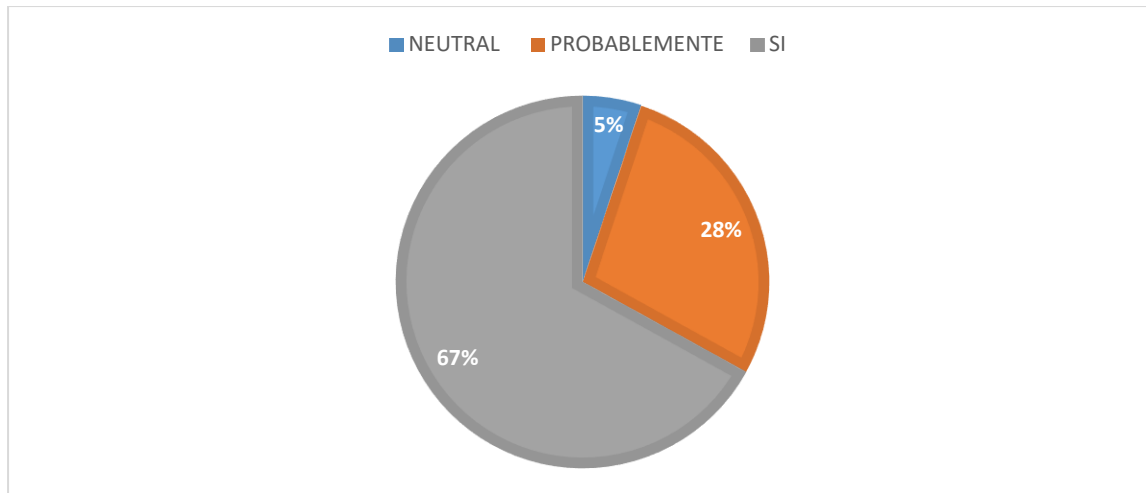
Las preguntas referentes a este apartado fueron contestadas únicamente por los clientes de las sucursales que se encuentran en actividad, estas preguntas fueron planteadas en escalas con 5 opciones de respuesta cada uno, con el objetivo de medir los niveles comparativos de satisfacción por sucursal activa.



Gráfica 7. Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

Los resultados muestran que, tanto en Coyoacán como en Cuauhtémoc, la recomendación del buen servicio al cliente es importante. El trato que se ha dado a los clientes favorecerá la expansión o apertura de una sucursal. Entonces, la ampliación de la empresa debe enfocarse en el servicio post venta dado que la mercadotecnia boca a boca es una herramienta de gran utilidad para el crecimiento empresarial.



Gráfica 8. Recomendación del Servicio

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas, (2019).

Como se puede ver en la gráfica 8, existe una similitud en relación al tema de satisfacción al cliente así mismo existe una relación en cuanto con el cumplimiento del mismo, debido a las variadas y amplias opciones de servicios y productos disponibles. Los niveles de satisfacción en general, muestran gran interés en que el centro sea recomendado, ya que los porcentajes que se muestran son superiores a noventa por ciento en todos los casos, lo cual indica que existe satisfacción dentro de esta variable.

En relación con la competencia se realizó un análisis previo sobre los puntos de interés a expandir (Álvaro Obregón, Benito Juárez y Tlalpan) Dado que dentro del entorno se encuentran Clínicas que brindan un servicio similar, la investigación se realizó con cierto carácter informal ya que se tuvo que actuar con discreción debido a que evidentemente no se contaban con los permisos. Se puede observar que las Clínicas ofrecen un servicio similar al que los Centros oftalmológicos ofrecen, sin embargo, se detectaron algunos factores como costos más elevados y una atención menos personalizada, siendo esto un referente que hace que los centros oftalmológicos tengan la posibilidad de brindar una mejor atención, con precios justos con la que se logre la satisfacción total de sus clientes y que esto sea lo que marque la diferencia con la competencia.

VI. PROPUESTA

Principales Estrategias a desarrollar para la Expansión de la Clínica

A través de las consultas se busca incrementar y lograr la expansión ya que lo que se desea hacer es lo siguiente:

Consulta

Público General

- Graduación automatizada y personalizada
- Valoración oftalmológica de segmento anterior
- Valoración oftalmológica de fondo de ojo

Aseguradoras

- Ajuste a tabulador de consulta especializada con todas las aseguradoras del mercado
- Ajuste a tabulador de cirugía especializada con todas las aseguradoras del mercado

Convenios Empresariales

- Consulta oftalmológica completa con precio preferencial
- Precio de cirugía oftalmológica con precio preferencial
- Precio de estudios de diagnóstico con precio preferencial
- Precio de tratamientos oftalmológicos (inyección) con precio preferencial

A Corto Plazo:

1- Formulación de la estrategia para el funcionamiento de la clínica

- a. Establecer metas **(incrementar el número de consultas y venta de lentes por mes)**
- b. Evitar al máximo la rotación del personal **(doctores, optometristas y administrativos)**
- c. Contratación de médicos con especialidad
- d. Medios de publicidad eficientes **(boletines locales, folletos publicitarios y promociones)**

A Mediano Plazo:

2- Implementación de la estrategia

- a. Seguimiento constante a las metas fijadas por parte de los socios
- b. Elaboración continúa de análisis FODA
- d. Medición continúa de los nuevos procesos

A Largo Plazo:

3- Evaluación de la estrategia

- a. Revisar si las medidas tomadas son las correctas y están dando los resultados esperados para el centro oftalmológico
- b. Hacer una comparación con otros centros para ver el desempeño del mismo **(comparación de resultados con respecto al centro del sur, oriente e insurgentes)**
- c. Constante evaluación de todos los procesos de la clínica **(revisiones periódicas cada tres meses)**

Con objeto de que el Centro oftalmológico y su búsqueda de desarrollo, se realizaron varias acciones entre ellas destacan: Diversas reuniones donde se llevaron a cabo lluvias de ideas, así como propuestas de planes estratégicos por parte de los socios, con las que se lograron tomar las siguientes decisiones estratégicas:

Se decidió aumentar la publicidad de la clínica, por lo que se buscaron los distintos medios para hacerlo, encontrando en los periódicos publicitarios locales, volantes, folletos, trípticos y lonas publicitarias una eficiente herramienta de difusión de los servicios de la clínica, adicionalmente se contrató a una persona dedicada exclusivamente a entregar todos los medios de publicidad antes descritos con el propósito de asegurarse que dicha publicidad la reciba el público correcto.

También se llevó una oferta de servicios de oftalmología a las empresas, esto se realiza mediante semanas de salud visual en donde se practican exámenes de la vista, venta de armazones, micas y medicamentos a los empleados de dichas empresas brindándoles precios preferenciales.

VII. CONCLUSIONES

En la actualidad las MIPYMES son de gran importancia para la economía nacional; esto es medible gracias a sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios. De igual manera, las Pymes cuentan con la particularidad de adaptarse a los cambios tecnológicos siendo también grandes generadoras de empleos. A través de este proyecto de investigación surge el deseo de conocer cómo se pueden expandir las MIPymes en la Ciudad de México.

Esta investigación planteo como objetivo desarrollar las estrategias para la expansión empresarial del Centro Oftalmológico en la Ciudad de México. Y a Corto Plazo boletines locales, folletos publicitarios y promociones, A mediano Plazo, elaboración continúa de análisis FODA y reportes finalmente a largo plazo comparación de resultados con respecto al centro del sur, oriente e insurgentes y revisiones periódicas, recomendable cada tres meses.

El desarrollo de estrategias para la expansión de las MIPymes, permitirá fomentar el crecimiento económico del país y desarrollar una cadena para apalancar las demás empresas del mismo tamaño o sector; actualmente se sabe que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años, siendo el índice de mortalidad altísimo de lo contrario, lo que resulta en tener mucha creación de MIPymes, mucha sobrevivencia volviéndose un fin en sí mismo y no un medio para ir al siguiente nivel y consolidar los esfuerzos en una empresa más grande.

De manera general las estrategias diseñadas y propuestas para la MIPYME “Centro Oftalmológico Del Sur” permitirán que nuevos clientes conozcan sus instalaciones y los productos de la más alta calidad que se comercializan. También se espera que estas estrategias logren fidelizar y que pertenezcan a la cartera de clientes. Si se llevan a cabo lo propuesto anteriormente se logrará incrementar, mejorar las ventas en las sucursales que planean abrir, ya que, la ampliación de los diferentes segmentos de clientes del mercado permitirá abarcar gran parte de mercado.

Hablar de limitantes es hacer mención de cuáles serán los factores que se presenten de manera positiva o negativa en la búsqueda y desarrollo de nuevas estrategias que permitan la expansión del Centro oftalmológico. Estos factores pueden ser determinados como internos los cuales son aquellos que tienen mayor importancia en el desarrollo del negocio, ya que se refiere a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control y; los externos en los que no se tiene un control y dependen de cuestiones políticas, económicas, sociales y culturales.

Finalmente, las propuestas diseñadas en este documento se alinean a los recursos que están al alcance de la MIPYME de interés y que no implican un esfuerzo considerable para su implementación. El éxito de las estrategias planteadas depende en gran medida del compromiso adquirido por las personas que lleven a cabo el plan estratégico, es necesario invertir en las actividades de planeación, la misma energía y entusiasmo que se brinda al ofrecer los productos y servicios a la comunidad que forma parte del mercado meta, que, como organización, sirve y atiende.

VIII. REFERENCIAS

Alfons, C. (2014). Coinnovación: la ventaja de la innovación colaborativa. (H. Deusto, Ed.) Business Review (233)

Ayala R, L y Arias A, R. (2020). Gerencia de Mercadeo. Obtenido de Las estrategias Competitivas Genéricas de Porter: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>

Belch G, E y Belch, M, A. (2009). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 8th ed. McGraw-Hill, New York.

Cantú, H, J, R y Chiatchoua, C. (2018). Generación de políticas públicas en materia fiscal para la permanencia de las unidades económicas en México (2005-2017). ConCiencia. Vol.8. diciembre de 2018, págs. 30-45. Disponible en: https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2019/06/conciencia_8_articulo_3.pdf

Castro, M, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas, Ciencias Económicas 28-No. 1, PP. 247-276. Disponible en: [file:///C:/Users/Kzu/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/7073-Texto%20del%20articulo-9673-1-10-20130128%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kzu/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/7073-Texto%20del%20articulo-9673-1-10-20130128%20(1).pdf)

Censos económicos (2014). *Micro, pequeña mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*.

Centro Oftalmológico del Sur (2016). Elaborado por Consultoría Especializada en Tecnología. México. Disponible en <http://www.centrooftalmologicodelsur.com/>

Cevallos, R. (2017). Introducción al Marketing. Disponible en: <https://es.slideshare.net/RicardoFranciscoCeva/introduccion-al-marketing1>

Chávez C, E; Chiatchoua, C y Guerrero, S, J. (2019). Impacto de la política fiscal en la evolución de las MIPYMES en el Estado de México (2005-2017). En coords. José Melchor Medina-Quintero, Demian Ábrego-Almazán y José Antonio Serna-Hinojosa “Eficiencia administrativa para la innovación y la competitividad en las organizaciones”

Universidad Autónoma de Tamaulipas. Disponible en:
<http://www.cumex.uat.edu.mx/api/archivos/Eficiencia.pdf>

Chiatchoua, C y Castañeda-González, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-2010) Quivera, vol. 17, núm. 2, pp. 55-71 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

Chiatchoua, C; Thailing N, B; Ernest Y, N, B y Xavier O, R. (2016). Construcción de una herramienta para medir la innovación tecnológica en las Pymes de la Región XI Texcoco. Paradigma económico, Año 8 Núm. 1, pp. 51-76.

Cisneros, A, J. C. (2014). Introducción a la diferenciación de productos. Obtenido de www.eumed.net:

<http://www.eumed.net/librosgratis/2009c/588/Enfoque%20de%20diferenciacion%20de%20productos%20de%20Porter.htm>

Cruz, M; López, E; Cruz, R y Meneses, G. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? Universidad Tecnológica de Tecámac., 329- 339.

Díaz, A, S. (2010). La microempresa en el desarrollo. En Revista PERSPECTIVAS, núm. 25, enero-junio, 2010, pp. 271-282 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

Dickson, P, H y Mark, W. (2011). "Institutional Readiness and Small to Medium-Sized Enterprise Alliance Formation", Journal of Small Business Management, 49, pp. 126-148.

Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (2018). Disponible en:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2018/doc/resultados_enadid18.

Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID, 2018) principales resultados. Consultado el 5 de febrero 2020 en:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2018/doc/resultados_enadid18.pdf

Gómez, M, J, M (2013). Factores que inciden en el crecimiento de las microempresas de la ciudad de Quetzaltenango, Tesis, Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Gomez-Jose.pdf>

González V, E; López M, M.J y Otero N, M.C. (2014). Manual práctico de marketing. Madrid: Pearson.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI. (2015). Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/>

Jobber, D. (2007) Principles and Practice of Marketing. 5th ed. McGraw-Hill Education, Berkshire Maidenhead.

Kotey, B y Cathleen F. (2007), "Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily", Journal of Small Business Management, 45(2), pp. 214-238.

Latorre, E, C. (2014). Plan de empresa para expansión de negocio de una empresa de distribución de bebidas, Tesis, Universidad politécnica de Valencia, España.

Kotler, P y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing., 11va Ed. México: Pearson Education.

Kotler, P. (2014). FCE Unicen económicas. Disponible en: <http://www.retopyme.com.ar/beta/Infodemarketing.pdf>

Laforet, S. (2008). "Size, Strategic, and Market Orientation Effects on Innovation", Journal of Business Research, 61, pp. 753-764.

Mariotti, S. (2013). Global estimates in visual impairment. Obtenido de http://www.who.int/blindness/VI_BJO_text.pdf.

Morales, S, J. Á; Jesús, L, V y Maritza, Á. (2012). “Las capacidades innovativas de las Pymes en el Noreste de México: factores determinantes para la innovación productiva”, Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Moreno, M, M; Munuera y García, D. (2011), “La innovación en las Pymes españolas: un estudio exploratorio”, ICE, núm. 860

Openbasque. (2011), “Escenario: Innovación abierta centrada en el usuario”, proyecto financiado por el departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del gobierno vasco, www.openbasque.net

Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010). Informe sobre la salud en el mundo 2010. Financiación de los sistemas de salud: el camino hacia la cobertura universal. Consultado el 2 de enero de 2019 en: <https://www.who.int/whr/2010/es/>

Ortiz de M, J. (2014). Ser una organización innovadora, ¿de qué hablamos? (H. Deusto, Ed.) Business Review (236)

Porter, M. E. (Febrero de 2020). La ventaja competitiva de las naciones. (A. L. Harvard Business Review, Ed.) Obtenido de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/013866800%201334509161.pdf>

Rosenbusch, N; Jan, B y Andreas, B. (2011), “Is Innovation Always Beneficial? A Meta-analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs”, Journal of Business Venturing, 26(4), pp. 441-457

Sánchez, G, I. (2007). “Innovación: ventaja competitiva en las PYMES” PYMEAH, UNAM, MÉXICO, www.casiacreaciones.mx/iframe/Pyme%202007/Abril%20156/Pyme156p22-25.PDF

Sureda, M. (2012). Las capacitaciones en el marketing de las Redes Sociales. Conceptos básicos a enseñar y consideraciones según los asistentes. Disponible en: [https://www.academia.edu/5140254/Las_Capacitaciones_en_el_Marketing_de_las_Red es_Sociales_UNICEN_Mar%C3%ADa_Luz_Sureda_Figueroa](https://www.academia.edu/5140254/Las_Capacitaciones_en_el_Marketing_de_las_Red_es_Sociales_UNICEN_Mar%C3%ADa_Luz_Sureda_Figueroa)

Terziovski, M. (2010), "Research Notes and Commentaries Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMES) in the Manufacturing Sector: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 892-902.

Tsusaka, M. (2014). Cinco estrategias de crecimiento que las empresas deben volver a aprender. *MBA & Educación Ejecutiva*. The Boston Consulting Group Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/cinco-estrategias-de-crecimiento-que-las-empresas-deben-volver-aprender>

Zapata, R, B, N. (2015). Manual de Investigación de mercado compilación temática. Fondo de Publicación del Cesar. P. 308. Disponible en: <https://catalogo.juanncorpas.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=13688>

Zúñiga, S, X, L. (2018). Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos facultad de ciencias administrativas unidad de posgrado, Lima, Perú. file:///C:/Users/Kzu/Downloads/Zuniga_sx.pdf

IX. ANEXO

1. Género

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

2. Edad

<input type="checkbox"/>	Menos de 18
<input type="checkbox"/>	18-30
<input type="checkbox"/>	31-45
<input type="checkbox"/>	46-60
<input type="checkbox"/>	61+

3. ¿Cómo evaluaría el tiempo de espera?

En la sala de espera
En ejecución en pruebas de examinación
En entrega de resultados

Excelente	Bueno	Razonable	Baja
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo evaluaría la atención del personal?

Para comunicarse y concertar una cita
El horario de atención
Ubicación

Excelente	Bueno	Razonable	Baja
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Nombre del Médico(s) que le atendió

Nombre 1_Dr.
Nombre 2_Dr.
Nombre 3_Dr.
Otro (personal)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

6. ¿Cómo evaluaría la atención del personal (Médico, enfermeras, administrativo)?

Resuelven sus dudas e inquietudes
Responden a sus dudas e inquietud con claridad
Es amable
Responden a todas sus preguntas

Excelente	Bueno	Razonable	Baja
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es su impresión de la imagen que tiene el Centro Oftalmológico?

Limpieza
Ubicación
Seguridad
Comodidad
Privacidad

Excelente	Bueno	Razonable	Baja
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál es su opinión de los precios que tiene el Centro Oftalmológico?

Altos	Accesibles	Económicos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Recomendaría el Centro Oftalmológico)?

¿Porqué?

<input type="text"/>

10. Comentario para mejorar la atención, servicios y productos que ofrece el Centro Oftalmológico

<input type="text"/>

Cuestionario: Investigación de Mercado (Servicio y Productos / Servicio al Cliente)