

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
UNIDAD DE POSGRADO



Tema de investigación:

"Diseño de un plan estratégico institucional y manual de procesos para la micro y pequeña empresa del sector comercio en el distrito de Verapaz, municipio de San Vicente Sur"

Presentado por:

Lic. Juan Antonio Dimas Hernández

Lic. Corina Yesenia Dimas Hernández

Para optar al grado de :

Maestro (a) en Administración Financiera

San Vicente, El Salvador, Centro América, 2025

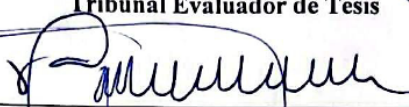
Esta tesis fue realizada bajo la dirección del Tribunal Evaluador de Tesis indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para la obtención del grado de:

Maestro(a)

en Administración Financiera

San Vicente, El Salvador, Centroamérica, 2026

Tribunal Evaluador de Tesis



M.Sc. Edwin Raúl Aguilar Rivas

Presidente y Miembro del Tribunal Evaluador de Tesis



M.Sc. José Marcelo Cárcamo Cruz

Secretario y Miembro del Tribunal Evaluador de Tesis



M.Sc. Santiago Alexander Andrade

Asesor de Tesis y Vocal del Tribunal Evaluador de Tesis



Dr. C. Edgar Antonio Marinero Orantes

Jefe de la Unidad de Posgrado

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
UNIDAD DE POSGRADO

Tema de investigación:

"Propuesta de un manual de procesos para el diseño de un plan estratégico para la micro y pequeña empresa del distrito de Verapaz"

Presentado por:

Lic. Juan Antonio Dimas Hernández

Lic. Corina Yesenia Dimas Hernández

Para optar al grado de :

Maestro (a) en Administración Financiera

San Vicente, El Salvador, Centro América, 2025



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector: Ing. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Vicerrector administrativo: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario general: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

Decano Interino: Msc. José Isidro Vargas Cañas.

Vicedecano: Msc. Maira Carolina Molina de López.

Secretario general: Msc. Edwin Raúl Aguilar Rivas

Administradora académica: Msc. Benigna Lorena Martínez de Guzmán

Maestro (a)

En Administracion Financiera

San Vicente, El Salvador, Centroamerica, 2025

Tribunal Evaluador de Tesis

M. Sc. Edwin Raul Aguilar Rivas

Presidente de tribunal evaluador de tesis

M. Sc. Jose Marcelo Carcamo Cruz

Secretario y miembro de tribunal evaluador de tesis

M. Sc. Santiago Alexander Andrade

Vocal y miembro de tribunal evaluador de tesis

M. Sc. Yolanda Cleotilde Jovel Ponce

Coordinadora de la Maestria en Administración Financiera

Dr.C. Edgar Antonio Marinero Orantes

Jefe de la Unidad de Posgrado

Dedicatoria

A Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y propósito.

A Ti, Señor, dedicamos con humildad y gratitud este logro que representa la culminación de una etapa de formación profesional y crecimiento personal.

Gracias por concedernos la claridad para tomar decisiones acertadas, la serenidad ante la incertidumbre y la perseverancia necesaria para alcanzar nuestros objetivos.

Durante el desarrollo de la Maestría en Administración Financiera, enfrentamos diversos retos académicos y personales que solo fue posible superar bajo Tu guía y bendición. Cada aprendizaje y cada logro obtenido son reflejo de Tu constante presencia y dirección en nuestro camino.

De igual manera, expresamos nuestro sincero agradecimiento a los propietarios del Super La Sagrada Familia, por la confianza y colaboración brindada al permitirnos acceder a la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación. Su apertura y disposición contribuyeron de manera significativa a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y al cumplimiento de los objetivos planteados.

Este trabajo constituye no solo un resultado académico, sino también una manifestación del compromiso, la disciplina y la fe que nos han acompañado en todo el proceso formativo.

Con profunda gratitud, dedicamos este esfuerzo a Dios y a todas las personas que, directa o indirectamente, hicieron posible la culminación de esta etapa.

Agradecimientos

“Dios es bueno todo el tiempo y todo el tiempo Dios es bueno”

Quiero agradecer primeramente a Dios por regalarme la vida, la sabiduría, la perseverancia y la fortaleza durante cada etapa de mi vida, en el desarrollo de mi carrera profesional y en la realización de este trabajo. No ha sido un camino fácil, pero con la fe y la confianza puestas en Él, he podido culminar con éxito este logro tan importante en mi vida.

A mis padres, Evelio Dimas y Maritza de Dimas, por su apoyo incondicional en todo momento, por sus enseñanzas, valores y por todo el esfuerzo que han realizado para ayudarme a alcanzar mis metas. Sin ustedes, este sueño no habría sido posible.

A mis hermanos Corina y Ever, por su apoyo constante y por sus palabras de aliento en los momentos difíciles, tanto a lo largo de mi vida como durante el desarrollo de esta etapa académica. A mi hermana Yesenia (Q.E.P.D.), que nos cuida desde el cielo y que siempre está presente en nuestros corazones y pensamientos.

A mi tía Ileana, por impulsarme a tomar la decisión de cursar esta maestría y continuar mi preparación académica, gracias por su apoyo incondicional hacia mis hermanos y hacia mí. A mi abuela Carmen, a mis tías Deysi y Margarita, a mis familiares, amigos y compañeros de trabajo, que siempre han estado pendientes de este proceso y me han brindado palabras de ánimo para seguir adelante.

A mi compañera de tesis, quien además tengo la dicha de que sea mi hermana, gracias por tus enseñanzas, tu dedicación y tu paciencia durante el desarrollo de este trabajo. Gracias por todo tu apoyo; doy gracias a Dios por permitirnos compartir este nuevo logro académico juntos. Es un privilegio poder alcanzar esta meta contigo, quien has estado a mi lado en los momentos felices y en los más difíciles, te quiero mucho.

A nuestro asesor, por su dedicación, esfuerzo, disposición y por los conocimientos transmitidos durante todo el proceso, los cuales fueron fundamentales para alcanzar este objetivo.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron para que este logro fuera posible, ya sea con su apoyo, sus consejos o sus palabras de aliento, les expreso mis más sinceros agradecimientos.

Juan Antonio Dimas Hernández

“Alaba, alma mía, al Señor; alabe todo mi ser su santo nombre. Alaba, alma mía, al Señor, y no olvides ninguno de sus beneficios.” (Salmo 103:1-2)

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada etapa de mi vida, A Él encomiendo este logro, fruto de Su gracia y de la fe que ha fortalecido mi espíritu para continuar adelante.

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres Evelio Dimas y Maritza Hernández, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y su constante apoyo. Gracias por inculcarme los valores del trabajo, la responsabilidad y la perseverancia, que han sido pilares fundamentales en la construcción de este logro. Este éxito también les pertenece.

A mi tía Ileana, le dedico un agradecimiento muy especial por su cariño, comprensión y acompañamiento permanente. Sus palabras de aliento y su apoyo han sido un bálsamo en los momentos más exigentes. Su generosidad han sido una inspiración constante en este camino de crecimiento académico y personal, es mi gran ejemplo a seguir.

A mi hermanito Ever Dimas, por ser la personita que siempre esta ahí apoyando, motivando y creyendo que podemos lograr siempre todo, te quiero con toda mi alma, y a mi hermanita en el cielo Yese lo volvimos a hacer, se que estarias muy orgullosa de mí si estuvieras aquí, un abrazo hasta el cielo

Con un sentimiento de profundo aprecio, agradezco a mi hermano Juan Dimas, quien ha sido no solo mi compañero de tesis, sino también un apoyo invaluable en todo este proceso. Compartir este proyecto con él ha significado trabajar de la mano, aprendiendo juntos y fortaleciendo nuestro lazo fraternal. Su compromiso, paciencia y motivación constante fueron un impulso esencial para la culminación exitosa de esta meta compartida.

A mi abuela Carmen, Tia margarita, demás familiares y amigos (mis grupitos de siempre) les extiendo mi gratitud por su compañía, comprensión y muestras de aprecio a lo largo de esta etapa. Cada gesto, palabra y acción de aliento contribuyó de manera significativa a mantener la motivación y la confianza en el cumplimiento de este propósito.

A nuestro asesor, por su dedicación y compromiso, y a los docentes que a lo largo de la carrera compartieron su conocimiento y experiencia profesional..

Corina Yesenia Dimas Hernández

Índice

| | |
|---|------|
| Índice de tablas | xii |
| Índice de ilustraciones | xii |
| Índice de gráficos | xiii |
| Resumen | 1 |
| Abstrac | 1 |
| Introducción | 2 |
| I. Planteamiento del problema | 3 |
| 1.1 Antecedentes | 3 |
| 1.2 Historia y antecedentes de super la Sagrada Familia | 4 |
| 1.3 Definición del problema | 5 |
| 1.4 Preguntas de investigación | 6 |
| 1.5 Objetivos | 6 |
| 1.5.1 Objetivo general | 6 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 6 |
| 1.6 Justificación | 7 |
| 1.7 Viabilidad de la investigación | 8 |
| 1.8 Limitaciones de la investigación | 8 |
| II. Marco teórico | 10 |
| 2.1. Conceptos clave | 10 |
| 2.1.1 Micro y pequeña empresa | 10 |
| 2.1.2 Plan estratégico | 10 |
| 2.1.3 Manual de procesos para la elaboración del plan estratégico | 11 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.2 | Clasificación de las microempresas | 12 |
| 2.3 | Características de las micro y pequeñas empresas | 12 |
| 2.4 | Importancia de las micro y pequeñas empresas en El Salvador | 13 |
| 2.5 | Importancia de un plan estratégico y manual de procesos en las micro y pequeñas empresas | 14 |
| 2.6 | Clasificación de la planeación | 16 |
| 2.7 | Beneficios de un plan estratégico y manual de procesos | 18 |
| 2.7.1 | Beneficios de un plan estratégico | 18 |
| 2.7.2 | Beneficios de un manual de procesos | 20 |
| 2.8 | Partes del plan estratégico | 21 |
| 2.8.1 | Características del plan estratégico | 21 |
| 2.8.2 | Beneficios de la planeación estratégica | 22 |
| 2.8.3 | Limitaciones de la planeación estratégica | 23 |
| 2.8.4 | Importancia del plan estratégico | 24 |
| 2.8.5 | Contenido del plan estratégico | 25 |
| 2.8.6 | Objetivos estratégicos | 25 |
| 2.8.7 | Herramientas para el diagnóstico del plan estratégico | 26 |
| 2.8.8 | Foco estratégico | 26 |
| 2.8.9 | Mapa estratégico | 28 |
| 2.9 | Plan de acción - comunicación de la estrategia | 35 |
| 2.9.1 | Concepto | 35 |
| 2.9.2 | Importancia | 35 |
| 2.9.3 | Pasos para elaborar un plan de comunicación | 36 |
| 2.10 | Plan financiero | 37 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.10.1 | Claves del plan financiero | 38 |
| 2.10.2 | Elementos de la planeación financiera | 38 |
| 2.10.3 | Beneficios del plan financiero | 39 |
| 2.10.4 | Pasos del plan financiero | 39 |
| 2.11 | Seguimiento y monitoreo | 41 |
| 2.11.1 | Monitoreo de la planeación estratégica | 41 |
| 2.11.2 | Resultados del seguimiento | 42 |
| 2.11.3 | Indicadores | 42 |
| 2.11.4 | Características | 42 |
| 2.12 | Retos y barreras para la implementación de un plan estratégico y manual de procesos en las micro y pequeñas empresas | 43 |
| III. | Metodología de la investigación | 44 |
| 3.1 | Método de investigación | 44 |
| 3.2 | Enfoque de la investigación | 44 |
| 3.3 | Alcance y diseño de investigación | 44 |
| 3.4 | Unidades de investigación | 44 |
| 3.5 | Técnicas para recolectar información | 45 |
| 3.6 | Procesamiento de la información | 46 |
| IV. | Resultados de la investigación | 47 |
| 4.1 | Resultado de diagnóstico de aplicación de plan estratégico de las microempresas del distrito de Verapaz | 47 |
| 4.2 | Propuesta manual de proceso para plan estratégico | 57 |
| 4.2.1 | Introducción | 57 |
| 4.2.2 | Pasos para la elaboración del plan estratégico | 57 |
| 4.2.3 | Estructura organizativa | 61 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.2.4 | Misión | 62 |
| 4.2.5 | Visión | 62 |
| 4.2.6 | Valores | 62 |
| 4.3 | Análisis interno del supermercado | 62 |
| 4.3.1 | Análisis técnico | 62 |
| 4.3.2 | Análisis de la situación financiera | 65 |
| 4.4 | Análisis externo del supermercado | 70 |
| 4.4.1 | Factores legales y regulatorios | 70 |
| 4.4.2 | Factores fiscales y tributarios | 71 |
| 4.4.3 | Factores económicos y financieros | 71 |
| 4.4.4 | Factores políticos y sociales | 72 |
| 4.4.5 | Factores ambientales y tecnológicos | 72 |
| 4.5 | Herramientas de análisis | 72 |
| 4.5.1 | Análisis de oferta y demanda | 72 |
| 4.5.2 | FODA | 75 |
| 4.5.3 | FODA cruzado | 76 |
| 4.5.4 | Análisis PESTEL | 77 |
| 4.5.5 | Indicadores de desempeño | 78 |
| 4.6 | Objetivos estratégicos | 78 |
| 4.7 | Estrategias financieras | 79 |
| 4.8 | Plan de acción | 83 |
| 4.9 | Pronósticos financieros | 92 |
| 4.10 | Mecanismos de control seguimiento y evaluación | 95 |
| | Conclusiones | 99 |

| | |
|-----------------|-----|
| Recomendaciones | 100 |
| Referencias | 101 |
| Anexos | 103 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1- Estado de resultado- proforma. | 66 |
| Tabla 2- Balance general- proforma. | 68 |
| Tabla 3- Análisis oferta- demanda 1 /2. | 73 |
| Tabla 4- Análisis oferta- demanda 2 /2. | 74 |
| Tabla 5- FODA de supermercado..... | 75 |
| Tabla 6- FODA cruzado de supermercado..... | 76 |
| Tabla 7- Análisis PESTEL | 77 |
| Tabla 8- Cuadro de mando integral – BSC supermercado | 80 |
| Tabla 9- Calendarización de actividades de marketing por año..... | 85 |
| Tabla 10- Presupuesto total de marketing por año. | 91 |
| Tabla 11- Estado de resultado - proyectados..... | 93 |
| Tabla 12- Balance general - proyectado. | 94 |
| Tabla 13- Tabla de mecanismos de evaluación para control y procesos..... | 96 |
| Tabla 14- Mecanismos de evaluación para el área de inventario y logística | 97 |
| Tabla 15- Tarjeta de control de inventario | 98 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1- Historia Super Sagrada familia | 5 |
| Ilustración 2- Mapa estratégico integrado para todas las industrias..... | 32 |
| Ilustración 3- Organigrama Super la Sagrada Familia. | 61 |
| Ilustración 4 - Diagrama de Gantt para Super La Sagrada Familia..... | 84 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1- Diagnóstico: Tipo de comercio | 47 |
| Gráfico 2- Diagnóstico: Tamaño de equipo de trabajo..... | 48 |
| Gráfico 3- Diagnóstico: Años operando en el negocio..... | 49 |
| Gráfico 4- Diagnóstico: Definición de misión, visión y objetivos. | 50 |
| Gráfico 5- Diagnóstico: Existencia y comprensión del plan estratégico..... | 51 |
| Gráfico 6- Diagnóstico: Actualización de la planificación estratégica | 52 |
| Gráfico 7- Diagnóstico: Uso de herramientas para la planificación..... | 53 |
| Gráfico 8- Diagnóstico: Indicadores de desempeño..... | 54 |
| Gráfico 9- Diagnóstico: Capacitación del equipo de trabajo..... | 55 |
| Gráfico 10- Diagnóstico: Evaluación periódica de metas. | 56 |

Resumen

La tesis propone un manual de procesos para el diseño e implementación de un plan estratégico aplicable a las micro y pequeñas empresas del distrito de Verapaz, tomando como caso de estudio al Supermercado La Sagrada Familia.

Mediante un diagnóstico empresarial y análisis financiero, se identificó que la mayoría de las MYPE carecen de planificación formal, capacitación y control operativo. A partir de ello, se desarrolla una propuesta integral que incluye misión, visión, valores, análisis interno y externo, estrategias financieras, plan de acción, pronósticos económicos y mecanismos de control y evaluación.

Los resultados evidencian que la aplicación de este modelo mejora la toma de decisiones, optimiza los recursos y potencia la sostenibilidad de las empresas. En conclusión, el trabajo ofrece una guía práctica y adaptable que promueve la profesionalización del sector MYPE en El Salvador.

Abstrac

This thesis proposes a process manual for the design and implementation of a strategic plan applicable to micro and small businesses in the district of Verapaz, using the La Sagrada Familia Supermarket as a case study.

Through a business diagnosis and financial analysis, it was identified that most MSEs lack formal planning, training, and operational control. Based on this, a comprehensive proposal was developed that includes a mission, vision, values, internal and external analysis, financial strategies, an action plan, economic forecasts, and control and evaluation mechanisms.

The results show that the application of this model improves decision-making, optimizes resources, and enhances business sustainability. In conclusion, the work offers a practical and adaptable guide that promotes the professionalization of the MSEs sector in El Salvador.

Introducción

El documento presenta una investigación sobre el papel fundamental que desempeñan las micro y pequeñas empresas (MYPE) en la economía salvadoreña, destacando su aporte a la generación de empleo y al crecimiento del Producto Interno Bruto. Sin embargo, se evidencia que muchas de ellas carecen de una gestión empresarial estructurada, formalización legal y herramientas de planificación.

La investigación busca demostrar cómo la implementación de un manual de procesos para la elaboración de un plan estratégico puede fortalecer la sostenibilidad, competitividad y transparencia de las MYPE, especialmente en el distrito de Verapaz, a través de la estandarización de procedimientos, la capacitación del personal y la aplicación de buenas prácticas administrativas y financieras.

El estudio pretende fomentar una cultura empresarial basada en la eficiencia, la responsabilidad social y la ética, contribuyendo al desarrollo económico y al fortalecimiento institucional del sector.

I. Planteamiento del problema

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) desempeñan un papel crucial en la economía de El Salvador, contribuyendo significativamente a la generación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, enfrentan diversos desafíos relacionados con la falta de formalización, la gestión empresarial ineficaz, manuales de procesos definidos y la adopción de buenas prácticas para la elaboración de un plan estratégico. En este tema de tesis buscamos investigar y aportar por medio del diseño y propuesta de plan estratégico institucional y manual de procesos para mejorar la sostenibilidad, competitividad y responsabilidad social de las microempresas en El Salvador.

A través de este estudio, se analizarán los marcos regulatorios y las mejores prácticas internacionales que podrían ser adoptadas por las MYPE para fortalecer su estructura interna y su comportamiento hacia los consumidores, empleados y la comunidad. Además, se explorarán los retos y las oportunidades que enfrentan estas empresas en la implementación de un plan estratégico, adaptado a su contexto socioeconómico y legal.

1.1 Antecedentes

Las micro y pequeñas empresas en El Salvador son una parte fundamental de la economía, representando aproximadamente el 90% de todas las empresas registradas en el país. Estas empresas contribuyen de manera significativa a la creación de empleo, especialmente en sectores como el comercio, los servicios y la producción. En términos de empleo, las microempresas son responsables de una gran proporción de los trabajos informales, lo cual refleja el desafío de formalizar este sector.

Según la encuesta nacional de la MYPE el 2.3% de estos comercios se encuentran en San Vicente por lo que es importante fortalecer este sector con el fin que estos no pierdan oportunidades de cooperaciones o fondeos que les permitan crecer.

Sin embargo, las micro y pequeñas empresas enfrentan serias limitaciones en cuanto a recursos financieros, capacidades de gestión y acceso a mercados internacionales. Muchos empresarios de micro y pequeñas empresas no cuentan con la capacitación

necesaria para aplicar prácticas que ayuden a los procesos, lo que a menudo resulta en una administración deficiente, baja competitividad y vulnerabilidad a las crisis económicas.

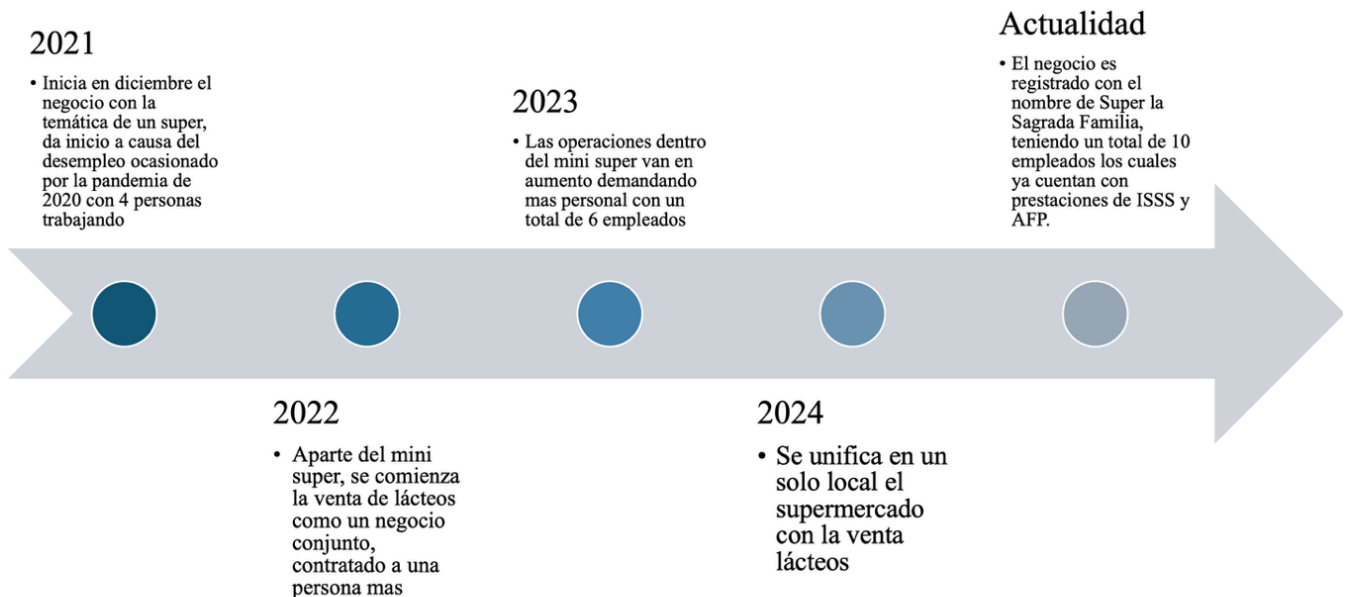
Además, las microempresas en El Salvador están expuestas a varios obstáculos, tales como un entorno legal y regulatorio complejo, la falta de infraestructura adecuada, la falta de acceso a financiamiento y un contexto macroeconómico que favorece la informalidad sobre la formalización de las empresas. Las políticas gubernamentales han intentado aliviar algunos de estos problemas, pero los avances han sido limitados debido a la falta de una estrategia coherente que favorezca el crecimiento y la sostenibilidad de estas entidades.

La implementación de un plan estratégico y un manual de procesos en las micro y pequeñas empresas podría ser una solución efectiva para mejorar la competitividad, formalización y sostenibilidad de estas empresas, ayudando a superar algunos de los obstáculos que estas enfrentan.

1.2 Historia y antecedentes de super la Sagrada Familia

A continuación, se presenta una línea de tiempo que es un resumen de la historia del supermercado sujeto de estudio desde sus inicios hasta la fecha:

Ilustración 1- Historia Super Sagrada familia



Nota: Historia elaborada por el equipo de trabajo a partir de la entrevista (véase Anexo 1).

1.3 Definición del problema

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) a pesar de su importancia, enfrentan diversas dificultades que limitan su crecimiento y sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a la falta de formalización, la deficiente gestión empresarial y la carencia de un plan estratégico empresarial que les sirva como guía para el desarrollo de sus procesos. Estas deficiencias afectan su capacidad para competir en un mercado globalizado, cumplir con las normativas legales locales e internacionales y generar confianza entre sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general).

La ausencia de un plan estratégico institucional y manual de procesos en muchas MYPE conduce a una falta de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas dentro de las empresas, lo cual puede generar prácticas empresariales ineficaces y poco éticas. Además, muchas de estas empresas carecen de los conocimientos y recursos necesarios para implementar estas buenas prácticas, lo que aumenta su vulnerabilidad a riesgos financieros, operativos y reputacionales.

El problema radica en la necesidad urgente de identificar cómo un plan estratégico institucional y un manual de procesos puede contribuir a mejorar la competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social de las MYPE en El Salvador, superando los obstáculos relacionados con la falta de recursos, conocimiento y un marco normativo que las apoye en la implementación de estas prácticas. Esto es clave para asegurar el desarrollo y formalización de estas empresas, así como para promover una economía más sólida y ética en el país.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cómo contribuye un plan estratégico institucional a las micro y pequeñas empresas del sector comercio del distrito de Verapaz?
- ¿Cómo debería ser un modelo apropiado de un manual de procesos para micro y pequeña empresa del sector comercio?
- ¿Cuáles son los principales desafíos y obstáculos que enfrentan las Micro y pequeñas empresas del sector comercio del distrito de Verapaz de San Vicente Sur?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta de un manual de procesos para el desarrollo de un plan estratégico aplicable en las micro y pequeñas empresas del sector comercio del distrito de Verapaz, municipio de San Vicente Sur.

1.5.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo de manual de procesos para el desarrollo de un plan estratégico que se ajuste a las características, capacidades operativas y necesidades específicas de las MYPE del sector comercio.
- Analizar el estado actual, los principales desafíos y obstáculos que enfrentan las MYPE en El Salvador para la implementación de un plan estratégico considerando su estructura organizacional y recursos disponibles.

1.6 Justificación

El diseño de un plan estratégico institucional y manual de procesos son herramientas fundamentales para mejorar la gestión y reputación de cualquier empresa. Sin embargo, su implementación en las micro y pequeñas empresas de El Salvador sigue siendo un desafío debido a la falta de recursos, conocimientos técnicos y un marco normativo claro adaptado a estas empresas. Al estudiar e implementar buenas prácticas de gobernanza procesos claros y un buen plan estratégico, las MYPE podrán:

- Tener claros sus objetivos, metas y planes a corto y largo plazo.
- Mejorar su competitividad en un mercado globalizado.
- Asegurar el cumplimiento de normativas locales (como la Ley de Protección al Consumidor, la Ley de Protección de Datos Personales y la Ley General de Sociedades).
- Fortalecer la confianza de los consumidores, empleados, proveedores y la comunidad.
- Promover un ambiente de trabajo ético y justo, cumpliendo con los estándares laborales y derechos humanos.

Este estudio se justifica además por la creciente necesidad de las MYPE de adoptar una gestión profesional que les permita escalar sus operaciones, lograr mayor formalización y asegurar la sostenibilidad a largo plazo, lo cual es fundamental para el desarrollo económico del país.

En un estudio realizado a una muestra de 12 microempresas del distrito de Verapaz, se evidenció que más del 83% de ellas no cuentan con una planificación estratégica formal que les permita monitorear de manera constante los procesos y el rumbo de su negocio. El 16% restante manifestó tener algún tipo de planificación, aunque no escrita ni estructurada formalmente. Esta situación pone de manifiesto la importante necesidad de brindar apoyo a las microempresas del distrito en la formulación e implementación de una planificación estratégica efectiva, que les permita tomar decisiones informadas, mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

1.7 Viabilidad de la investigación

Se consideran como principales los siguientes motivos:

- **Acceso a Información:** La investigación sobre las microempresas en El Salvador es viable debido a la disponibilidad de información en diversas fuentes locales, como el Ministerio de Economía, el Banco Central de Reserva y las Cámaras de Comercio e Industria. Además, las normativas legales y los marcos regulatorios sobre gobierno corporativo y ética empresarial en el país son accesibles a través de documentos. Existen aspectos importantes que debemos tomar en cuenta para la investigación y se públicos y reportes de organismos internacionales como la OCDE o el Banco Mundial.

- **Relevancia Social y Económica:** La viabilidad de la investigación es alta debido a la relevancia del tema. Las micro y pequeñas empresas son clave para la economía de El Salvador y su formalización y competitividad tienen un impacto directo en la generación de empleo y la estabilidad económica del país. La implementación de buenas prácticas de gobernanza y manual de procesos puede ayudar a mejorar estos aspectos, lo que justifica el interés de los actores públicos y privados en colaborar con la investigación.

- **Factibilidad de la implementación:** Las estrategias propuestas pueden adaptarse a la realidad del sector y a los recursos disponibles, además podrían establecer alianzas con instituciones gubernamentales y privadas para facilitar la implementación de planes estratégicos y manuales de procesos.

1.8 Limitaciones de la investigación

Como en toda investigación existen limitantes que interfieren en diferentes maneras la investigación y algunas de las dificultades se mencionan a continuación:

- **Falta de Formalización en las MYPE:** Un desafío importante es la falta de formalización en muchas microempresas, lo que puede dificultar la recopilación de datos precisos. Muchas MYPE operan en la informalidad, lo que puede hacer que sea difícil contactar a los responsables y obtener información sobre el diseño de un plan estratégico y manual de procesos.

- **Recursos Limitados para Implementación:** Las MYPE en El Salvador enfrentan limitaciones de recursos, tanto financieros como humanos, lo que puede dificultar la adopción de un plan estratégico y manual de procesos. A pesar de que la investigación puede proponer soluciones, la implementación real de estas prácticas podría verse limitada por la falta de recursos y capacidades en las empresas.
- **Resistencia al Cambio:** Las MYPE pueden mostrar resistencia a cambiar sus estructuras de gestión o adoptar nuevos modelos debido a la falta de confianza en los beneficios de un plan estratégico institucional y manual de procesos. Esto podría dificultar la evaluación de los impactos y la disposición de las empresas a participar en encuestas o entrevistas.
- **Contexto Económico y Social:** El entorno económico y social de El Salvador, caracterizado por altos niveles de pobreza, informalidad laboral y un sistema educativo que no siempre cubre las necesidades de las microempresas, puede influir en la disposición de las MYPE a adoptar nuevas prácticas. La crisis económica, la inestabilidad política y la falta de infraestructura también pueden ser factores limitantes para la implementación de cambios significativos en las microempresas.

II. Marco teórico

2.1. Conceptos clave

2.1.1 *Micro y pequeña empresa*

En El Salvador la Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa tiene como finalidad estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad y define a la micro y pequeña empresa de la siguiente manera (SALVADOR, 2023) :

- Microempresa: Toda persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

2.1.2 *Plan estratégico*

Según Armijo (2009), la Planificación Estratégica (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), El plan estratégico es un patrón o modelo de decisiones que establece la dirección de la organización, basado en la evaluación del entorno y la adaptación de los recursos internos.

Thompson y Strickland (2004), Un plan estratégico es una guía de acción que define la visión de la empresa, sus metas a largo plazo y las estrategias necesarias para lograrlas, considerando los cambios en el entorno y la competencia.

2.1.3 Manual de procesos para la elaboración del plan estratégico

Un manual de procesos para la elaboración de un plan estratégico es un documento que describe detalladamente cada paso, actividades y recursos necesarios para crear, implementar y evaluar un plan estratégico. Funciona como una guía para asegurar que el proceso de planificación estratégica se realice de manera consistente, eficiente y efectiva

El manual de procesos y procedimientos es un documento que describe de forma detallada los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en una organización. Incluye información sobre los objetivos del proceso, los pasos a seguir, los responsables de cada paso, los recursos necesarios y los documentos que se generan.

Es importante elaborar un manual de procesos y procedimientos por las siguientes razones:

- **Mejora la eficiencia y la eficacia de los procesos.** Al definir claramente los pasos a seguir y los responsables de cada uno, se evita la improvisación y se asegura que los procesos se lleven a cabo de forma consistente.
- **Facilita la formación y el desarrollo del personal.** El manual de procesos y procedimientos proporciona una guía clara para que los nuevos empleados puedan aprender cómo realizar sus tareas.
- **Reduce los errores y las reclamaciones.** Al definir claramente los requisitos y los procedimientos, se reduce el riesgo de cometer errores que puedan dar lugar a reclamaciones.
- **Mejora la comunicación y la coordinación entre los departamentos.** El manual de procesos y procedimientos ayuda a que todos los departamentos de la organización tengan una comprensión clara de cómo se realizan las tareas.

El manual de procesos y procedimientos debe elaborarse en cualquier momento en que una organización quiera mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos, facilitar la

formación y el desarrollo del personal, reducir los errores y las reclamaciones, o mejorar la comunicación y la coordinación entre los departamentos. (Bolivia, 2023)

2.2 Clasificación de las microempresas

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Ley MYPE, fue aprobada según Decreto Legislativo No. 67 por la Asamblea Legislativa, el 25 de abril del 2014 y entró en vigencia el 28 de mayo del 2014, cuyo objeto es fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas y busca fortalecer y hacer más competentes a estas entidades por medio de inclusión, orientaciones para buen funcionamiento, promoción y ayuda para el crecimiento de este sector.

La ley PYME en su artículo tres clasifica a las empresas de la siguiente manera:

- a) Microempresa
- b) Pequeña Empresa.

Cabe mencionar que pueden existir otros criterios de clasificación como: Según su actividad económica: comercio, industria, servicio, sin embargo, la Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa en su artículo tres solo nos da 2 clasificaciones.

2.3 Características de las micro y pequeñas empresas

Entre las características principales de las micro y pequeñas empresas según la Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa realizada en el año 2017 se pueden mencionar ((CONAMYPE), 2017):

- Son negocios familiares con recursos propios o a través de pequeños créditos.
- No cuentan con un sistema tecnológico avanzado y no reciben una asistencia y capacitación sobre el uso de los nuevos avances.
- Poseen contabilidad semiformal, aunque no existe un control estricto de contabilidad ya que por lo general solo poseen registros para formalidades tributarias como declaraciones de IVA.

- El Recurso Humano posee nivel académico bajo y es más de carácter técnico o experiencia adquirida en el oficio. (Si bien la educación de las personas empresarias no determina el éxito de una empresa, se convierte en un factor que facilita su puesta en marcha y sostenibilidad).
- Es el propietario quien tiene la mayor concentración de autoridad.

2.4 Importancia de las micro y pequeñas empresas en El Salvador

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) juegan un papel crucial en la economía de El Salvador, no solo como motores de crecimiento económico, sino también como generadoras de empleo y agentes de desarrollo social, a continuación, presentamos algunos de los puntos importantes:

- **Generación de empleo:** Las micro y pequeñas empresas son responsables de una gran parte de la creación de empleo en El Salvador. Según datos del Ministerio de Economía (MINEC), estas empresas generan aproximadamente el 80% de los empleos en el país, lo que las convierte en un pilar fundamental en la reducción de la pobreza y el fomento de la estabilidad laboral.

- **Desarrollo económico y local:** Las MYPE tienen un impacto directo en las economías locales. Muchas de estas empresas operan en áreas rurales y suburbanas, donde contribuyen a la descentralización del crecimiento económico. Al fomentar la creación de empleo y la mejora en la calidad de vida en estas zonas, las MYPE ayudan a reducir la desigualdad económica entre las regiones urbanas y rurales.

- **Acceso a la innovación y la diversidad:** Estas empresas son, a menudo, espacios de innovación, ya que buscan adaptarse a cambios rápidos del mercado y responder a las necesidades de los consumidores de manera flexible. La diversidad en los productos y servicios ofrecidos por las MYPE también enriquece el mercado salvadoreño, brindando variedad a los consumidores.

- **Contribución al Producto Interno Bruto (PIB):** Las micro y pequeñas empresas son responsables de una proporción significativa del PIB de El Salvador. A pesar de que las grandes corporaciones suelen recibir más atención, las MYPE constituyen una parte sustancial de la economía del país.

- **Fomento del emprendimiento:** Las MYPE son un vehículo clave para el emprendimiento en El Salvador. El país ha experimentado un auge en el número de emprendedores que buscan crear su propia empresa como una forma de mejorar sus condiciones económicas, y las políticas públicas han buscado promover este ecosistema.

- **Formalización de la economía:** A través de programas de apoyo a las MYPE, se promueve la formalización del sector empresarial en el país. Esto contribuye al incremento de la recaudación fiscal, a una mayor estabilidad en las relaciones laborales y a una mejora en la competitividad a nivel nacional e internacional.

2.5 Importancia de un plan estratégico y manual de procesos en las micro y pequeñas empresas

Un Plan Estratégico y un Manual de Procesos bien estructurados permiten guiar a las micro y pequeñas empresas (MYPE) en la definición de sus directrices estratégicas, mejorar su eficiencia operativa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Implementar estas herramientas contribuye a fortalecer la confianza de clientes, proveedores e inversionistas, promoviendo la formalización y competitividad empresarial.

En el contexto actual, la gestión efectiva de una empresa depende de la planificación adecuada y la implementación de procesos claros que fomenten la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones responsables. Para las MYPE, contar con un Plan Estratégico y un Manual de Procesos permite mejorar su administración y asegurar su crecimiento sostenible, a continuación, algunos puntos claves que son pilares fundamentales de estas herramientas para la aplicación en la gestión empresarial:

- **Transparencia y rendición de cuentas**

En el Plan Estratégico: Definir políticas de comunicación interna y externa que faciliten la divulgación de información relevante, como estados financieros básicos, proyecciones de ventas y objetivos estratégicos.

En el Manual de Procesos: Establecer procedimientos claros para la documentación de ingresos y egresos, elaboración de informes periódicos y cumplimiento de obligaciones fiscales.

- **Definición de Estructura organizativa clara**

Una estructura clara en el plan estratégico permitirá diseñar un organigrama funcional donde se definan los roles clave dentro del negocio (propietario, gerencia, administración, operaciones, ventas, etc.). y en el Manual de Procesos implica documentar las funciones y responsabilidades de cada puesto, asegurando que las actividades se realicen de manera eficiente y sin conflictos de interés.

- **Enfoque en la sostenibilidad a largo plazo**

Establecer metas permitirá garantizar la sostenibilidad por medio de planes de crecimiento realistas, considerando el impacto ambiental, social y económico de la empresa en su comunidad; así como Incluir procedimientos para la optimización de recursos, control de costos y gestión eficiente del capital de trabajo, asegurando la continuidad operativa del negocio.

- **Gobierno y ética empresarial**

El cumplimiento de leyes y regulaciones, junto con la promoción de valores éticos, fortalece la imagen de la empresa y aumenta su credibilidad ante los diferentes actores con los que interactúa y La formalidad y el cumplimiento de normativas son esenciales para el crecimiento y estabilidad de una empresa. Para las MYPE, esto se puede integrar de la siguiente manera: en el plan estratégico para definir una misión, visión y valores alineados con prácticas de negocio responsables y sostenibles, y en el manual de Procesos podrá incluir lineamientos sobre cumplimiento fiscal, normativas laborales y buenas prácticas comerciales para evitar sanciones o conflictos legales.

Contar con un Plan Estratégico y un Manual de Procesos permite mejorar la organización interna, fortalecer la confianza de los clientes y proveedores, y garantizar una gestión eficiente. La implementación de estas herramientas ayuda a transformar las micro y pequeñas empresas en negocios más sólidos, formales y preparados para enfrentar los desafíos del mercado.

2.6 Clasificación de la planeación

La planeación se podría definir como un requisito organizativo de las empresas, que funciona como una preparación indispensable ante cualquier actividad laboral. La planeación permite cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo. (ANER, s.f.)

Esta actúa para orientar las acciones de la compañía al éxito. Sin embargo, para realizar una planeación es necesario saber qué tipo utilizar.

Por lo tanto, los tipos de planeación surgen en respuesta al avance tecnológico, y al crecimiento de las empresas.

Para saber fácilmente qué tipo de planeación estratégica se debe aplicar, sólo hay que pensar en los períodos en los que cuales se debe definir planes de acción para la compañía. Puede ser que a diario necesite acciones que se ejecuten durante la rutina diaria o semanal. O que se completan en meses y - los principales - relacionados con el éxito de la empresa en su conjunto, que definen su forma de actuar, durante años, en otras palabras: corto, medio y largo plazo.

Por ende, dentro de la planeación estratégica, existen cuatro subtipos de planeación:

- La operacional.
- La táctica.
- La estratégica.
- Balanced Scorecard.
- Planificación Estratégica

Planificación estratégica

Es aquella que se centra en una organización en general o en un negocio en específico. Este tipo de planeación funciona por encima de las decisiones de los altos ejecutivos y determina los objetivos y decisiones a largo plazo.

Su alcance puede implicar acciones para los próximos dos años e incluso hasta los próximos 10 años

En ella se define la misión, la visión y los valores de la empresa. Además, el equipo de gestión a la hora de planificar debe formular objetivos y estrategias que abarquen puntos como: La definición sobre la adquisición de nuevo equipo, Planes para buscar inversores en el mercado y Crear un nuevo producto.

Algunas de las herramientas de planificación más utilizadas al elaborar la de tipo estratégica son la Matriz de Porter, la Matriz de Ansoff y el análisis SWOT.

A nivel estratégico, la planificación consiste en tomar los siguientes tipos de decisiones como determinar los objetivos de la organización, formular una estrategia para lograr estos objetivos, e implementar esta estrategia.

Incluso dentro de la planificación estratégica existen diferentes clasificaciones para cada propósito a cumplir, como:

Planificación táctica

Tiene la función de crear y establecer condiciones y objetivos para que las acciones que se crearon en la planificación estratégica se lleven a cabo realmente. En otras palabras, la planificación táctica es la capacidad de realizar lo que se idealizó en la planificación estratégica. Es allí donde el equipo de empleados desarrolla actividades como: administración, producción, marketing y finanzas.

Por ello es necesario un modelo de planificación que funcione a medio plazo y precisamente, esta función depende de la planificación táctica. Además, este tipo de planificación se caracteriza por:

- Apoyar los planes estratégicos de alto nivel. En otras palabras, apoya la planificación estratégica.
- Incluye las tácticas que la organización planea utilizar para lograr lo que se describe en el plan estratégico.
- Su alcance es a mediano plazo, inferior a un año.
- Divide el plan estratégico en partes prácticas.

Planificación operacional

Está relacionada con la manera en que las cosas deben funcionar en el día a día de la empresa, es decir, en la toma de decisiones y acciones prácticas de las operaciones laborales.

En ella, los gerentes deben asegurarse de que las tareas rutinarias se planifiquen y ejecuten adecuadamente dentro de la empresa.

Este tipo de planificación suele describir lo que sucede a corto plazo y está diseñada para actividades y eventos bien definidos donde se incluyen políticas para abordar problemas específicos, se trata del verdadero paso a paso para las operaciones diarias de la empresa, por lo tanto, se caracteriza por:

- Diferenciarse de otros tipos de planificación estratégica, al centrarse en poner en marcha todo lo que se ha proyectado para el bien de la empresa.
- Se encarga de rastrear y analizar los números para ayudar a manejar todo lo que la compañía desea poner en práctica.

El Balanced Scorecard

Este es uno de los tipos de planificación estratégica más utilizados hoy en día, el cual fue creado por Robert Kaplan y David Norton (estudiantes de Harvard), según esta metodología, se deben tener en cuenta 4 perspectivas para una empresa y, dentro de cada perspectiva se deben definir ciertos objetivos.

Durante la planificación estratégica, todos los niveles laborales que componen una organización se unen para buscar la manera de cumplir el mismo objetivo. Este tipo de planificación es un proceso integrado e interdependiente, por lo que es esencial que toda la empresa y todos los equipos se dediquen al mismo propósito.

2.7 Beneficios de un plan estratégico y manual de procesos

2.7.1 Beneficios de un plan estratégico

- **Dirección y enfoque**

Un plan estratégico define la visión (hacia dónde quiere llegar la empresa), la misión (su razón de ser) y los valores organizacionales (principios que rigen sus acciones). Esto ayuda a:

- Tener una dirección clara y evitar desviaciones.
- Enfocar los esfuerzos en objetivos alineados con el propósito de la empresa.
- Guiar a los colaboradores en la toma de decisiones diarias.

- **Mejor toma de decisiones**

Las decisiones empresariales deben basarse en análisis de datos y previsiones estratégicas. Un plan estratégico permite:

- Evaluar el entorno (análisis FODA, PESTEL).
- Definir estrategias de crecimiento, innovación o expansión.
- Actuar con mayor seguridad ante cambios en el mercado.

- **Optimización de recursos**

Los recursos de una empresa (humanos, financieros, tecnológicos) son limitados, por lo que deben utilizarse de manera eficiente. Un plan estratégico ayuda a:

- Identificar prioridades en la inversión.
- Reducir gastos innecesarios.
- Asegurar que cada área contribuya al logro de los objetivos globales.

- **Ventaja competitiva**

El plan estratégico permite diferenciarse de la competencia mediante:

- Innovación en productos o servicios.
- Mejora en la atención al cliente.
- Estrategias de marketing y posicionamiento.

- **Mejor coordinación y comunicación.**

Cuando toda la organización conoce la estrategia, hay mayor alineación entre equipos. Esto se traduce en:

- Mejor flujo de información entre departamentos.
- Trabajo en equipo más efectivo.
- Mayor compromiso de los empleados con la empresa.

- **Evaluación y mejora continua**

El plan estratégico no es estático, sino que debe evaluarse y ajustarse constantemente.

Beneficios:

- Medición del desempeño mediante KPIs (Indicadores Clave de Desempeño).
- Identificación de áreas de mejora.
- Adaptabilidad ante cambios en el entorno.

2.7.2 Beneficios de un manual de procesos

▪ Estandarización de procesos.

El manual de procesos documenta cómo deben realizarse las actividades en la empresa.

Esto garantiza que:

- Todos los empleados sigan los mismos procedimientos.
- Se reduzcan errores y variaciones en la calidad del trabajo.
- Haya mayor eficiencia en las operaciones.

▪ Facilita la capacitación

Cuando un nuevo empleado se incorpora a la empresa, el manual de procesos le permite:

- Conocer de manera clara sus funciones.
- Aprender los procedimientos sin depender de la capacitación informal.
- Reducir el tiempo de adaptación al puesto.

▪ Mayor productividad

Un manual de procesos bien estructurado ayuda a que las tareas se realicen de manera más rápida y eficiente. Esto permite:

- Evitar tiempos muertos por falta de información.
- Agilizar la ejecución de tareas repetitivas.
- Reducir la dependencia de personal clave.

▪ Transparencia y control

Un manual de procesos define responsabilidades y funciones de cada puesto. Esto facilita:

- Una mejor distribución del trabajo.
- Evitar duplicidad de funciones o conflictos internos.
- Mayor claridad en las expectativas laborales.
- **Reducción de costos y errores**

Cuando los procesos están bien definidos, la empresa puede:

- Minimizar desperdicios y costos operativos.
- Evitar errores que generen retrabajo.
- Asegurar el cumplimiento de normativas y regulaciones.
- **Adaptabilidad y mejora continua**

Los procesos no son estáticos; deben actualizarse y adaptarse a nuevas necesidades. Un manual de procesos permite:

- Implementar mejoras sin afectar la operatividad.
- Mantener la empresa competitiva.
- Adaptarse a cambios tecnológicos o del mercado.

2.8 Partes del plan estratégico

2.8.1 Características del plan estratégico

De acuerdo con Castelán (1985), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo: (FINANZAS, 2013)

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante, la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), las premisas de la escuela de la planificación son: Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.

A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa

2.8.2 Beneficios de la planeación estratégica

Para Steiner (2007, p.41), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 1. Simula el futuro
 2. Aplica el enfoque de sistemas
 3. Exige el establecimiento de objetivos
 4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 5. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 6. Sirve de base para otras funciones directivas

7. Mide el desempeño

- Señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 1. Mejora el canal de comunicación,
 2. Capacitación de los directivos,
 3. Incrementa el sentido de participación.

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

2.8.3 Limitaciones de la planeación estratégica

Según Steiner (2007, p.49-51), algunas limitaciones de la planeación estratégica son:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Puede existir resistencia interna.
- La planeación es cara.
- Pueden existir crisis momentáneas.
- La planeación no es tan fácil.
- Los planes concluidos limitan las opciones.

- Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica.

Funston y Ruprecht (2007), mencionan que unos de los riesgos de la planeación estratégica es conseguir un resultado, el cual no era el deseado. La planeación estratégica es importante y a la vez intimidante. El crecimiento del riesgo y la incertidumbre parece ser motivadas por dos grandes factores: la velocidad y la conectividad. Lo anterior se refiere a la rapidez con que cambian el entorno y las condiciones en las que la organización se ubica. Por conectividad se refiere a que, en la actual economía global, cualquier cambio en cualquier organización puede ocasionar un impacto instantáneo en otras compañías de otras industrias o regiones.

2.8.4 Importancia del plan estratégico

La importancia de la planeación estratégica, acorde a lo que manifiestan los autores Koontz y O'Donnell. (1967) y Mercado Salvador, H. (1995); radica fundamentalmente en los siguientes aspectos: (BENAVIDES, 2011)

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.
- El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan. Estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- Fija prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

2.8.5 Contenido del plan estratégico

Según Sánchez (2016) un plan estratégico debe incluir:

- La misión de la empresa.
- Visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos.
- Análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario.
- Plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido.

2.8.6 Objetivos estratégicos

Según (CEUPE, s.f.) establece que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización

puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción. Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. Los objetivos estratégicos tienen que cumplir las siguientes características para que sean eficaces:

- **Mensurables:** Que puede ser medido o valorado.
- **Específicos:** Que está especialmente destinado a un fin determinado
- **Apropiados:** Que resulta conveniente o adecuado para el fin al que se destina.

- Realistas: Que se puedan conseguir equilibradamente.
- Oportunos: Que es bueno o favorable para un fin determinado.

2.8.7 Herramientas para el diagnóstico del plan estratégico

El proceso de planeación estratégica hay numerosas herramientas de análisis que ayudan a organizar y dar sentido a la tarea. Entre ellas encontramos:

Análisis PESTEL

A través de un análisis PESTEL se pueden observar una serie de aspectos o variables que, inevitablemente, afectarán a la empresa: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de análisis de las 5 fuerzas fue inventado por Michael Porter para calcular la competitividad de un mercado: Poder de negociación de los clientes, Rivalidad entre los competidores, Amenazas de entrada para nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores y Amenazas de entrada de productos sustitutos.

Análisis FODA

El análisis y matriz FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) pone el foco sobre el estado actual de la organización. Gracias al FODA, una empresa puede saber qué estrategias resultan las idóneas según sus propias características.

Balanced Scorecard

Con un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral se analizan las actividades de una empresa en base a su visión y estrategia. Una herramienta de lo más útil para los equipos de Recursos Humanos.

2.8.8 Foco estratégico

El Foco estratégico y sus variables marcan la diferencia en la ventaja competitiva de la organización. Se analizan los aspectos para generarlos y su herramienta, el mapa estratégico, así como la misión, visión, valores y objetivos para asegurar el correcto funcionamiento del foco estratégico. La Importancia del Foco estratégico en la vida activa de las organizaciones es

fundamental contando con estrategias bien focalizadas con una mayor probabilidad de ser ejecutada correctamente que una desperdigada y que trata de abarcar mucho.

2.8.8.1 Misión

Misión proviene del latín mittere = lanzar / Puede ser considerada como “el propósito” de la organización. El propósito debe ser amplio, fundamental y duradero.

- ¿Qué ofrece la organización o cuál es el ámbito de los productos/servicios que ofrecemos?
- ¿A quién ofrecemos los productos/servicios o a cuáles segmentos de mercado llega la empresa con estos?
- ¿Dónde los ofrecemos o cuál es el ámbito geográfico en el que vendemos nuestros productos/servicios?

Para trabajar la Misión debemos de responder a:

- ¿Qué hace la empresa que es único y distinto a los demás?
- ¿Cómo lo hace: ¿hay algo diferente en su método, en el medio o en la forma de llegar a sus objetivos? ¿Cómo queremos satisfacer las necesidades de nuestra población meta?
- ¿Para quién lo hace: ¿Cuáles son sus partes constituyentes y su grupo objetivo de servicio?
- ¿Cuál es la población meta y que queremos alcanzar?
- ¿Por qué lo hace: cual es la justificación social de su existencia, ¿qué es lo que nunca podría dejar de hacer? ¿Cuál es el cambio que queremos generar en nuestra población meta?

2.8.8.2 Visión

Es una declaración del futuro de la empresa. Debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de poder usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una compañía y transmitir al mercado lo que se desea ser.

- ¿Qué? Identifica la esencia de la estrategia, los logros más importantes para alcanzar el futuro.

- ¿Cuándo? Significa un sentido de responsabilidad, compromiso y logro de la principal meta de la organización.
- ¿Cómo? Representa aquellos elementos fundamentales para lograr la visión.

2.8.8.3 Valores

Son aquellos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los colaboradores en la Institución, para poder cumplir con la misión y visión. Constituyen el cimiento de la Institución. Los elementos considerados para definir la lista propuesta de Valores: Los valores que tienen la institución, los valores que no tiene y necesita tener, identificar y eliminar los antivalores de la Institución. Son las expresiones que reflejan los principios básicos de comportamiento ético, tanto personal como corporativo, que deben estar siempre presentes en una organización.

2.8.9 Mapa estratégico

Una buena herramienta para definir estrategias focalizadas es el Mapa Estratégico, el cual contribuye a que la dirección de la empresa logre los objetivos involucrando a todos los colaboradores de las organizaciones, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará. El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

2.8.9.1 Concepto

El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa alcanzar su visión. Para ello, debemos definir cómo vamos a generar más ingresos y menos costos, cuál es la propuesta de valor que le vamos a hacer al cliente, que sea diferenciadora de la competencia y rentable, cuáles son los procesos que tenemos que trabajar para poder asegurar la oferta del cliente y cuál es el plan organizacional que debemos tener para cumplir con los procesos.

Es un modelo de los resultados esperados (en términos financieros y para el cliente) y de las causas necesarias para cumplirlos. Se utiliza un gráfico en vez de un texto, por ser la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando éste es por lo general abstracto y complejo.

2.8.9.2 Objetivo del mapa estratégico

Según Morillo (2013) establece que el mapa estratégico tiene como objetivo comunicar la estrategia de forma clara para que los empleados puedan alinear los esfuerzos para concretar las metas estipuladas. También permite nivelar las expectativas, porque de esta manera se sabe que se puede esperar y que aspectos no están contemplados alcanzar en determinado período. Así mismo prueba hipótesis, porque el hecho de que los objetivos se enlacen a determinadas estrategias, no quiere decir que en la práctica estas estrategias realmente sean las correctas para alcanzar con los objetivos.

2.8.9.3 Características

El desafío para estructurar un mapa estratégico debe ser:

- Simple, que pueda transmitirse fácilmente y que señale cómo hay que ejecutar la estrategia
- Focalizado en algunos pocos elementos esenciales cuya presencia debe asegurarse.
- Integral, de modo que contenga todos los elementos fundamentales que se requieran para comunicar los distintos frentes que se debe abordar en forma balanceada.
- Estructurarle en una página. Los mejores mensajes son los que se pueden transmitir en un espacio limitado, ya que de lo contrario son imposibles de retener.

2.8.9.4 Consecuencias

Consecuencias de Perder el Foco Estratégico:

- Está totalmente demostrado que las organizaciones que pueden mantener su foco o ampliarlo, son las que triunfan en el largo plazo.
- El foco en los negocios es la propiedad de una estrategia de mantener a una organización centrada y enfocada.
- La dificultad de mantener el mismo nivel de calidad en una variedad amplia de objetivos de mercado.
- La propensión de las organizaciones a extender una marca exitosa para cubrir nuevas categorías de producto, debilitando la marca en su campo central.
- El intento de seguir a un competidor que ingresa en un área nueva.

- El mapa estratégico impulsa el foco ya que obliga a seleccionar aquellos objetivos que son críticos para alcanzar la visión. Por definición, un buen mapa estratégico debiera tener pocos objetivos, ya que de otra forma pierde foco y su capacidad para transmitir en forma clara la ruta que se ha adoptado en este periodo estratégico para lograr la visión de la organización. La mejor forma para hacer eso es definiendo no más de 2 a 4 líneas o temas estratégicos (que serían cortes verticales), alrededor de los cuales tendremos objetivos estratégicos.

2.8.9.5 Componentes de un mapa estratégico

El mapa estratégico integra los elementos esenciales que orientan la gestión organizacional hacia la creación de valor y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- **Perspectivas:** Las dimensiones clave necesarias para garantizar la creación de valor a los diferentes stakeholders de la organización. Categorías en las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño.
- **Lineamientos o Iniciativas estratégicos:** Las aspiraciones o el impacto final que queremos lograr.
- **Relaciones causa-efecto:** Describen lo que debemos hacer para generar el fin último de la organización, ya sea la rentabilidad o el impacto social.
- **Temas y pilares estratégicos:** Se refieren a los segmentos verticales del mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia. Se conocen como “rutas de agregación de valor”.

2.8.9.6 Perspectivas

Según Roncancio (2018) establece que mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

La perspectiva financiera: En principio, esta perspectiva le brinda una descripción tangible de la estrategia utilizando una serie de indicadores que son bastante conocidos: retorno de la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, el margen de utilidad neta, entre muchos otros. Estos indicadores le darán un panorama amplio del presupuesto que ha invertido dentro de su empresa, del nivel

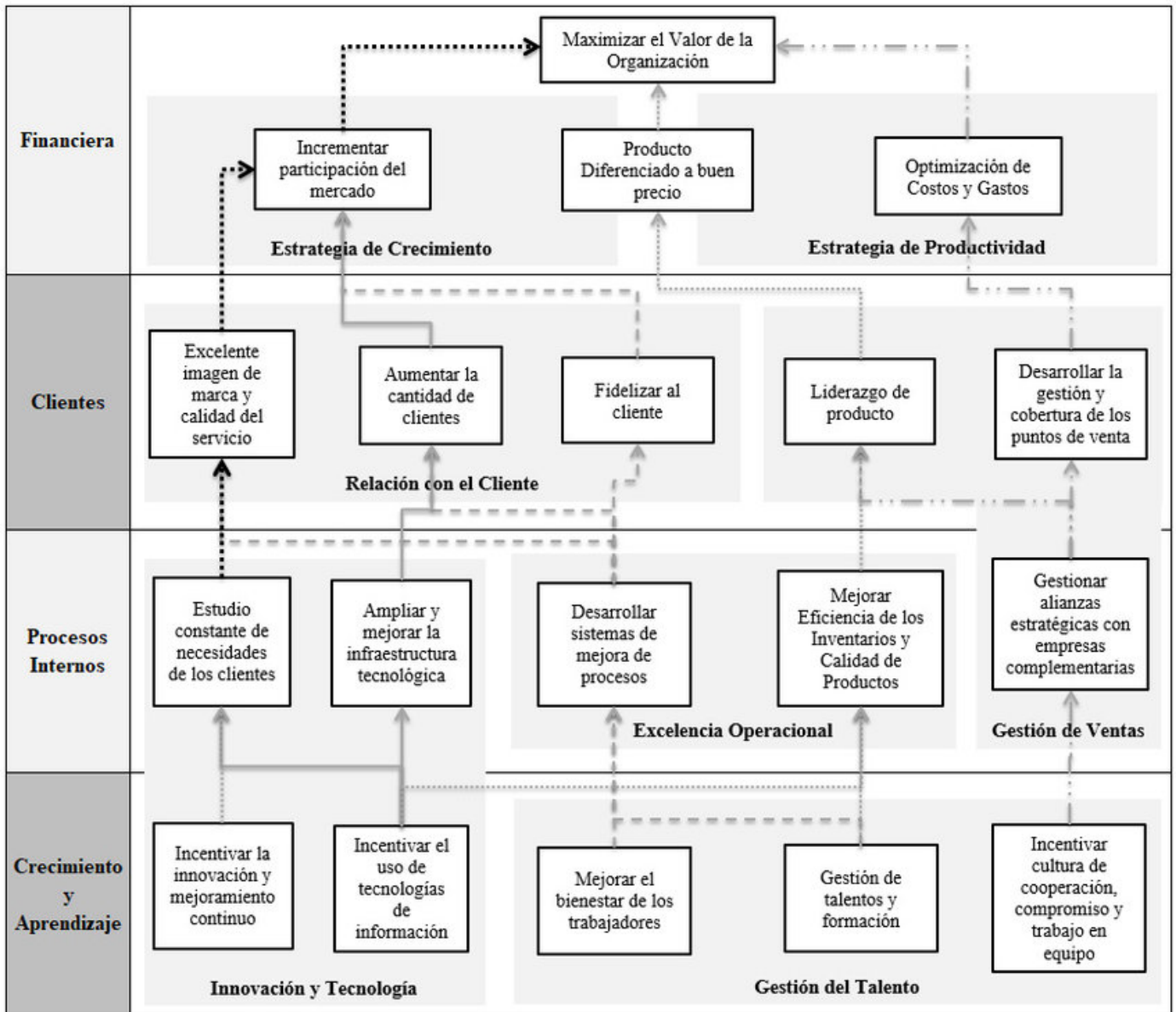
de ganancias que ha podido recuperar con el trabajo que ha realizado y del costo que implican para su organización todas las actividades que lleva a cabo.

La perspectiva del cliente: En muchas ocasiones, esta perspectiva se deja de lado y no se le da la relevancia ni el nivel de detalle necesario. Con este tipo de perspectiva usted podrá conocer una serie de indicadores que le darán una imagen de la experiencia del cliente con su organización. Elementos como la satisfacción, la retención y el crecimiento de los clientes, podrán guiarlo para conocer el verdadero valor que caracteriza a sus servicios y la imagen que tienen sus clientes de todo su trabajo.

La perspectiva de los procesos: Al observar la organización desde la perspectiva de los procesos usted podrá identificar claramente los procesos que poseen una importancia fundamental dentro de toda su organización. Aspectos como el manejo de la nómina, los estados financieros trimestrales, el mantenimiento de los equipos o instalaciones, inventariar nuevos productos, etc. De esta manera, los distintos niveles de su organización podrán enfocarse en optimizar la calidad de cada uno de estos procesos para garantizar la efectividad del trabajo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Gracias a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se podrá identificar los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que le permiten sustentar todos los procesos creadores de valor dentro de su organización.

Ilustración 2- Mapa estratégico integrado para todas las industrias



Nota: Mapa estratégico integrado para todas las industrias obtenido de la fuente citada (Sánchez Retiz, 2025).

2.8.9.7 Pasos para el mapa estratégico

A continuación, se presenta el proceso paso a paso de elaboración de un Mapa Estratégico. Roncancio (2018)

Paso 1: Adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas. La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente ovalada. Muy raramente hay más de 20 objetivos. Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que entrega a sus colaboradores, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar. Estos óvalos – objetivos se agrupan en perspectivas como: Financiera o Aprendizaje y crecimiento. Cada organización es diferente, pero la mayoría de los mapas estratégicos tienen cuatro perspectivas, y con frecuencia son similares a las que se muestran abajo.

Paso 2: Adicionar las relaciones Causa – Efecto. La mayoría de los mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior.

Estas relaciones causales son fundamentales en el cuadro de mando integral. Por ejemplo, si capacita a sus empleados y crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que su empresa funcione sin problemas (Procesos internos). Un negocio en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero). Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

La gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Sabemos que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. Su mapa estratégico muestra estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas. Algunos mapas estratégicos tienen temas o líneas estratégicas. Estos representan los tres o cuatro enfoques estratégicos generales de su organización. Los temas agrupan verticalmente los objetivos relacionados en todo su mapa estratégico. A diferencia de las perspectivas, los temas son muy específicos para su organización. Por ejemplo, los temas pueden definirse como: Excelencia Operacional, Cultura de seguridad, Sostenibilidad, Innovación y Liderazgo Tecnológico. Algunas organizaciones encuentran útil mostrar los temas en su mapa estratégico. Otras piensan que los temas agregan una complejidad innecesaria. En última instancia, depende de usted decidir si los temas son adecuados para su mapa estratégico.

Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño. El software Balanced Scorecard le permite construir su mapa estratégico directamente desde una interfaz gráfica. La automatización del cuadro de mando integral tiene muchas ventajas, sin embargo, la capacidad de ver su mapa estratégico con semáforos acordes al desempeño real puede ser la más grande. De esta manera su mapa estratégico estático se convierte en un cuadro de mando vivo.

Paso 5: Variaciones del Mapa Estratégico. Cada organización es diferente, y no hay una manera única de hacer un Mapa Estratégico. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones ponen la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. En el sector público y sin fines de lucro, sin embargo, se tienen diferentes motivaciones.

Sus finanzas son sólo un medio para un fin. El objetivo final de una organización sin fines de lucro es proporcionar los mejores servicios que pueda. Para estas organizaciones, es común cambiar las perspectivas de Cliente y Finanzas para que el Cliente esté en la cima. Su financiación (financiera) les permite ayudar a las personas (cliente). Del mismo modo, algunos objetivos pueden no encajar perfectamente en una sola perspectiva y puede tener más sentido ubicarlos entre dos perspectivas. Incluso puede haber objetivos estratégicos que no afecten a otros objetivos, por lo que no tienen flechas.

Lo que es importante recordar es que su mapa estratégico debe reflejar su estrategia organizacional real. Es completamente viable desviarse del diseño tradicional para adaptarse a sus objetivos particulares.

2.9 Plan de acción - comunicación de la estrategia

Según Nieves (2006) plantea que la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

2.9.1 Concepto

Nieves (2006) define Según un plan estratégico de comunicación como una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados.

Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario, deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de esta.

2.9.2 Importancia

Según Rock (2019) plantea que al momento de empezar con un nuevo proyecto todo emprendedor o empresario tiene como objetivo fundamental lograr la mayor cantidad de ingresos, ¿cierto?, entonces, de seguro te preguntarás, ¿cómo voy a lograr vender mi producto o servicio?, es aquí donde entran en juego las estrategias de comunicación. La importancia de realizar estas estrategias radica en que si son realizadas de manera correcta lograrás los números que sueñas en cuanto a ingresos se refiere. Realizar una estrategia de comunicación tendrá como meta que tu público objetivo no solo comprenda qué es lo que se quiere lograr, sino que también entienda qué significa y representa. Las estrategias de comunicación son herramientas de planificación que toman en cuenta aspectos como: Objetivos generales; mensajes; acciones a ejecutar; variables indicadoras; instrumentos y plazos de tiempo de ejecución.

2.9.3 Pasos para elaborar un plan de comunicación

Según Rock (2019) plantea que la elaboración de estrategias de comunicación es una de las mejores formas para lograr que los objetivos de un proyecto para que se ejecuten de manera eficiente y en el menor tiempo posible. En general, el éxito de una estrategia va a depender de la planificación de esta, en el que se debe tener en cuenta varios aspectos necesarios para no tener fallas.

Análisis de la situación actual: Para empezar la elaboración de una estrategia comunicacional es necesario conocer la situación actual de tu organización, es decir, tener claro aspectos como: Reputación de tu marca; identidad de tu marca; experiencia de los clientes; tendencias del mercado; estado de tu competencia.

Determina cuál es tu objetivo: Es de vital importancia que una vez que conozcas cuáles son las fortalezas y carencias de tu empresa, definas cuál o cuáles serán los objetivos de tu estrategia de comunicación. Y para que no pierdas el rumbo, te respondas preguntas como: ¿Qué quiero lograr?; ¿para qué quiero conseguirlo?; ¿por qué es necesario hacerlo?

Define tu público objetivo: Con certeza, la definición de tu público objetivo es uno de los pasos más importantes al momento de elaborar tu estrategia de comunicación, ya que, este grupo de personas son a las que se les deseas transmitir el mensaje y así, motivarlos a cumplir con el propósito de dicha estrategia comunicacional.

Establece un presupuesto viable: Es un hecho que podemos tener muchas ideas de cómo hacer que tu estrategia de comunicación funcione, pero debes tener en cuenta que todo tiene un costo. Por eso hay que delimitar qué cantidad de dinero se podrá invertir en dicha estrategia de comunicación con un presupuesto claro y detallado. Esto dependerá de: el tamaño de tu empresa; utilidad que posea tu organización y necesidades.

Establece el mensaje que quieres transmitir: Las organizaciones necesitan una voz y ese es el trabajo del mensaje, ya que resumen y concentran la personalidad que se desea transmitir. Teniendo clara la situación actual, los objetivos de tu estrategia y el público objetivo, ya se cuenta con la información suficiente para definir cómo desarrollar del mensaje que se desea hacer para llegar a dicho público objetivo. Como por ejemplo algunas de las empresas

cuyos mensajes lograron su cometido son: Just Do it. -Nike; Think Different. -Apple; Destapa la felicidad. -Coca-Cola. Me encanta. -McDonald's.

Selecciona cuáles canales de comunicación se adaptan a tu proyecto: Existen varias formas para promocionar tu estrategia y distribuir tu contenido, así que realiza un análisis de cuál de estas es la más adecuada para hacer llegar dicho mensaje a tu público objetivo y cumpla con su objetivo. Recuerda que debes tener en cuenta el alcance del presupuesto.

Especifica los plazos de ejecución: No podemos hablar de una planificación si no definimos los plazos en los cuales queremos lograr nuestros objetivos, y esta no es la excepción. Para la determinación de los plazos en los que estimas lograr cada uno de los objetivos, se debe de tomar en cuenta cada uno de los puntos anteriores.

Medición y evaluación los resultados: Una vez que lograste cumplir con los objetivos propuestos, es necesario que realices una auditoría con el fin de analizar qué alcanzó la estrategia, si cumpliste con los plazos estimados, si el presupuesto fue suficiente y si lograste los objetivos propuestos. De esta manera podrás determinar qué puedes mejorar para las próximas estrategias comunicacionales.

2.10 Plan financiero

Según Montenegro (2017) plantea que el plan financiero es un documento que se enmarca dentro del plan de negocio global de una empresa u organización y que recoge toda la información cuantificada y desarrollada, calculada en dólares, de cada uno de los planes de actuación que corresponden a cada área de la organización. Este instrumento está calificado como la mejor herramienta para analizar tanto la viabilidad financiera como económica de un nuevo proyecto empresarial considerando diferentes perspectivas temporales (corto, medio y largo plazo).

El plan económico y financiero permite a los gerentes de las organizaciones estimar si su proyecto es capaz de cumplir las expectativas previstas, especialmente aquellas que genera en relación a la liquidez esperada y a la rentabilidad. Y conociendo esta relevante información se podrán tomar las decisiones de una manera más acertada para que la empresa pueda dar sus primeros pasos, consolidarse, mantenerse y crecer a un ritmo sostenible y constante.

2.10.1 Claves del plan financiero

Según Guillermo (2020) algunas claves del plan financiero son:

- Permite evaluar la viabilidad de un negocio o proyecto de inversión.
- Debe tomar en cuenta el nivel de aversión al riesgo del agente económico, definiendo en base a ello las decisiones de inversión, de ahorro y/o de financiamiento que elegirá.
- Se deben considerar los intereses del individuo o empresa. Puede ser, por ejemplo, que la compañía esté comprometida con desarrollar un negocio amigable con el medio ambiente, pese a que no es la alternativa más rentable (al menos en el corto plazo).
- Otro elemento importante es el horizonte de inversión. Cuanto más largo sea, más difícil será poder realizar una proyección certera.
- Puede trabajarse con distintos escenarios. Por ejemplo, tres: optimista, moderado, pesimista. De esa forma, se puede incluso definir un plan de contingencia en caso se dé el peor escenario.

2.10.2 Elementos de la planeación financiera

Según Montenegro (2017) plantea que para contar con una eficaz planeación financiera se debe considerar tres elementos básicos que son:

- **Estados Financieros**

Conocer los estados financieros actuales de la empresa es un punto fundamental, para ello se requiere presentar balances, cuentas de resultados y otros estados proforma (es decir previstos), describiendo las fuentes y los empleos de tesorería. En base a este estado se proyectará los objetivos principales de crecimiento.

- **Inversiones de Capital y Estrategia de Negocio**

El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías (inversión por reemplazamiento, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas etc.); las descripciones de este punto podrían cubrir también áreas como esfuerzo en investigación y desarrollo, pasos a seguir para incrementar la productividad, diseño y comercialización de nuevos productos y estrategia de precios.

▪ **Financiamiento**

Este aspecto es el más diversificado, cada empresa tiene especificaciones únicas, existen empresas que disponen una amplia flexibilidad financiera para realizar las operaciones, gracias a sus activos y capacidad de endeudamiento, sin embargo, hay algunas que tendrían que recurrir a la venta de títulos o convenios para conseguir capital.

2.10.3 Beneficios del plan financiero

Una de las grandes ventajas es que proyectarás las ideas de ingresos y gastos, tan necesarias para asegurar la viabilidad del negocio y te servirá de reflexión. Aguilera (2020)

Más concretamente, el plan financiero permite:

- Determinar los recursos económicos para desarrollar el plan de negocios.
- Definir los costes reales. Estos dependerán de los costes operativos, administrativos y ventas.
- Conocer la inversión proyectada para iniciar el funcionamiento de la empresa.
- Especificar si es factible que el proyecto reciba financiamiento, además de conocer las ventajas y desventajas de esta alternativa.⁴⁶
- Determinar la situación financiera de la empresa, que será empleada de guía en el momento que comience el proyecto.
- El plan de financiero servirá para llevar a cabo el estudio de viabilidad y rentabilidad económica.
- Con la información reflejada en el plan financiero, los posibles socios y accionistas de la empresa conocerán de primera mano la rentabilidad y en qué momento recuperarán la inversión realizada.

2.10.4 Pasos del plan financiero

Para cumplir de manera efectiva esta tarea hay que realizar los siguientes pasos:

Estudiar las metas por cumplir: Cada objetivo debe convertirse en una motivación que acompañará al plan general. Incluye las metas a corto, mediano y largo plazo concebidas de manera real sin aumentar las expectativas, más allá de lo posible y concreto. Es importante

señalar que los objetivos a corto plazo son los establecidos para que se consoliden en un año, los de mediano plazo entre dos y cinco años y los de largo plazo dentro de más de cinco años.

Analizar la realidad de la empresa: Para ello hay que determinar los estados financieros y su proyección. ¿En qué estatus se encuentra el negocio? ¿Qué deseas en el futuro? Asimismo, hay que establecer las utilidades que se aspira a recibir, las razones financieras que incluyen el apalancamiento, la liquidez y lo referente a la rentabilidad.

Definir los fondos: Aquí se deben establecer los fondos urgidos para que el negocio se consolide y se posicione en el mercado. Lo recomendable en este aspecto es efectuar las proyecciones para un periodo de 5 años aproximadamente.

Planificar la disponibilidad del capital para un tiempo establecido: La manera adecuada es estudiando todas las opciones reales y analizando las fuentes de financiamiento.

Inspeccionar y verificar los recursos: Este es el cuarto paso que se ejecuta después de analizar la empresa, determinar los fondos y calcular el capital para el futuro. Aquí se definirán los recursos disponibles y se comprobará que se estén usando correctamente.

Establece hitos: Nos referimos a consolidar pequeños éxitos, que acompañarán las metas financieras de la empresa, aspectos claves del plan financiero. Por ejemplo, establecer como objetivo liquidar la deuda de dos tarjetas de crédito en los próximos 2 años, un hito es saldar el compromiso adquirido con una de ellas, y luego centrarse en la segunda. Este “éxito” servirá como impulso para mantenerte motivado.

Adaptarse a los factores externos que escapan a tu control: Crisis financieras, inestabilidad política o reformas de ley son algunos ejemplos. En estos casos, se puede desviar la ruta financiera trazada en los primeros pasos, por lo que sería necesario diseñar y exponer propuestas dirigidas a dar soluciones a supuestos escenarios negativos.

Establecer un sistema de compensación: Este último aspecto, es importante como todos los demás. Se define el sistema de compensación a los trabajadores en referencia a su desempeño. Lo interesante de este punto, es que se puede diseñar un plan de motivación que ayude a impulsar la competitividad y eficiencia de los empleados para alcanzar en conjunto los objetivos.

2.11 Seguimiento y monitoreo

La planificación estratégica es un tema recurrente en las corporaciones. Y, de hecho, la mayoría de las organizaciones bien estructuradas crean anualmente una planificación estratégica. Pero ¿tiene sentido este esfuerzo si no hay control y evaluación de esta planificación estratégica? La planificación estratégica de una empresa necesita un seguimiento y evaluación constantes de los resultados.

Estas actividades de planificación estratégica son necesarias tanto para medir los resultados obtenidos como para evaluar el progreso de los objetivos globales y específicos de la empresa. Y esto se hace mediante el seguimiento de los objetivos e indicadores de planificación estratégica.

2.11.1 Monitoreo de la planeación estratégica

El monitoreo de la planificación estratégica también es una forma de garantizar que las actividades se desarrollen de acuerdo con los valores que guían a la organización y su cultura

organizacional. Ya que están directamente relacionados con el clima organizacional y la imagen corporativa de la empresa. Cuando la empresa tiene un buen seguimiento de su planificación estratégica, se asegura de que sus equipos estén haciendo un buen trabajo. Está claro que están comprometidos a mantener el progreso y con registros adecuados para que puedan ser evaluados.

Es decir, al ejecutar la planificación, es crucial llevar a cabo un monitoreo estratégico y una evaluación de la planificación de manera sistemática y constante. Después de todo, si el 70% de las actividades de planificación no se ejecutan, solo el control y la evaluación de la planificación estratégica, con métricas, permitirán detectar errores y realizar ajustes.

Las métricas que la empresa utiliza para evaluar también indican la calidad del año o período en el que se encuentra la empresa. Si es necesario, de lo que se evalúa, es posible: Corregir la ruta, Hacer inversiones, Contratar personal., Buscar herramientas tecnológicas, Construir asociaciones. Entre muchas otras soluciones.

El monitoreo es parte del sistema de planificación estratégica principalmente para realizar un seguimiento de lo que está sucediendo. Y esto generalmente se hace a través de un análisis de informes operativos y financieros regulares sobre las actividades de la compañía.

2.11.2 Resultados del seguimiento

Los resultados del seguimiento de la planificación estratégica son: Fomentar la mejora continua, Suministro de datos sobre el impacto de las actividades e Información para la toma de decisiones. El monitoreo de la planificación estratégica debe llevarse a cabo con base en los mismos indicadores utilizados al preparar la planificación estratégica. Esto también permite la revisión de los procesos, ya que la empresa se da cuenta de que es necesario modificar actividades, relaciones internas y externas, enfoques con el cliente, etc.

2.11.3 Indicadores

En realidad, hay tres tipos de indicadores a considerar en una empresa:

1. Indicadores estratégicos: apuntan hacia el futuro, el camino que se espera que la empresa siga y están vinculados a la misión y visión del negocio. Se lograrán a largo plazo, entre 3 y 5 años. Después de un análisis de escenarios internos y externos y los diferenciales de la compañía, con la ayuda del análisis DOFA, es habitual definir indicadores estratégicos.
2. Indicadores tácticos: están relacionados con las acciones de cada área de la empresa. Comprenden un plan de acción que surte efecto en un período más corto que los objetivos estratégicos, pero debe contribuir a ello. Si se logran indicadores tácticos, existe una alta probabilidad de que los objetivos estratégicos también se logren con éxito.
3. Indicadores operacionales: se resuelven a corto plazo. Están directamente vinculados a la operación diaria de la empresa y al progreso de los procesos. Los indicadores operativos se asignan a cada empleado, de modo que alcancen el nivel de rendimiento deseado y eso permita alcanzar objetivos tácticos y estratégicos.

2.11.4 Características

A continuación, se presentan algunas características del seguimiento estratégico:

- Apuntar al futuro.

- A largo plazo alcanzable.
- Está vinculado a la misión y visión de la empresa.
- Se basan en diferenciales competitivos

2.12 Retos y barreras para la implementación de un plan estratégico y manual de procesos en las micro y pequeñas empresas

La implementación de un plan estratégico y un manual de procesos en las micro y pequeñas empresas (MYPE) enfrenta diversos retos y barreras que pueden dificultar su aplicación efectiva. Estos obstáculos suelen estar relacionados con la cultura organizacional, la falta de recursos o el desconocimiento sobre la importancia de la planificación y estructuración adecuada del negocio. A continuación, se describen algunos de los principales desafíos que enfrentan las MYPE en este proceso.

1. Resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional

Muchas MYPE operan con estructuras informales y modelos de gestión tradicionales, donde las decisiones dependen exclusivamente del propietario o de un grupo reducido de personas. Implementar un plan estratégico y un manual de procesos en las micro y pequeñas empresas (MYPE) implica formalizar la empresa, delegar funciones, establecer lineamientos claros y fomentar la transparencia, lo que puede generar resistencia entre los colaboradores.

2. Falta de recursos para la implementación adecuada

El diseño e implementación de un plan estratégico y un manual de procesos requieren tiempo, capacitación y, en algunos casos, asesoría externa. Muchas MYPE enfrentan limitaciones económicas que les impiden invertir en estos aspectos, lo que retrasa su formalización y crecimiento.

3. Falta de compromiso y conocimiento por parte de los propietarios y gerentes

En muchos casos, los propietarios o directivos de las MYPE desconocen los beneficios de contar con un plan estratégico y un manual de procesos o no perciben su importancia. Si no existe un compromiso real por parte de la alta dirección para implementar estos cambios, cualquier esfuerzo será superficial o ineficaz.

4. Falta de capacitación y asesoría en la implementación

El éxito de un Plan Estratégico y un Manual de Procesos depende de la correcta formación del equipo y la adecuada aplicación de estos documentos en la empresa. Muchas MYPE carecen del conocimiento necesario para desarrollar e implementar estos planes por sí mismas, lo que puede llevar a errores en su aplicación o a una falta de seguimiento.

III. Metodología de la investigación

3.1 Método de investigación

Para la investigación se utilizó el método científico inductivo con enfoque cualitativo, debido a que se analizaron las características propias de la empresa objeto de estudio, en lo referente a diseño de un manual de procesos para elaborar el plan estratégico, además conocer el nivel de conocimiento sobre este tema.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue el enfoque cualitativo utilizando las diferentes bibliografías que abordan la temática de plan estratégico y manual de procesos como una herramienta útil para generar valor en las micro y pequeñas empresas y que sirvan como guía para desarrollar la propuesta.

3.3 Alcance y diseño de investigación

La investigación fue de alcance descriptivo, pues se pretendía describir la situación actual en cuanto al conocimiento de la temática sobre la implementación de un manual de procesos para la elaboración de un plan estratégico, de acuerdo con la información recolectada de las unidades objeto de estudio.

El diseño de la investigación fue no experimental porque no implicó la experimentación o manipulación intencionada de las variables en estudio, y fue transeccional exploratorio porque su propósito fue conocer y analizar las variables de investigación en un momento específico dentro de la empresa objeto de estudio.

3.4 Unidades de investigación

Las unidades de estudio de la investigación se encuentran conformadas por los siguientes elementos de investigación:

- Los propietarios o gerente de la microempresa que se tomará como modelo de estudio.
- El administrador.
- Empleados.

3.5 Técnicas para recolectar información

Técnicas de campo: Estas técnicas permitieron tener una relación más cercana a las distintas actividades que se desarrollan dentro de la entidad y ayudará a identificar las problemáticas y confrontar la base teórica con los hechos reales por medio del levantamiento de la información.

Las técnicas de campo utilizadas fueron el cuestionario; el cual se detallan a continuación:

Cuestionario:

Consiste en recopilar datos mediante la aplicación de cédulas (formularios) con preguntas impresas; en ellos, el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador. Esto permite clasificar sus respuestas y hacer su tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. (Muñoz Razo, 2011) (pág. 227).

Este instrumento fue administrado a los propietarios y/o encargados de las micro y pequeñas empresas del distrito de Verapaz.

Entrevista:

Una de las técnicas de investigación de mayor uso en la recopilación de información en las áreas de ciencias sociales y en otras muchas disciplinas es la entrevista, la cual podría definirse como la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas (incluidas en una guía de entrevista) y adaptándose de acuerdo a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presentan.

La entrevista es una de las herramientas que aportan más información al investigador, ya que permite obtener datos de primera mano y, en muchos casos, facilita la comprobación de fenómenos ya contemplados con anterioridad. Además, la entrevista también es muy útil cuando se trata de obtener información de segunda mano, esto es, cuando va acompañada de la

interpretación que otros investigadores hacen del mismo fenómeno que se está investigando. (Muñoz Razo, 2011)(pág. 231).

Este instrumento fue administrado a los propietarios o gerentes, administradores y empleados de la entidad objeto de estudio.

3.6 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizaron herramientas digitales, específicamente software de ofimática que facilitaron la clasificación y respectivo ordenamiento de la información con el fin de sistematizar para obtener una mejor comprensión y análisis.

El propósito fue concentrar la información, tabular los datos y concentrar sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, tablas, gráficas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada del fenómeno en estudio. Entre algunas formas de procesamiento de estos datos encontramos las siguientes (Muñoz Razo, 2011)

Método de tabulación automatizado

En este caso la recopilación de datos se hace utilizando equipos electrónicos de cálculo o de cómputo. Con el apoyo de éstos, se hace una concentración más rápida de resultados a través de la tabulación y clasificación de información. Los resultados se presentan así en forma más confiable, con mayor profundidad y en un menor tiempo.

Este método automatizado también contempla actividades matemáticas y estadísticas que se realizan en equipos que abarcan desde los simples equipos electromecánicos y electrónicos de cálculo hasta los modernos sistemas electrónicos de cómputo. Actualmente existen modernos programas y hojas electrónicas que son muy útiles para concentrar datos.

Método de tabulación computacional

En los modernos sistemas de computación es posible efectuar no sólo la recopilación, la tabulación y el análisis de datos, sino que, además, se ha agregado una serie de sistemas que ayudan a la elaboración de instrumentos de recolección, concentración y presentación de resultados en gráficas, cuadros e incluso documentos que resumen la información obtenida.

IV. Resultados de la investigación

4.1 Resultado de diagnóstico de aplicación de plan estratégico de las microempresas del distrito de Verapaz

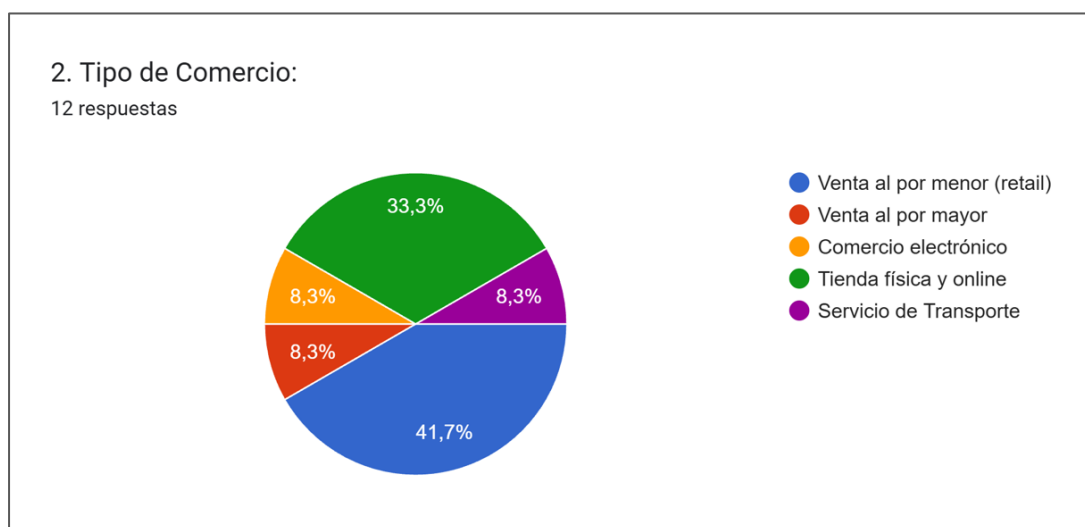
En el presente apartado se muestra un resumen de los resultados del cuestionario realizado a las microempresas del distrito de Verapaz con el objetivo de conocer sus características y necesidades con respecto a la planeación estratégica. La información recopilada servirá como respaldo de las necesidades de estas entidades, así como base para la propuesta de apoyo y fortalecimiento del sector (información obtenida del instrumento diagnóstico- Anexo 1).

I. Datos Generales de la Empresa

A continuación, mostramos el resultado de cada una de las interrogantes realizadas, teniendo en cuenta que el ítem uno cada una daba repuesta del nombre de su entidad.

En la pregunta dos podemos ver lo variado que se encuentra el distrito, y considerando una muestra de 12 microempresas de un total registrado en CONAMYPE de 50, según los según los encuestados más del 41.7% representan el sector comercio al por menor.

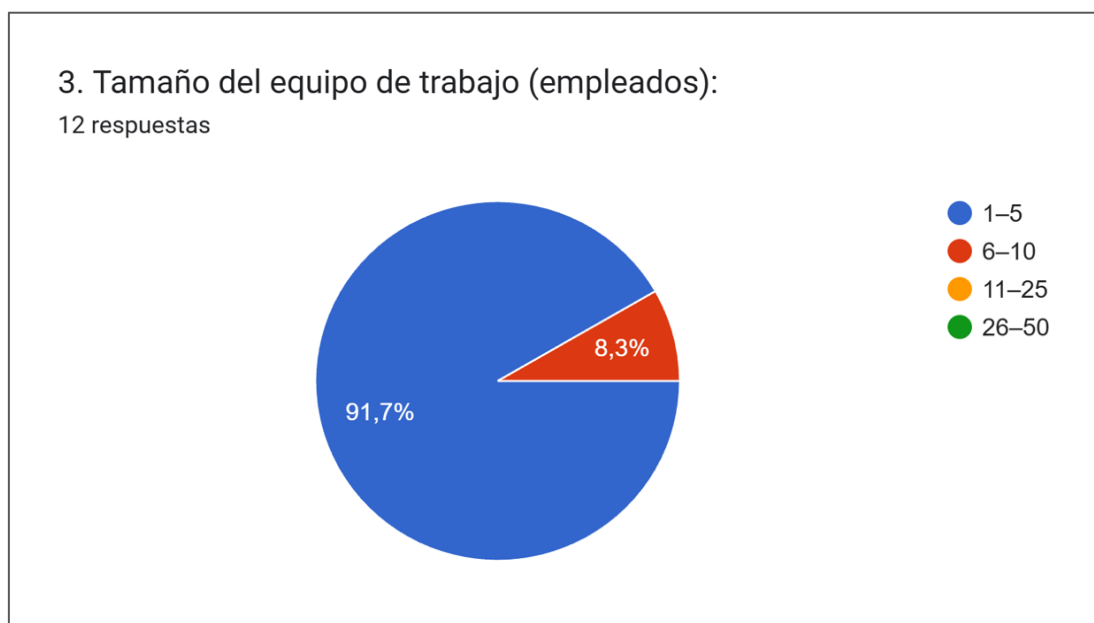
Gráfico 1- Diagnóstico: Tipo de comercio



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo.

En la pregunta tres, referente al tamaño del equipo de trabajo, se identificó que las entidades encuestadas pertenecen a la categoría de microempresas. De estas, el 91.7% cuenta con un equipo conformado entre 2 y 5 personas, mientras que el 8.3% está integrado por entre 6 y 10 colaboradores. Cabe destacar que la mayoría de estos negocios son de carácter familiar o administrados directamente por su propietario.

Gráfico 2- Diagnóstico: Tamaño de equipo de trabajo



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

Para el interrogante número cuatro, de la muestra de microempresas, el 16.7% corresponde a aquellas con menos de dos años de funcionamiento. El grupo más significativo es el de las empresas con entre 2 y 5 años de actividad, que representa el 33.3% del total. Este resultado evidencia que una parte importante de los negocios logra superar la etapa inicial de mayor vulnerabilidad, alcanzando un periodo de consolidación en el que comienzan a fortalecer su posición en el mercado. De igual forma, el 33.3% corresponde a empresas con 10 o más años de trayectoria, las cuales han logrado mantenerse gracias a la experiencia y capacidades desarrolladas a lo largo del tiempo.

Gráfico 3- Diagnóstico: Años operando en el negocio.

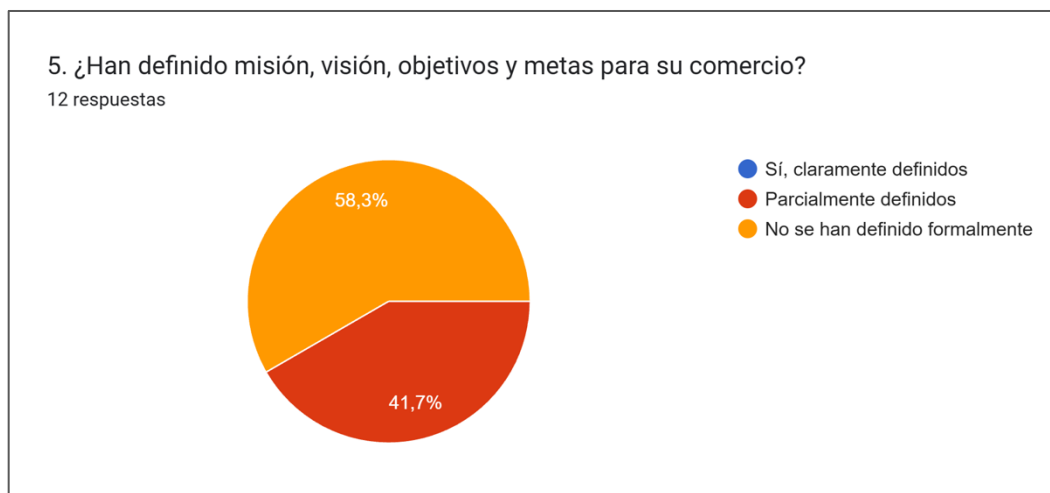


Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

II. *Planificación Estratégica Comercial*

En la pregunta 5, de las empresas a pesar de tener varios años de trayectoria no tienen un documento formal donde este establecida la misión, visión, objetivos y metas de su negocio, de acuerdo a algunos comentarios empíricamente tienen trazado el rumbo del negocio y van haciendo ajustes, pero ninguna microempresa tiene elaborados o estructurados estos elementos, por lo que el 41.7% indican que los tienen parcialmente definidos y el 58.3% manifiesta que no se han definido formalmente.

Gráfico 4- Diagnóstico: Definición de misión, visión y objetivos.



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

En la interrogante 6, de las empresas encuestadas, el 58.3% (equivalente a siete negocios) no dispone de un plan estratégico formalmente estructurado. En la mayoría de estos casos, las decisiones relacionadas con la introducción de nuevos productos o la implementación de estrategias de ventas se fundamentan en la experiencia empírica de los propietarios, lo que evidencia la ausencia de un marco metodológico que oriente de manera sistemática sus acciones. La adopción de un plan estratégico resultaría de gran utilidad, ya que funcionaría como una guía integral para la definición de objetivos y la articulación de las metas organizacionales.

Adicionalmente, se identificó que un 16% de las microempresas carece de claridad respecto a los elementos que conforman un plan estratégico. Esta limitación refleja una debilidad en términos de conocimiento gerencial, que puede obstaculizar la capacidad de planificación a mediano y largo plazo, incrementar la vulnerabilidad frente a riesgos del entorno y reducir las oportunidades de crecimiento. Por tanto, se considera prioritario fortalecer las competencias técnicas de los empresarios en materia de planificación estratégica, a fin de promover una gestión más eficiente, sostenible y competitiva.

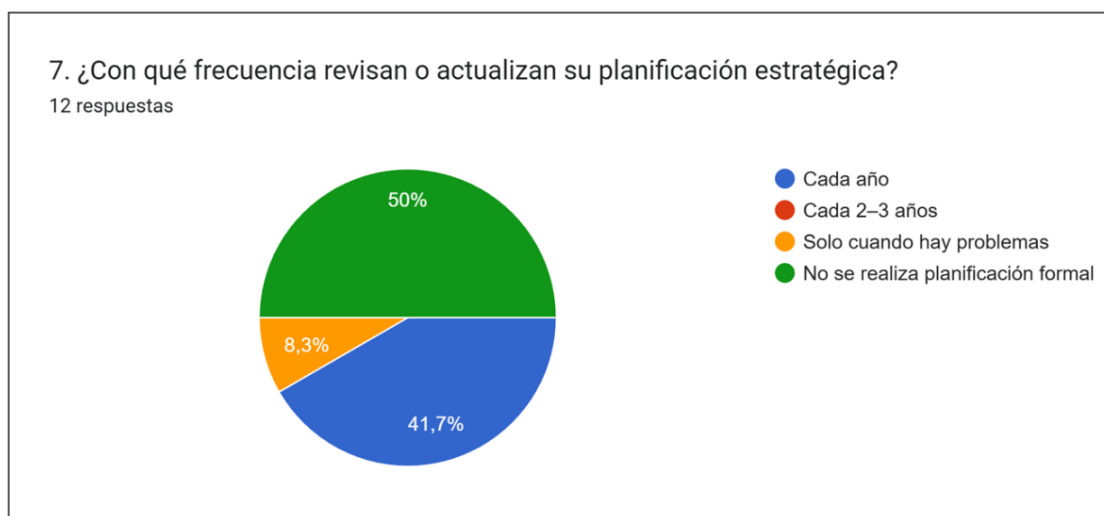
Gráfico 5- Diagnóstico: Existencia y comprensión del plan estratégico



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

En la pregunta 7, las microempresas a pesar de que no tienen establecido un plan estratégico formal, estas si revisan o actualizan sus objetivos y metas de manera general , pero según los comentarios de algunos propietarios el análisis es un tanto rápido y totalmente empírico y no se toma nota sobre ello por lo que el 50% de estas indican que no se realiza una planificación formal y un 41.7% indican que lo realizan cada año , sin embargo manifestaban que sobre todo para tema fiscal, adicional es importante resaltar que los microempresarios se refieren a planeación según ellos a la verificación de estados de cuenta, entre otros motivos que realmente no son considerados planificación estratégica como tal.

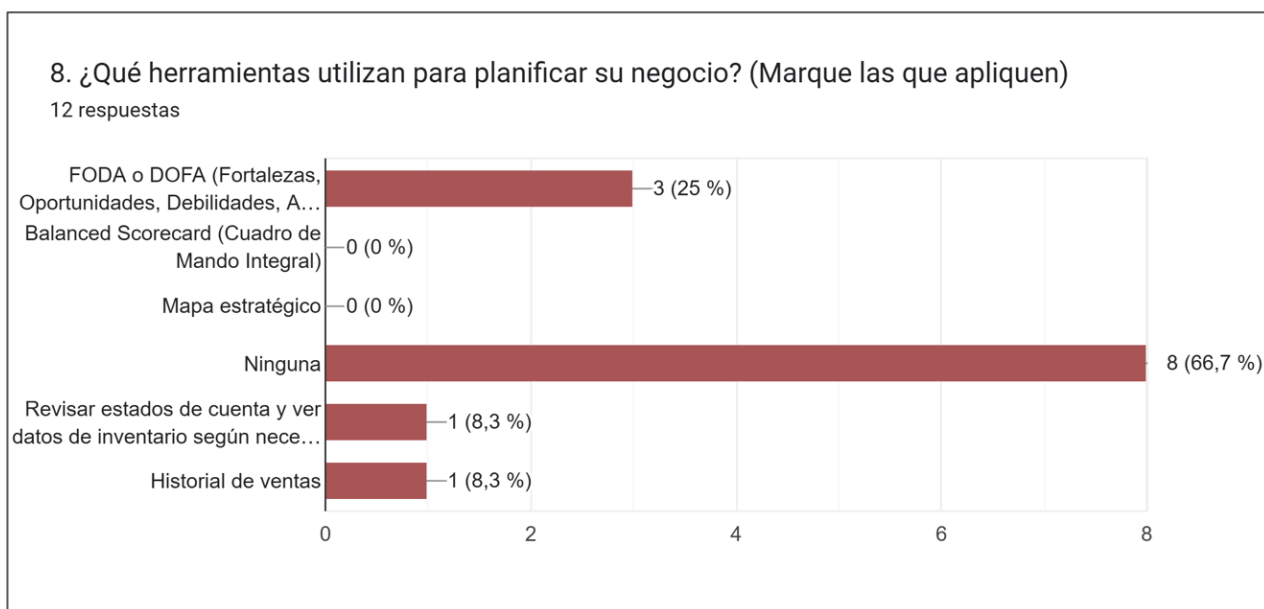
Gráfico 6- Diagnóstico: Actualización de la planificación estratégica



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

Para la interrogante 8, tal como se ha determinado en otras preguntas las microempresas no utilizan una herramienta como tal para realizar la planificación de su negocio, ya que sus decisiones se basan en la experiencia o en algunas otras formas donde ellos evalúan dicha planificación y el 66.7 % responde que no utilizan ninguna herramienta de evaluación y solo un 25% ha hecho alguna vez el FODA de su entidad.

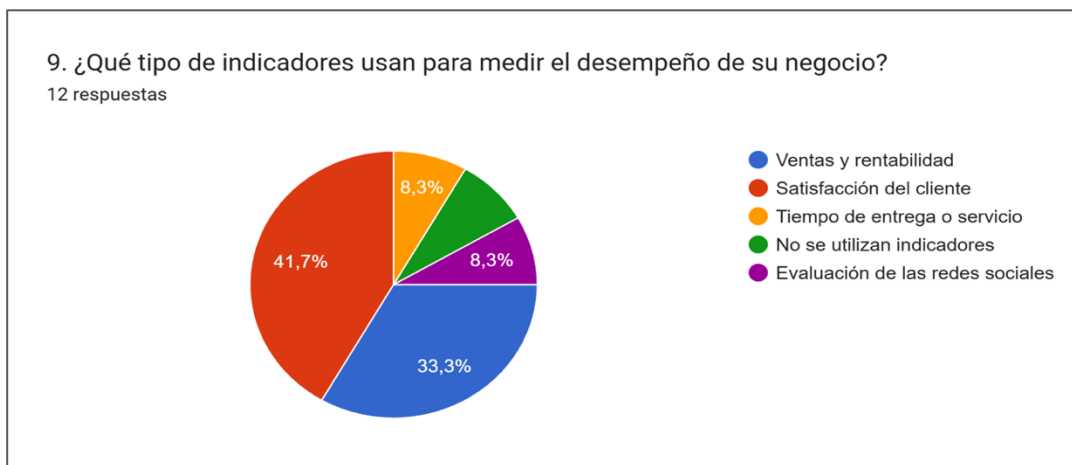
Gráfico 7- Diagnóstico: Uso de herramientas para la planificación.



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

En cuanto a la pregunta 9 sobre los indicadores para medir el desempeño de las microempresas se basan en la satisfacción del cliente en un 41.7%, así como en la rentabilidad que está generando su negocio, representado por un 33.3% estos dos parámetros se deben al tipo de productos o el mercado objetivo de estas microempresas.

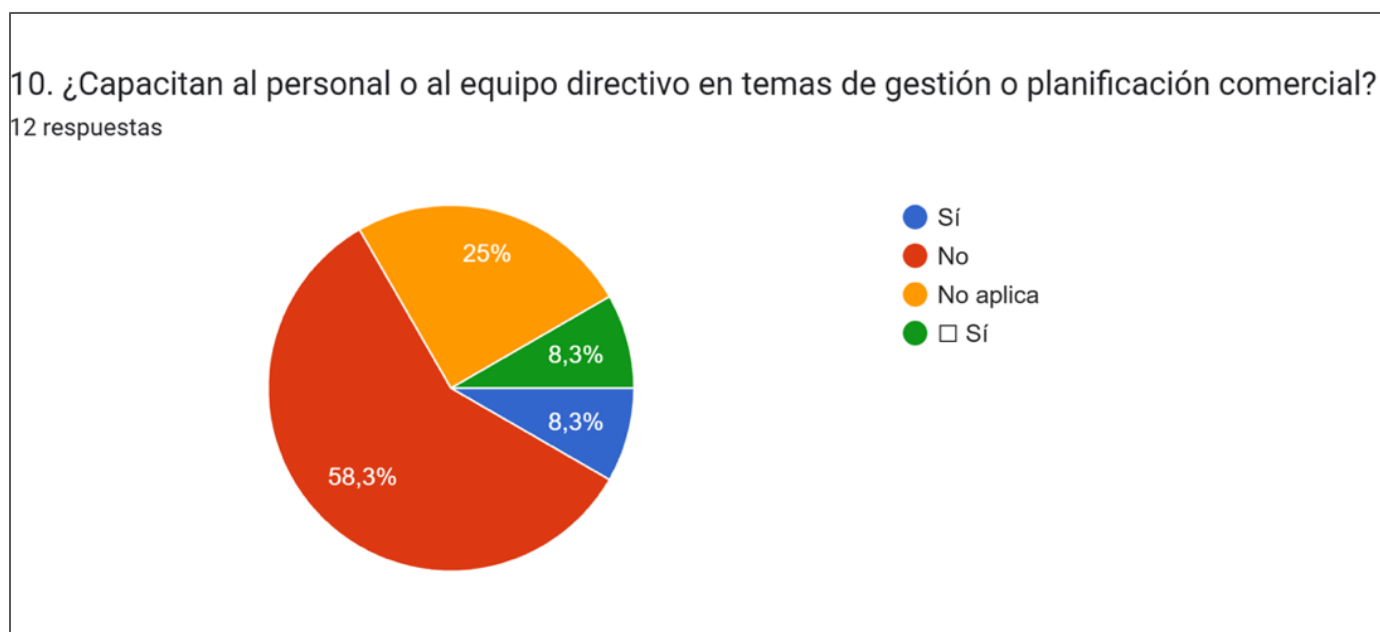
Gráfico 8- Diagnóstico: Indicadores de desempeño.



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

En la interrogante 10, debido que no poseen un plan estratégico elaborado el personal no está capacitado en temas de gestión o planificación comercial, al capacitar al personal seria de una gran ayuda para cumplir con el logro de objetivos y metas establecidos en el plan estratégico cuando estas empresas decidan utilizar esta herramienta tan útil para la formulación de estrategias para el crecimiento del negocio, así como el fortalecimiento a cada uno de los procesos que se llevan a cabo, ya que un 58.3% indican que no capacitan al personal, y el resto lo hace de manera verbal sobre todo a tema de registro para un control meramente empírico de la entidad.

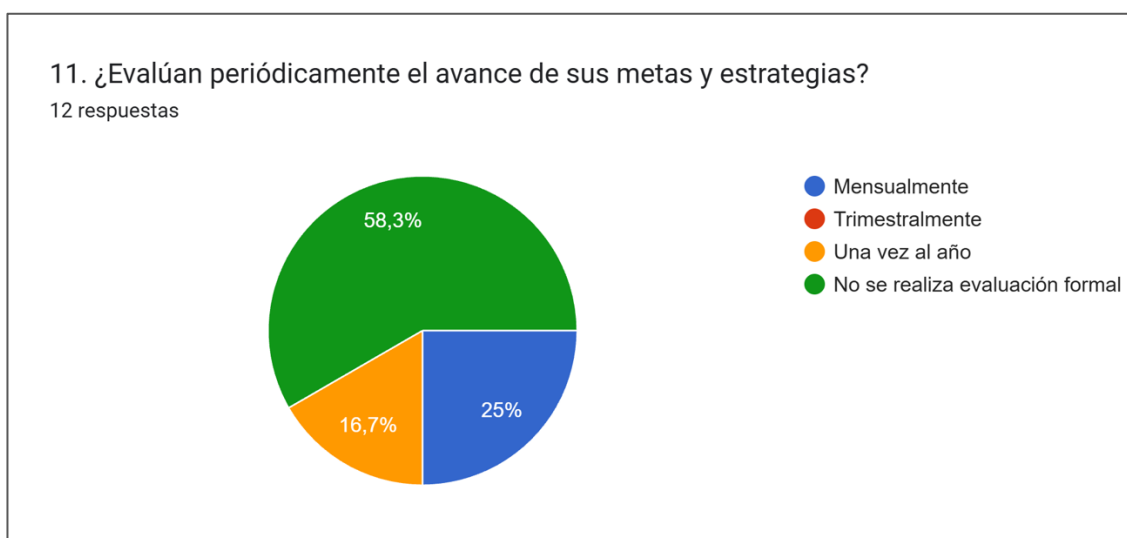
Gráfico 9- Diagnóstico: Capacitación del equipo de trabajo



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

Para la interrogante 11, y según los comentarios de los microempresarios algunos si evalúan las metas y estrategias que implementan en su negocio las cuales van más enfocadas a la obtención de utilidades representadas por un 25%, y el resto no realizan esta evaluación de manera estratégica o formal en sus negocios debido a que no las tienen escritas o establecidas las cuales representan un 58.3%, y el 16.7 representa a las entidades que evalúan una vez al año sus metas que en su momento establecieron de manera empírica sin estar formalmente escritas o definidas.

Gráfico 10- Diagnóstico: Evaluación periódica de metas.



Nota: Los datos presentados fueron obtenidos mediante el diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo

Para las interrogantes 12 y 13 se resume de la siguiente manera las respuestas de los propietarios de las entidades entrevistadas en el diagnóstico

12. ¿Cuáles han sido los mayores retos al tratar de planificar el crecimiento o sostenibilidad de su comercio?

Los microempresarios coinciden en que el reto más grande ha sido el factor económico, la competencia y además la falta de conocimiento en algunos casos para poder implementar nuevas estrategias que ayuden al crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

13. ¿Qué tipo de apoyo cree que necesita para fortalecer la gestión estratégica de su comercio?

La mayoría opinan que para fortalecer los conocimientos relacionados a la gestión estratégica necesitan programas o talleres de capacitación para poder utilizar estas herramientas, además de apoyo para poder optar a financiamientos que ayuden de alguna manera a implementar nuevos productos, dado que en un 100% coinciden en que no hay capacitación a este tipo de negocios, y menos en estos municipios que muchas veces están alejados de la capital.

4.2 Propuesta manual de proceso para plan estratégico

El presente manual de procesos se ha elaborado a partir de la formulación de un Plan Estratégico orientado a la gestión y sostenibilidad de Super La Sagrada Familia. Esta microempresa, seleccionada como modelo, forma parte de las organizaciones analizadas en el diagnóstico. El documento tiene como finalidad ofrecer un instrumento de apoyo a las microempresas, y a continuación se detallan sus principales componentes:

4.2.1 Introducción

Este manual tiene como finalidad servir de guía práctica para la implementación del Plan Estratégico del supermercado, estableciendo procesos claros, responsables, recursos necesarios e indicadores de control. Está diseñado para orientar la toma de decisiones el Super la sagrada Familia.

4.2.2 Pasos para la elaboración del plan estratégico

A continuación, se muestra un resumen del paso a paso para la elaboración de un plan estratégico:

Paso 1 - Diagnóstico inicial

- Recopilar información sobre la empresa y su contexto (datos generales, años de funcionamiento, tamaño del equipo, sector).
- Identificar la situación actual a través de encuestas, entrevistas o revisión de operaciones.

Paso 2 - Definir la estructura organizativa

- Identificar y establecer los niveles jerárquicos de la entidad

- Redactar y aprobar la Misión (qué hace la empresa y para quién).
- Plantear la Visión (a dónde quiere llegar en el futuro).
- Establecer Valores que guíen la cultura de la organización.

Paso 3- Análisis interno

- El análisis técnico evalúa factores internos clave de la entidad como ubicación estratégica, horarios de atención, concepto del negocio y variedad de productos. También se considera el uso de software administrativo, seguros de mercadería, nivel de demanda e infraestructura. Estos elementos permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora para consolidar la competitividad.
- El análisis financiero evalúa la rentabilidad, eficiencia en el uso de recursos y estructura de financiamiento del supermercado mediante estados financieros. Se analizan ingresos, costos, utilidades, liquidez y solvencia, para la toma de decisiones. Estos resultados permiten identificar la capacidad de generar valor, planificar necesidades de financiamiento y respaldar decisiones estratégicas y crediticias.

Paso 4- Análisis externo

- El análisis externo busca identificar factores legales, fiscales, económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos que pueden afectar su operación. Entre ellos destacan permisos municipales, licencias sanitarias, cumplimiento tributario, regulación de precios, acceso a financiamiento, seguridad, trato al consumidor, gestión ambiental y adopción de tecnologías digitales y pagos electrónicos. Estos elementos permiten operar legalmente, optimizar recursos y fortalecer su competitividad y reputación.

Paso 5- Uso de herramientas de análisis

- Herramientas: FODA, PESTEL, análisis de oferta y demanda, indicadores de desempeño.
- Evaluar fortalezas y debilidades internas (recursos, procesos, personal, infraestructura, finanzas).

- Analizar oportunidades y amenazas externas (competencia, legislación, economía, tecnología, factores sociales y ambientales).
- Complementar con herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) para alinear perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje/crecimiento.
- Análisis de la competencia- oferta demanda: En esta parte del plan se analiza la relación entre la oferta y la demanda del Supermercado La Sagrada Familia, identificando el mercado potencial, las preferencias de los consumidores y la cobertura geográfica. Se evalúan precios, variedad y servicios frente a la competencia, detectando limitaciones actuales y oportunidades de crecimiento. Este análisis permite definir estrategias para mejorar la atención y ampliar la participación en el mercado local.

Paso 6- Formulación de objetivos estratégicos

Plantear objetivos claros, medibles y alcanzables en cada perspectiva:

- Financiera (ventas, costos, utilidades).
- Clientes (satisfacción, retención, fidelización).
- Procesos internos (calidad, inventarios, reducción de mermas).
- Aprendizaje y crecimiento (capacitación, innovación).

Paso 7 - Definición de estrategias

- Establecer cómo se alcanzarán los objetivos (ej.: programas de fidelización, promociones, sistemas de inventario digital, alianzas con proveedores, capacitación).
- Usar el FODA cruzado para diseñar estrategias FO, DO, FA y DA.

Paso 8- Plan de acción

- Convertir los objetivos y estrategias en acciones específicas con responsables, recursos, indicadores y plazos.
- Incluir un cronograma (diagrama de Gantt) y un presupuesto de actividades.

Paso 9- Pronósticos financieros

- Un pronóstico financiero es una proyección estimativa de los ingresos, gastos, flujo de caja y otros indicadores económicos futuros de una empresa, que se basa en datos históricos, tendencias del mercado y factores externos. Sirve para tomar decisiones informadas y estratégicas, permitiendo planificar presupuestos, evaluar la rentabilidad, asegurar la liquidez, anticipar necesidades de financiamiento y reasignar recursos de manera eficiente.

Paso 10- Mecanismos de control, seguimiento y evaluación

- Asignar responsables a cada acción.
- Dotar de recursos necesarios (financieros, tecnológicos, humanos).
- Comunicar el plan a todo el equipo.
- Reuniones trimestrales para revisar indicadores.
- Reportes semestrales de desempeño financiero y operativo.
- Evaluación semestral del personal.
- Revisión anual del plan estratégico y ajustes según el entorno.
- Uso de formatos de control (Kardex de inventarios, tarjetas de logística, evaluaciones de desempeño).

4.2.3 Estructura organizativa

- Gerente General:

Dirección estratégica, decisiones clave y supervisión.

- Subgerente:

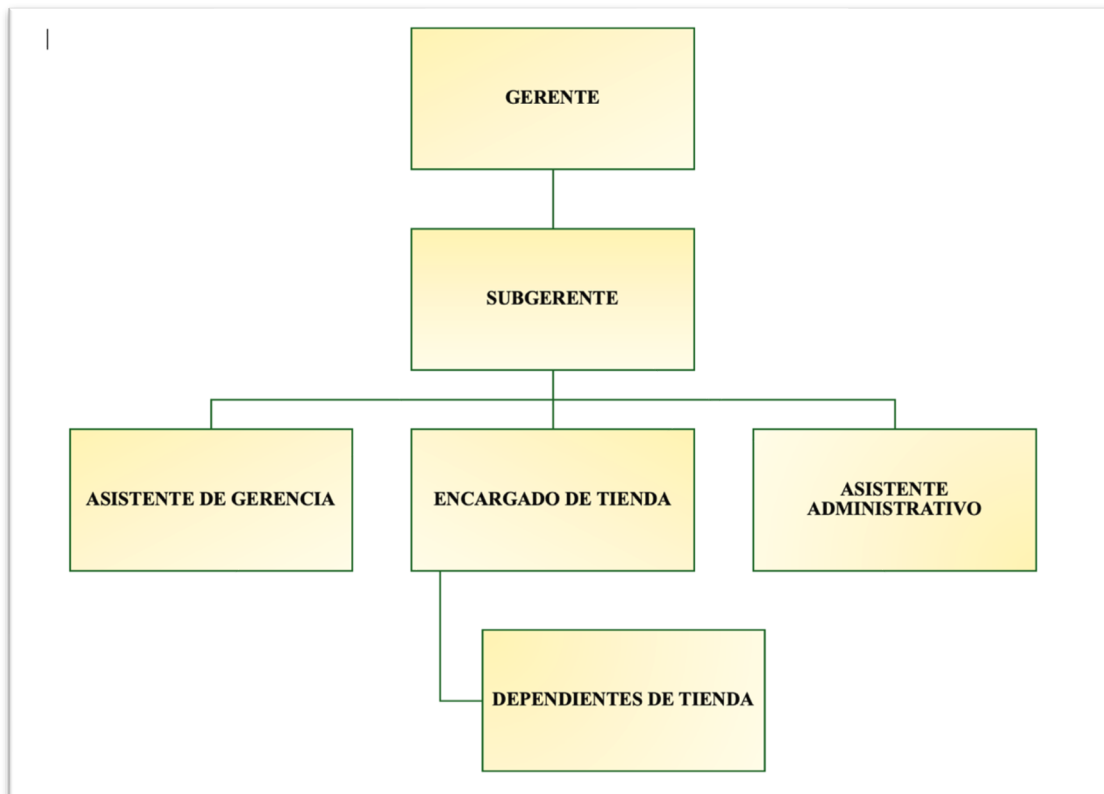
Manejo de inventario, compras y recursos humanos.

- Dependientes de tienda (Cajeros y Vendedores):

-Abastecimiento de pasillos, ventas y enfoque a atención directa al cliente.

- Gestión de redes sociales, promociones y programas de lealtad.

Ilustración 3- Organigrama Super la Sagrada Familia.



Nota: Organigrama del Super La Sagrada Familia, proporcionado por los propietarios.

4.2.4 Misión

Ofrecer productos de consumo básico y complementario con calidad, precios accesibles y un servicio personalizado, contribuyendo al desarrollo económico local.

4.2.5 Visión

Ser el supermercado de referencia en la zona, reconocido por su variedad, atención cercana y compromiso con el bienestar de las familias.

4.2.6 Valores

Los valores empresariales del Super La Sagrada Familia reflejan los principios que guían su actuar diario, fortalecen su compromiso con los clientes y orientan su desarrollo sostenible.

- Honestidad y transparencia
- Calidad y frescura de productos
- Cercanía al cliente
- Responsabilidad social y ambiental
- Innovación y mejora continua

4.3 Análisis interno del supermercado

4.3.1 Análisis técnico

El presente análisis expone los principales factores internos que influyen en el desempeño del supermercado como microempresa. Se abordan aspectos clave como ubicación estratégica, horarios de atención, concepto y variedad del negocio, así como el uso de software administrativo. Además, se consideran elementos de seguridad, demanda de productos e infraestructura. Este diagnóstico permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora para consolidar la competitividad en el mercado local.

1. Posición estratégica

La ubicación del supermercado es fundamental, ya que determina el flujo de clientes y al estar en una zona cercana a puntos de alto tránsito, como lo es la entrada principal del municipio se facilita el acceso de consumidores frecuentes, lo cual incrementa las ventas y la lealtad de los clientes, así como la promoción misma con facilidad.

2. Horario de atención

Un horario amplio y flexible se convierte en una ventaja competitiva frente a otros comercios y en el Supermercado, esta capacidad de adaptarse a las rutinas de los consumidores, por ejemplo, abriendo temprano o cerrando tarde (horario de 7: 00 am a 8:00 pm), el supermercado logra captar más clientes que buscan conveniencia en sus compras diarias.

3. Concepto del negocio

El en caso del supermercado el concepto del negocio es innovador a comparación del resto de sus competidores en la Zona, ya que en el caso del super se adapta a los estándares de las grandes cadenas lo cual en el municipio no solo constituye una base diferente, sino que mantiene los precios accesibles y el surtido necesario de una forma más cercana a los usuarios del sector.

4. Variedad del negocio

La diversidad de productos disponibles, desde abarrotes básicos hasta artículos de limpieza y productos frescos, fortalece la posición del supermercado en el mercado. Una buena variedad permite cubrir diferentes necesidades del cliente en un solo lugar, lo que aumenta la satisfacción y la fidelidad.

5. Software

El uso de herramientas tecnológicas, como un sistema de facturación o control de inventario, resulta vital para mejorar la administración de existencias, agilizar el proceso de cobro y evitar pérdidas. En una microempresa, estas soluciones apoyan la eficiencia sin necesidad de grandes inversiones, y el poder contar con un software adaptado a las necesidades permite mantener al día informes de control de stock inventario , ventas, entre otros reportes necesarios para ver la información al día.

6. Seguros de mercadería

Contar con seguros que protejan la mercadería frente a riesgos como incendios, robos o daños en refrigeración brinda tranquilidad y estabilidad financiera. Para un supermercado de pequeña escala, esta protección representa un respaldo importante frente a imprevistos que

podrían afectar la continuidad del negocio, actualmente el negocio no cuenta con este beneficio, pero es una meta cercana para la seguridad de este.

7. Demanda de productos

El nivel de demanda de los productos ofrecidos refleja la aceptación del supermercado en la comunidad. La identificación de los artículos de mayor rotación permite planificar compras estratégicas y evitar desabastecimiento, garantizando siempre la disponibilidad de los productos más solicitados por los clientes.

8. Infraestructura

La infraestructura, es funcional y adecuada cuenta con espacios limpios, estanterías organizadas, sistemas de refrigeración en buen estado y una presentación ordenada generan confianza en el cliente y mejoran la experiencia de compra.

4.3.2 Análisis de la situación financiera

El análisis financiero constituye una herramienta clave para evaluar la situación económica y el desempeño operativo de la entidad en el ejercicio 2025. A través del estado de resultados y el balance general, se obtiene una visión integral de la rentabilidad, eficiencia en el uso de recursos, estructura de financiamiento y generación de valor para los accionistas.

El pronóstico financiero más completo se logra mediante la elaboración de estados financieros proforma: estado de resultados, presupuesto de efectivo y balance general proyectado, estos permiten anticipar niveles futuros de cuentas, utilidades y necesidades de financiamiento.

Los directores financieros los usan para comparar resultados reales con lo planificado y hacer ajustes, además, son requeridos por bancos y prestamistas como referencia para decisiones de crédito.

El proceso inicia con proyecciones de ventas, se transforma en presupuesto de efectivo y culmina en el balance general proforma. (BLOCK, 2013)

Nota importante: todos los datos son tomados con base a la realidad de la empresa pero se modificaron las cifras con el fin de mantener la confidencialidad de la entidad.

Estado de Resultados

Aquí se muestra el desempeño de la empresa durante el ejercicio fiscal 2025, destacando:

- Ventas netas: representan los ingresos obtenidos por la operación principal.
- Costo de ventas: refleja la inversión necesaria para generar dichas ventas.
- Utilidad bruta: mide la rentabilidad inicial antes de los gastos operativos.
- Gastos operativos (administrativos, de venta y financieros): permiten analizar la eficiencia en el control de los costos indirectos y financieros.
- Utilidad operativa: indica la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones principales.
- Otros ingresos y egresos: muestran el impacto de actividades no recurrentes.

- Utilidad neta: es el beneficio final del periodo, después de impuestos, y constituye la base para la distribución de dividendos o la reinversión.

En este estado financiero se analiza la rentabilidad, márgenes, eficiencia en costos y la capacidad de generar utilidades.

Tabla 1- Estado de resultado- proforma.

| Estado de resultado | | |
|--|--------------|---------------|
| Proforma | | |
| Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025 | | |
| super Sagrada familia | | |
| VENTAS | | \$ 955,000.00 |
| (-) COSTO DE VENTAS | | \$ 811,750.00 |
| (=) UTILIDAD BRUTA | | \$ 143,250.00 |
| (-) GASTOS OPERATIVOS | | \$ 115,200.00 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 72,000.00 | |
| GASTOS DE VENTA | \$ 37,200.00 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 6,000.00 | |
| (=) UTILIDAD OPERATIVA | | \$ 28,050.00 |
| (+) OTROS INGRESOS | | \$ 1,680.00 |
| (-) OTROS GASTOS | | \$ 400.00 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE ISR | | \$ 29,330.00 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | \$ 6,814.72 |
| UTILIDAD NETA DEL | | |
| (=) EJERCICIO | | \$ 22,515.28 |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 3).

Balance general

Este estado financiero refleja la situación patrimonial de la empresa a una fecha determinada (corte al 2025). Se organiza en:

- **Activos:** representan los recursos controlados por la empresa, tanto corrientes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios) como no corrientes (propiedad, planta, equipo, inversiones).
- **Pasivos:** obligaciones financieras a corto y largo plazo, que muestran el nivel de endeudamiento.
- **Capital contable:** valor residual que corresponde a los propietarios, resultado de la diferencia entre activos y pasivos, incluyendo utilidades acumuladas.

En este estado se debe analizar la liquidez, solvencia y estructura de financiamiento, observando la proporción entre recursos propios y ajeno

Tabla 2- Balance general- proforma.

| Balance General | | |
|--|---------------|----------------------|
| Proforma | | |
| Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2025 | | |
| super Sagrada familia | | |
| ACTIVOS | | |
| Activos Corrientes | | |
| Efectivo y Equivalentes | \$ 3,000.00 | |
| Cuentas por Cobrar | \$ - | |
| Inventarios | \$ 150,000.00 | |
| Total Activos Corrientes | | \$ 153,000.00 |
| Activos No Corrientes | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 30,000.00 | |
| Vehículos | \$ 25,000.00 | |
| Otros Activos | \$ - | |
| Total Activos No Corrientes | | \$ 55,000.00 |
| TOTAL ACTIVOS | | \$ 208,000.00 |
| PASIVOS | | |
| Pasivos Corrientes | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 3,000.00 | |
| Préstamos Corto Plazo | \$ 10,000.00 | |
| Total Pasivos Corrientes | | \$ 13,000.00 |
| Pasivos No Corrientes | | |
| Préstamos Largo Plazo | \$ 20,000.00 | |
| Total Pasivos No Corrientes | | \$ 20,000.00 |
| TOTAL PASIVOS | | \$ 33,000.00 |
| PATRIMONIO | | |
| Capital | \$ 25,000.00 | |
| Utilidades Acumuladas | \$ 150,000.00 | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ - | |
| TOTAL PATRIMONIO | | \$ 175,000.00 |
| TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | | \$ 208,000.00 |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 3).

Información adicional:

Las declaraciones fiscales se refieren a los reportes que las empresas deben presentar a las autoridades fiscales y a los usuarios internos y externos. Estas se formalizan al cierre del ejercicio contable, cuando los estados financieros son elaborados con base en las Normas de Información Financiera (NIF) o Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), según corresponda.

- Declaraciones fiscales: se presentan a la autoridad tributaria (por ejemplo, ISR e IVA) en los plazos legales establecidos.
- Estados financieros formales: se consolidan y presentan generalmente después del cierre contable (31 de diciembre), y sirven de base para la toma de decisiones de inversionistas, directivos y terceros interesados.

***Nota aclaratoria:** En relación con el Super La Sagrada Familia, es importante señalar que no dispone de estados financieros históricos completos, debido a que la empresa, en su carácter de microempresa, inició operaciones en el año 2021, formalizando su situación fiscal hasta el presente año 2025, bajo la figura jurídica de persona natural.*

Los estados financieros que se presentan en este documento han sido elaborados con fines estrictamente académicos, a partir de información estimada y proyecciones, con el propósito de aproximarse a la realidad económica de la entidad objeto de estudio. Dichos estados contables se emplean como herramienta de análisis para sustentar la transparencia, la confiabilidad y la utilidad de la información financiera en los procesos de planeación, evaluación y toma de decisiones.

4.4 Análisis externo del supermercado

En el caso del Super La Sagrada Familia existen diversos factores que pueden influir en las operaciones normales, de los cuales en su mayoría están establecidos en las diferentes leyes del país para que dicho establecimiento pueda funcionar de manera correcta y también para poder comercializar algunos productos de las cuales se puede mencionamos a continuación:

4.4.1 Factores legales y regulatorios

- **Permiso Municipal de Funcionamiento:**

Regulados por el Código Municipal (Art. 4 y siguientes), que otorga a las Alcaldías la facultad de establecer tributos y permisos de operación en su jurisdicción.

- **Licencias sanitarias:**

El Ministerio de Salud (MINSAL), bajo la Ley de Salud (Art. 95 y siguientes), exige permisos para establecimientos que manipulen, almacenen o expendan alimentos o algunos productos.

- **Licencia de bebidas alcohólicas:**

Según la Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas (Decreto Legislativo N.º 521), es obligatorio contar con licencia especial para poder comercializar estos productos.

- **Defensoría del Consumidor:**

Amparado en la Ley de Protección al Consumidor (Art. 18 y 19), los establecimientos deben exhibir precios visibles y garantizar básculas calibradas para la comercialización de los productos.

- **Licencia de tabaco:**

Contar con el permiso de venta y distribución de tabaco en El Salvador brinda a una microempresa como un supermercado múltiples beneficios: asegura cumplimiento legal (Ley para el Control del Tabaco, Art. 8 exige autorización del Ministerio de Salud para comercialización y distribución mayorista) y evita sanciones (Art. 26 sanciona venta sin autorización) que favorecen la seguridad jurídica; permite diversificar productos y aumentar

ventas con un público más amplio; mejora la relación con proveedores oficiales mediante registros sanitarios y etiquetado adecuados (Art. 10, Art. 11 sobre advertencias sanitarias y contenidos); otorga ventaja competitiva frente a establecimientos informales; contribuye al prestigio institucional al cumplir con regulación clara; facilita fidelizar clientes que compren productos complementarios; y refuerza confianza ante autoridades y comunidad gracias al cumplimiento del marco legal.

4.4.2 Factores fiscales y tributarios

- **Impuesto de IVA:**

establecido en la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Decreto Legislativo N.º 296, 1992) donde establece el 13% de impuesto sobre ventas de productos o prestación de servicios y se exige declaración mensual a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

- **Impuesto sobre la renta (ISR):**

Establecido en la Ley de Impuesto sobre la Renta (Decreto Legislativo N.º 134, 1991), se paga anualmente sobre utilidades netas.

- **Impuestos municipales:**

Según el Código Municipal (Art. 204-207), cada alcaldía fija tasas e impuestos sobre actividades económicas muchas veces depende del tamaño del negocio para establecer dichos impuestos.

- **Aportes laborales:**

Obligatorios por la Ley del Seguro Social (ISSS, Decreto Legislativo N.º 1263 de 1953) y la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP, Decreto Legislativo N.º 927 de 1996), para los empleados que trabajan en cada empresa.

4.4.3 Factores económicos y financieros

Regulación de precios: En casos específicos, el gobierno aplica la Ley de Protección al Consumidor (Art. 32) para controlar precios en productos de primera necesidad.

Acceso a financiamiento: Supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), que regula bancos y cooperativas que otorgan créditos para suplir esta necesidad de las empresas.

Costos de servicios básicos: Sujetos a tarifas reguladas por la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET) y las alcaldías para agua potable, de acuerdo al giro del negocio representan un costo fijo para poder operar.

4.4.4 Factores políticos y sociales

Seguridad: La Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia (2015-2034) influye en zonas de alto riesgo, obligando a negocios a invertir en protección.

Relación con el consumidor: protegida por la Ley de Protección al Consumidor (Art. 33-36), que exige trato justo, información clara y derecho a reclamos para todos los clientes.

4.4.5 Factores ambientales y tecnológicos

Gestión ambiental: La Ley de Medio Ambiente (Decreto Legislativo N.º 233, 1998) exige control en el manejo de desechos sólidos, emisiones y uso de bolsas plásticas para poder funcionar con normalidad.

Facturación electrónica y trámites digitales: Regulado por la DGII bajo la Ley de Simplificación Aduanera y Tributaria, que impulsa el uso de comprobantes electrónicos.

Pagos digitales: Fomentados por la Ley Bitcoin (Decreto Legislativo N.º 57, 2021), que reconoce al Bitcoin como moneda de curso legal junto con el dólar.

4.5 Herramientas de análisis

4.5.1 Análisis de oferta y demanda

El análisis de oferta y demanda del Supermercado *La Sagrada Familia* refleja que la cobertura actual abarca Verapaz y municipios vecinos, con un mercado potencial de alrededor de 1,200 hogares (4,800 personas). La oferta de productos satisface las necesidades básicas de consumo diario, a precios competitivos frente a las tiendas pequeñas y similares a las cadenas grandes.

Sin embargo, se identifican brechas en surtido, comodidad y servicios adicionales, ya que los clientes buscan mayor variedad, promociones, parqueo y opciones como delivery. A

pesar de estas limitaciones, existe una clara oportunidad de crecimiento, ya que los consumidores están dispuestos a realizar más compras locales si se mejoran los servicios y se diversifica la oferta.

Tabla 3- Análisis oferta- demanda 1 /2.

| Aspecto | Oferta Super La Sagrada Familia | Demanda (clientes de la zona) |
|------------------------------------|---|--|
| Cobertura | Atiende la ciudad de Verapaz y algunos cantones aledaños, además pueblos vecinos como Guadalupe, Tepetitán y algunos cantones de Santa María Ostuma | 1,200 hogares, aprox. 4,800 personas. |
| Productos | Abarrotes, lácteos, bebidas, limpieza y cuidado personal, juguetes, ropa (por temporada). | Productos básicos para consumo diario a un precio accesible. |
| Capacidad de abastecimiento | Aproximadamente 80% de productos disponibles con proveedores locales y nacionales. | Gasto mensual promedio por hogar: \$180 zona rural y \$250 zona urbana. |
| Precios | 5–10% más bajos que tiendas pequeñas, algunos productos a precios similares al de cadenas grandes. | Clientes buscan precios accesibles y valoran promociones/combos. |
| Comodidad | Cercanía, trato personalizado, lugar amplio, horario amplio. | Compras frecuentes: diarias/semana en básicos y quincenales en compras grandes. |
| Limitaciones | Espacio reducido para vehículos, dependencia de mayoristas. | Un porcentaje alto de la demanda se dirige a cadenas grandes y mercados municipales. |
| Oportunidad | Posibilidad de ampliar surtido, ofrecer delivery, contar con parqueo y venta por mayor. | Clientes dispuestos a consumir más localmente si hay mejor surtido y servicios. |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 2).

Tabla 4- Análisis oferta- demanda 2 /2.

| Aspecto | Oferta (oferentes/negocios) | Demanda (consumidores) |
|-----------------------------------|---|---|
| Número de competidores | Existen aproximadamente 10 tiendas de conveniencia de las cuales solo 3 ofrecen mayor cantidad de productos, se encuentran en el centro de la ciudad de Verapaz, estas ofrecen en su mayoría solo productos de primera necesidad. | Los consumidores tienen múltiples opciones para elegir dónde comprar si buscan productos de primera necesidad, si buscan mayor variedad visitan el super. |
| Estrategias competitivas | Tiendas de conveniencia: cercanía y rapidez. Super La Sagrada Familia: Mayor variedad de productos y servicios, único con la temática de Supermercado | Los consumidores comparan precios, calidad, variedad y cercanía antes de decidir. |
| Impacto en precios | La competencia obliga a mantener precios competitivos y realizar ofertas con frecuencia para atraer mayor cantidad de clientes. | La demanda se distribuye hacia los lugares que ofrezcan la mejor relación calidad-precio. |
| Variedad y diferenciación | En cuanto a estos aspectos el Super La Sagrada Familia ofrece una mayor variedad de productos y se diferencia de las tiendas de conveniencia | Los clientes valoran la diversidad de productos y escogen según sus preferencias. |
| Distribución de la demanda | La oferta se reparte entre el supermercados y tiendas de conveniencia. | La demanda se fragmenta: algunos clientes priorizan promociones, otros precios bajos o cercanía. |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 2).

4.5.2 FODA

En el siguiente recuadro se presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se identificaron en la entrevista

Tabla 5- FODA de supermercado

| Factores internos | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none">• Único lugar de la zona con concepto de super.• Precios accesibles.• Variedad de productos.• Personal capacitado para la manipulación de alimentos.• Ubicación accesible.• Atención personalizada.• Cuenta con el suficiente dinero para operar (monedas y billetes).• Permiso de funcionamiento.• Cuentan con cámaras de vigilancia. | <ul style="list-style-type: none">• Temperatura alta a ciertas horas del día.• No cuentan con parqueo.• Limitación financiera (para aumentar cantidad de productos).• Con el sistema actual no pueden registrar devoluciones.• No pueden recibir pagos con tarjeta de crédito.• No cuenta con vigilante. |
| Factores externos | |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none">• Ampliar el negocio con otra sucursal.• Uso de redes sociales.• Ampliar la variedad de productos (frutas y verduras).• Alianzas estratégicas con proveedores. | <ul style="list-style-type: none">• Desastres naturales (riesgo de que se dañen productos).• Llegada de una competencia a la zona.• Riesgo de hurto.• Condiciones climáticas afectan las ventas. |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 2).

4.5.3 FODA cruzado

Tabla 6- FODA cruzado de supermercado

| Estrategias | Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|--------------------------|---|--|
| Oportunidades (O) | <p>FO: Aprovechar las fortalezas para aprovechar oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar la variedad de productos y atención personalizada en redes sociales. • Ampliar con otra sucursal en zonas sin competencia. • Aprovechar personal capacitado y permisos para alianzas con proveedores. | <p>DO: Superar debilidades aprovechando oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en sistemas modernos de caja (pagos con tarjeta y devoluciones). • Ofrecer servicio a domicilio para compensar falta de parqueo. • Ampliar surtido con apoyo de proveedores, especialmente frutas y verduras. |
| Amenazas (A) | <p>FA: Usar fortalezas para minimizar amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar seguridad con cámaras y atención personalizada para evitar hurtos. • Fidelizar clientes ante llegada de competencia. • Mantener precios accesibles frente a competidores. | <p>DA: Reducir debilidades y evitar amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar vigilante para reducir riesgo de hurto. • Protocolos de almacenamiento contra altas temperaturas. • Diseñar planes de contingencia frente a desastres naturales. |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 2).

4.5.4 Análisis PESTEL

Tabla 7- Análisis PESTEL

| Factor | Descripción | Positivo | Negativo |
|---------------------------|---|--|---|
| <i>Político</i> | Normativas tributarias y laborales para MYPEs en El Salvador. | Acceso a beneficios y programas de apoyo gubernamental. | Aumento de cargas fiscales y laborales que afecten la rentabilidad. |
| <i>Económico</i> | Inflación y poder adquisitivo limitado. | Potencial de atraer clientes con promociones y precios accesibles. | Disminución de la capacidad de compra y reducción de ventas. |
| <i>Social</i> | Preferencia por negocios cercanos y confianza en trato personalizado. | Fidelización de clientes locales mediante cercanía y atención personalizada. | Competencia de grandes cadenas que también buscan captar al consumidor local. |
| <i>Tecnológico</i> | Uso creciente de redes sociales y ventas en línea. | Oportunidad de ampliar mercado y promocionar productos con bajo costo digital. | Riesgo de rezago si no se adopta tecnología o estrategias digitales. |
| <i>Ecológico</i> | Demanda de reducción de plásticos y empaques sostenibles. | Mejorar imagen del negocio al implementar prácticas sostenibles. | Costos adicionales en empaques y adaptación a normas ambientales. |
| <i>Legal</i> | Requisitos sanitarios y permisos de operación. | Mayor confianza del cliente al cumplir con normas sanitarias y legales. | Sanciones económicas y cierres por incumplimiento normativo. |

Nota: Elaboración realizada por el grupo de investigación con base en los datos obtenidos de la entrevista (véase Anexo 2).

4.5.5 Indicadores de desempeño

Se muestran los principales indicadores para la evaluación, seguimiento y monitoreo de las estrategias aplicadas al supermercado:

- Ventas mensuales (\$).
- Rotación de inventario (días).
- Índice de satisfacción del cliente (%).
- Número de clientes recurrentes.
- Costos de operación (% sobre ventas).
- Horas de capacitación del personal.

4.6 Objetivos estratégicos

Perspectiva financiera

- Incrementar ventas en un 10% en los próximos 5 años.
- Reducir costos operativos en un 1% cada año.
- Mejorar la utilidad neta.

Perspectiva clientes

- Incrementar la satisfacción del cliente en un 2% a través de encuestas de percepción y estrategias de fidelización, en un horizonte de cinco años.
- Monitorear el porcentaje de clientes frecuentes.
- Implementar programas de lealtad (descuentos, tarjetas de puntos).

Perspectiva procesos internos

- Implementar software de inventario, registro y facturación.
- Optimizar el control de inventarios con un sistema básico de registro digital.
- Establecer protocolos de calidad y seguridad alimentaria.
- Realizar procesos que permitan mejorar el control interno del supermercado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Capacitar al personal en atención al cliente y uso de herramientas digitales.
- Fomentar cultura de innovación con propuestas de mejora anuales o semestrales.

4.7 Estrategias financieras

El presente Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC) constituye una herramienta estratégica que permite al supermercado alinear sus objetivos financieros, comerciales, operativos y de desarrollo organizacional en un horizonte de cinco años. Su propósito es traducir la visión y misión de la empresa en metas concretas y medibles, que garanticen la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

A través de las cuatro perspectivas del BSC (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) se establecen objetivos claros, indicadores de desempeño, metas cuantificables y responsables directos, lo que facilita el seguimiento de los resultados y la toma de decisiones basadas en evidencia.

De esta manera, el Balanced Scorecard se convierte en una guía integral que no solo proyecta el crecimiento de ventas y la reducción de costos, sino que también impulsa la satisfacción del cliente, la optimización de procesos y el fortalecimiento del talento humano, asegurando la competitividad y la permanencia del supermercado en el mercado local.

Tabla 8- Cuadro de mando integral – BSC supermercado

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Acción Específica | Meta (5 años) / Indicador | Responsable | Recursos necesarios | Plazo |
|--------------------------|--|--|---|--------------------------|---|--------------|
| <i>Financiera</i> | Incrementar ventas en un 10% en los próximos 5 años. | Lanzar campañas de promoción y combos mensuales. | - Monto de Ventas en 5 años. -Indicadores: % crecimiento de ventas anual, ticket promedio, n° transacciones. | Gerente + Marketing | -Presupuesto publicidad en un rango de \$2,000 a \$3000 por año. -Materiales punto de venta; sistema POS | 2026–2030 |
| <i>Financiera</i> | Reducir costos operativos en un 1% cada año. | Implementar sistema digital de inventario y capacitar al personal. | -Reducción de costos por año -Indicador: % reducción costos operativos | Administrador / Contador | Software de control + capacitación; computador | 2026–2030 |
| <i>Financiera</i> | Mejorar utilidad neta | Negociar con proveedores descuentos; optimizar surtido | -Indicador: utilidad neta anual | Gerente General | Relación con proveedores, plan de compras | 2026–2030 |
| <i>Clientes</i> | Incrementar satisfacción en un 2%. | Aplicar encuestas semestrales y mejoras según resultados | -Indicador: % satisfacción (encuestas) | Atención al Cliente | Formularios digitales/físicos; tiempo para análisis | 2026–2030 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|---|--|----------------------------------|--|-----------|
| <i>Clientes</i> | Aumentar retención de clientes | Implementar programa de fidelización (tarjeta/puntos) | -Subir retención de clientes fidelizados en 2026 y +10% anual | Marketing / Caja / Administrador | Sistema de registro clientes - facturación; descuentos; materiales de comunicación | 2026–2030 |
| <i>Clientes</i> | Creer base de clientes leales | Promociones dirigidas a clientes frecuentes | Indicador: n° clientes inscritos en programa | Caja + Marketing | Base de datos clientes; promociones | 2026–2030 |
| <i>Procesos Internos</i> | Optimizar control de inventarios | Implementar sistema digital y reportes mensuales | Digitalización completa en 2025. Indicador: % inventario controlado digitalmente | Administrador / Bodega | Computadora, software, etiquetas | 2026–2030 |
| <i>Procesos Internos</i> | Protocolos de calidad y seguridad | Diseñar manual de buenas prácticas y capacitar personal | Certificación básica en 2026. Indicador: n° protocolos implementados | Administrador | Guías de inocuidad, capacitación | 2026–2030 |
| <i>Procesos Internos</i> | Reducir mermas al 2% | Controlar fechas de vencimiento y rotación | Reducir mermas hasta llegar al 2% y tiempos de reposición es decir pasar de un 5% a un 4% en el año hasta controlar un porcentaje máximo del 2% Indicador: % reducción mermas | Administrador / Operativo | Etiquetas, controles de stock, ofertas para próximos a vencer | 2026–2030 |

| | | | | | | |
|---|---------------------|---|--|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------|
| <i>Aprendizaje y Crecimiento</i> | Capacitar personal | Dos capacitaciones anuales en servicio y digitalización | Indicador: n° capacitaciones y empleados capacitados. | RRHH / Gerente | Presupuesto formación, instructores | 2026–2030 |
| <i>Aprendizaje y Crecimiento</i> | Fomentar innovación | Buzón de ideas y premiar mejores propuestas | Una propuesta implementada semestralmente. Indicador: n° propuestas aplicadas | Personal en General / Gerente / RRHH | Incentivos simbólicos/económicos | 2026–2030 |

Nota: Elaboración desarrollada por el grupo de investigación conforme a la propuesta del plan estratégico.

4.8 Plan de acción

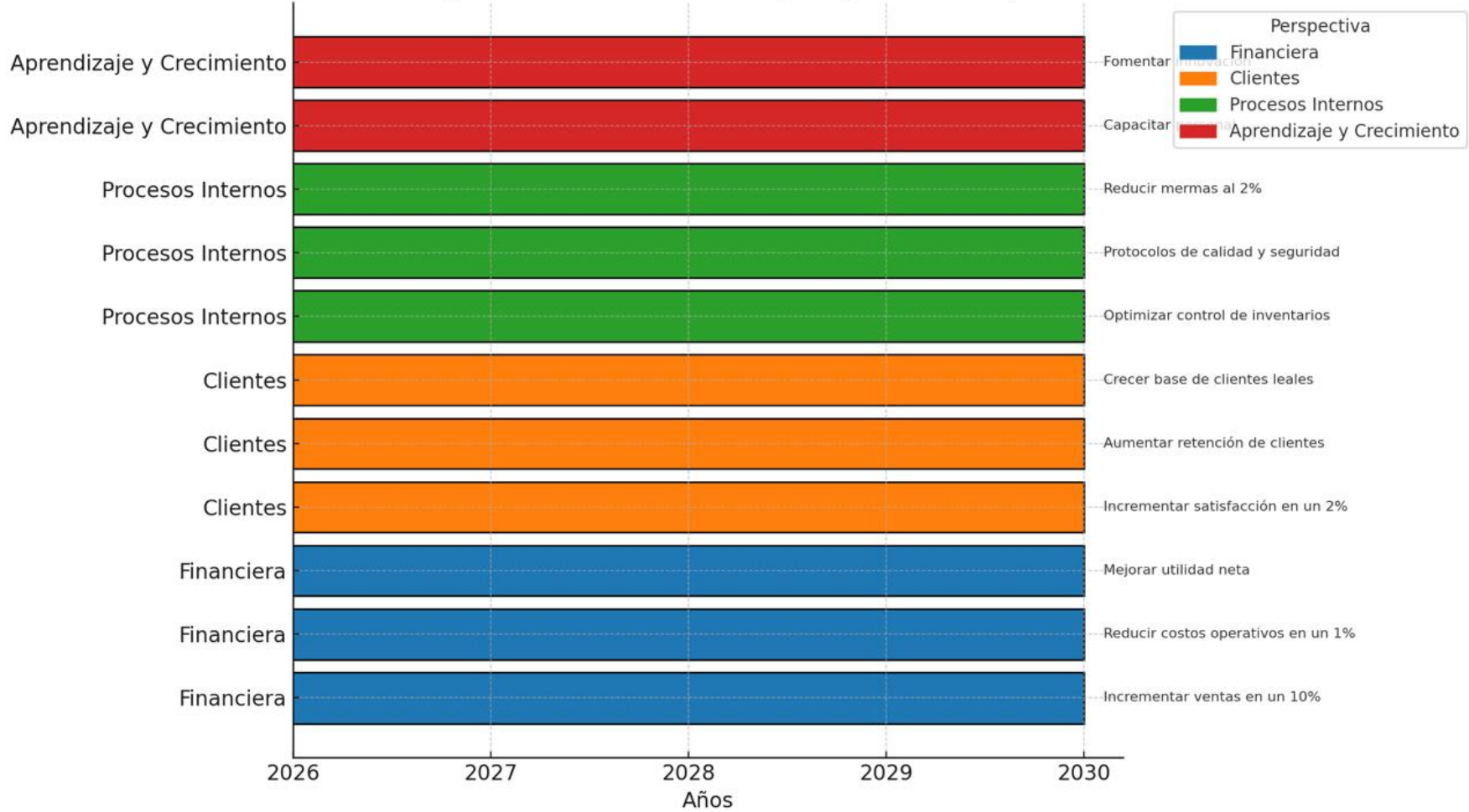
El plan de acción del cuadro de mando integral constituye la hoja de ruta operativa que traduce los objetivos estratégicos en actividades concretas, asignando responsables, recursos y plazos definidos. Su propósito es asegurar que cada meta establecida en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento pueda ejecutarse de manera ordenada y medible, garantizando así el cumplimiento de los pronósticos establecidos.

Complementariamente, el cronograma de ejecución en formato de diagrama de Gantt permite visualizar de forma gráfica y secuencial la implementación de las acciones estratégicas a lo largo de los cinco años proyectados. Este recurso facilita la gestión del tiempo, la priorización de actividades y el seguimiento del avance, permitiendo identificar posibles retrasos o necesidades de ajuste en la estrategia.

En conjunto, tanto el plan de acción como el cronograma proporcionan un marco integral de planificación y control, fortaleciendo la capacidad de la organización para alcanzar un crecimiento sostenido, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la satisfacción de los clientes en el mercado competitivo.

Ilustración 4 - Diagrama de Gantt para Super La Sagrada Familia

Diagrama de Gantt Estratégico (2026-2030)



Nota: El presente diagrama ha sido elaborado con base en la propuesta desarrollada por el equipo de trabajo.

Tabla 9- Calendarización de actividades de marketing por año.

| Año | Mes | Campaña/Combo | Objetivo | Responsable | Presupuesto estimado (\$) | Indicador de éxito |
|-------------|------------|--|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| 2026 | Enero | Combo de inicio de año (granos básicos) | Aumentar ventas 8% | Marketing + Caja | \$150.00 | Ventas del combo / Ticket promedio |
| 2026 | Febrero | Promoción Día del Amor y la Amistad (dulces, chocolates) | Incrementar ventas estacionales | Marketing | \$200.00 | % incremento ventas categoría |
| 2026 | Marzo | Semana de ahorro en limpieza | Impulsar productos de limpieza | Marketing + Proveedores | \$180.00 | Unidades vendidas / margen |
| 2026 | Abril | Combo de verano (bebidas, snacks) | Aumentar ventas de temporada | Marketing | \$200.00 | Ventas adicionales en bebidas |
| 2026 | Mayo | Promoción Día de la Madre | Aumentar ticket promedio | Marketing | \$250.00 | Ticket promedio mensual |
| 2026 | Junio | Paquete Día del Padre (carnes, bebidas) | Captar nuevos clientes | Gerente + Marketing | \$220.00 | Nº clientes nuevos / ventas categoría |
| 2026 | Julio | Promoción vacaciones (snacks escolares) | Fomentar recompra | Marketing + Caja | \$180.00 | % de clientes fidelizados que compran |
| 2026 | Agosto | Combo regreso a clases | Impulsar ventas escolares | Marketing | \$200.00 | Unidades vendidas útiles escolares |
| 2026 | Septiembre | Fiestas Patrias (productos locales) | Promover productos salvadoreños | Marketing | \$220.00 | Ventas de productos locales |

| | | | | | | |
|-------------|-----------|--|---------------------------------|-------------------------|----------|---|
| 2026 | Octubre | Combo Halloween (dulces, snacks) | Incrementar ventas temáticas | Marketing | \$150.00 | Unidades vendidas |
| 2026 | Noviembre | Black Friday / descuentos generales | Aumentar volumen de ventas | Gerente + Marketing | \$300.00 | % incremento ventas totales |
| 2026 | Diciembre | Navidad y Fin de Año (canastas, vinos) | Maximizar ventas fin de año | Gerente + Marketing | \$400.00 | Ventas diciembre / N° canastas vendidas |
| 2027 | Enero | Combo de inicio de año (granos básicos) | Aumentar ventas 8% | Marketing + Caja | \$157.50 | Ventas del combo / Ticket promedio |
| 2027 | Febrero | Promoción Día del Amor y la Amistad (dulces, chocolates) | Incrementar ventas estacionales | Marketing | \$210.00 | % incremento ventas categoría |
| 2027 | Marzo | Semana de ahorro en limpieza | Impulsar productos de limpieza | Marketing + Proveedores | \$189.00 | Unidades vendidas / margen |
| 2027 | Abril | Combo de verano (bebidas, snacks) | Aumentar ventas de temporada | Marketing | \$210.00 | Ventas adicionales en bebidas |
| 2027 | Mayo | Promoción Día de la Madre | Aumentar ticket promedio | Marketing | \$262.50 | Ticket promedio mensual |
| 2027 | Junio | Paquete Día del Padre (carnes, bebidas) | Captar nuevos clientes | Gerente + Marketing | \$231.00 | N° clientes nuevos / ventas categoría |
| 2027 | Julio | Promoción vacaciones (snacks escolares) | Fomentar recompra | Marketing + Caja | \$189.00 | % de clientes fidelizados que compran |
| 2027 | Agosto | Combo regreso a clases | Impulsar ventas escolares | Marketing | \$210.00 | Unidades vendidas útiles escolares |

| | | | | | | |
|-------------|------------|--|---------------------------------|-------------------------|----------|---|
| 2027 | Septiembre | Fiestas Patrias (productos locales) | Promover productos salvadoreños | Marketing | \$231.00 | Ventas de productos locales |
| 2027 | Octubre | Combo Halloween (dulces, snacks) | Incrementar ventas temáticas | Marketing | \$157.50 | Unidades vendidas |
| 2027 | Noviembre | Black Friday / descuentos generales | Aumentar volumen de ventas | Gerente + Marketing | \$315.00 | % incremento ventas totales |
| 2027 | Diciembre | Navidad y Fin de Año (canastas, vinos) | Maximizar ventas fin de año | Gerente + Marketing | \$420.00 | Ventas diciembre / N° canastas vendidas |
| 2028 | Enero | Combo de inicio de año (granos básicos) | Aumentar ventas 8% | Marketing + Caja | \$165.00 | Ventas del combo / Ticket promedio |
| 2028 | Febrero | Promoción Día del Amor y la Amistad (dulces, chocolates) | Incrementar ventas estacionales | Marketing | \$220.00 | % incremento ventas categoría |
| 2028 | Marzo | Semana de ahorro en limpieza | Impulsar productos de limpieza | Marketing + Proveedores | \$198.00 | Unidades vendidas / margen |
| 2028 | Abril | Combo de verano (bebidas, snacks) | Aumentar ventas de temporada | Marketing | \$220.00 | Ventas adicionales en bebidas |
| 2028 | Mayo | Promoción Día de la Madre | Aumentar ticket promedio | Marketing | \$275.00 | Ticket promedio mensual |
| 2028 | Junio | Paquete Día del Padre (carne, bebidas) | Captar nuevos clientes | Gerente + Marketing | \$242.00 | N° clientes nuevos / ventas categoría |
| 2028 | Julio | Promoción vacaciones (snacks escolares) | Fomentar recompra | Marketing + Caja | \$198.00 | % de clientes fidelizados que compran |

| | | | | | | |
|-------------|------------|--|---------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| 2028 | Agosto | Combo regreso a clases | Impulsar ventas escolares | Marketing | \$220.00 | Unidades vendidas útiles escolares |
| 2028 | Septiembre | Fiestas Patrias (productos locales) | Promover productos salvadoreños | Marketing | \$242.00 | Ventas de productos locales |
| 2028 | Octubre | Combo Halloween (dulces, snacks) | Incrementar ventas temáticas | Marketing | \$165.00 | Unidades vendidas |
| 2028 | Noviembre | Black Friday / descuentos generales | Aumentar volumen de ventas | Gerente + Marketing | \$330.00 | % incremento ventas totales |
| 2028 | Diciembre | Navidad y Fin de Año (canastas, vinos) | Maximizar ventas fin de año | Gerente + Marketing | \$440.00 | Ventas diciembre / N° canastas vendidas |
| 2029 | Enero | Combo de inicio de año (granos básicos) | Aumentar ventas 8% | Marketing + Caja | \$172.50 | Ventas del combo / Ticket promedio |
| 2029 | Febrero | Promoción Día del Amor y la Amistad (dulces, chocolates) | Incrementar ventas estacionales | Marketing | \$230.00 | % incremento ventas categoría |
| 2029 | Marzo | Semana de ahorro en limpieza | Impulsar productos de limpieza | Marketing + Proveedores | \$207.00 | Unidades vendidas / margen |
| 2029 | Abril | Combo de verano (bebidas, snacks) | Aumentar ventas de temporada | Marketing | \$230.00 | Ventas adicionales en bebidas |
| 2029 | Mayo | Promoción Día de la Madre | Aumentar ticket promedio | Marketing | \$287.50 | Ticket promedio mensual |
| 2029 | Junio | Paquete Día del Padre (carnes, bebidas) | Captar nuevos clientes | Gerente + Marketing | \$ 253.00 | N° clientes nuevos / ventas categoría |

| | | | | | | |
|-------------|------------|--|---------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| 2029 | Julio | Promoción vacaciones (snacks escolares) | Fomentar recompra | Marketing + Caja | \$207.00 | % de clientes fidelizados que compran |
| 2029 | Agosto | Combo regreso a clases | Impulsar ventas escolares | Marketing | \$230.00 | Unidades vendidas útiles escolares |
| 2029 | Septiembre | Fiestas Patrias (productos locales) | Promover productos salvadoreños | Marketing | \$253.00 | Ventas de productos locales |
| 2029 | Octubre | Combo Halloween (dulces, snacks) | Incrementar ventas temáticas | Marketing | \$ 172.50 | Unidades vendidas |
| 2029 | Noviembre | Black Friday / descuentos generales | Aumentar volumen de ventas | Gerente + Marketing | \$345.00 | % incremento ventas totales |
| 2029 | Diciembre | Navidad y Fin de Año (canastas, vinos) | Maximizar ventas fin de año | Gerente + Marketing | \$460.00 | Ventas diciembre / N° canastas vendidas |
| 2030 | Enero | Combo de inicio de año (granos básicos) | Aumentar ventas 8% | Marketing + Caja | \$180.00 | Ventas del combo / Ticket promedio |
| 2030 | Febrero | Promoción Día del Amor y la Amistad (dulces, chocolates) | Incrementar ventas estacionales | Marketing | \$240.00 | % incremento ventas categoría |
| 2030 | Marzo | Semana de ahorro en limpieza | Impulsar productos de limpieza | Marketing + Proveedores | \$ 216.00 | Unidades vendidas / margen |
| 2030 | Abril | Combo de verano (bebidas, snacks) | Aumentar ventas de temporada | Marketing | \$240.00 | Ventas adicionales en bebidas |
| 2030 | Mayo | Promoción Día de la Madre | Aumentar ticket promedio | Marketing | \$300.00 | Ticket promedio mensual |

| | | | | | | |
|--------------------------|------------|---|---------------------------------|---------------------|--------------------|---|
| 2030 | Junio | Paquete Día del Padre (carnes, bebidas) | Captar nuevos clientes | Gerente + Marketing | \$264.00 | Nº clientes nuevos / ventas categoría |
| 2030 | Julio | Promoción vacaciones (snacks escolares) | Fomentar recompra | Marketing + Caja | \$ 216.00 | % de clientes fidelizados que compran |
| 2030 | Agosto | Combo regreso a clases | Impulsar ventas escolares | Marketing | \$ 240.00 | Unidades vendidas útiles escolares |
| 2030 | Septiembre | Fiestas Patrias (productos locales) | Promover productos salvadoreños | Marketing | \$264.00 | Ventas de productos locales |
| 2030 | Octubre | Combo Halloween (dulces, snacks) | Incrementar ventas temáticas | Marketing | \$180.00 | Unidades vendidas |
| 2030 | Noviembre | Black Friday / descuentos generales | Aumentar volumen de ventas | Gerente + Marketing | \$360.00 | % incremento ventas totales |
| 2030 | Diciembre | Navidad y Fin de Año (canastas, vinos) | Maximizar ventas fin de año | Gerente + Marketing | \$480.00 | Ventas diciembre / Nº canastas vendidas |
| Presupuesto total | | | | | \$14,575.00 | |

Nota: Propuesta de calendarización anual de actividades de mercadeo elaborada por el equipo de trabajo.

A continuación, se muestra el resumen del presupuesto total de las actividades planificadas para el período del 2026 al 2030.

Tabla 10- Presupuesto total de marketing por año.

| Presupuesto por año | | Monto |
|----------------------------|-----------|------------------|
| 2026 | \$ | 2,650.00 |
| 2027 | \$ | 2,782.50 |
| 2028 | \$ | 2,915.00 |
| 2029 | \$ | 3,047.50 |
| 2030 | \$ | 3,180.00 |
| Total | \$ | 14,575.00 |

Nota: Presupuesto anual de actividades elaborado conforme a la propuesta presentada.

4.9 Pronósticos financieros

Los pronósticos financieros representan una herramienta clave dentro de un plan estratégico, ya que permiten proyectar el comportamiento futuro de ingresos, gastos, utilidades y necesidades de inversión. Su principal beneficio radica en brindar a la organización una visión anticipada de su situación económica, lo que facilita la toma de decisiones informadas, la asignación eficiente de recursos y la preparación frente a escenarios de riesgo o incertidumbre. De esta manera, los pronósticos financieros no solo fortalecen la planificación a largo plazo, sino que también se convierten en un soporte esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. *(Vease las Tablas 11 y 12, elaboradas con base en los datos obtenidos del Anexo 3).*

Estados financieros proyectados

Tabla 11- Estado de resultado - proyectados.

| ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|--|--|--|
| SUPER SAGRADA FAMILIA | | | | | | | | | |
| | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | | | | |
| VENTAS | \$ 974,100.00 | \$ 993,582.00 | \$ 1,013,453.64 | \$ 1,033,722.71 | \$ 1,054,397.17 | | | | |
| (-) COSTO DE VENTAS | \$ 818,244.00 | \$ 824,673.06 | \$ 831,031.98 | \$ 837,315.40 | \$ 843,517.73 | | | | |
| (=) UTILIDAD BRUTA | \$ 155,856.00 | \$ 168,908.94 | \$ 182,421.66 | \$ 196,407.32 | \$ 210,879.43 | | | | |
| (-) GASTOS OPERATIVOS | \$ 117,850.00 | \$ 117,982.50 | \$ 118,115.00 | \$ 118,247.50 | \$ 118,380.00 | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 72,000.00 | \$ 72,000.00 | \$ 72,000.00 | \$ 72,000.00 | \$ 72,000.00 | | | | |
| GASTOS DE VENTA | \$ 39,850.00 | \$ 39,982.50 | \$ 40,115.00 | \$ 40,247.50 | \$ 40,380.00 | | | | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | | | | |
| (=) UTILIDAD OPERATIVA | \$ 38,006.00 | \$ 50,926.44 | \$ 64,306.66 | \$ 78,159.82 | \$ 92,499.43 | | | | |
| (+) OTROS INGRESOS | \$ 1,680.00 | \$ 1,680.00 | \$ 1,680.00 | \$ 1,680.00 | \$ 1,680.00 | | | | |
| (-) OTROS GASTOS | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 400.00 | | | | |
| (=) UTILIDAD ANTES DE ISR | \$ 39,286.00 | \$ 52,206.44 | \$ 65,586.66 | \$ 79,439.82 | \$ 93,779.43 | | | | |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ 9,801.52 | \$ 13,677.65 | \$ 17,691.71 | \$ 21,847.66 | \$ 26,149.55 | | | | |
| (=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | \$ 29,484.48 | \$ 38,528.79 | \$ 47,894.94 | \$ 57,592.15 | \$ 67,629.89 | | | | |

Nota: Pronóstico del estado de resultados realizado por el equipo de trabajo tomando como referencia los datos presentados en el Anexo 3.

Tabla 12- Balance general - proyectado.

| BALANCE GENERAL PROYECTADO SUPER SAGRADA FAMILIA | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|--|---------------|--|---------------|--|---------------|--|---------------|--|--|
| Concepto | AÑO 2026 | | AÑO 2027 | | AÑO 2028 | | AÑO 2029 | | AÑO 2030 | | |
| ACTIVOS | | | | | | | | | | | |
| Activos Corrientes | | | | | | | | | | | |
| Efectivo y Equivalentes | \$ 203,577.98 | | \$ 217,374.65 | | \$ 255,534.55 | | \$ 255,796.35 | | \$ 251,054.78 | | |
| Cuentas por Cobrar | \$ - | | \$ - | | \$ - | | \$ - | | \$ - | | |
| Inventarios | \$ 34,093.50 | | \$ 34,361.38 | | \$ 34,626.33 | | \$ 34,888.14 | | \$ 35,146.57 | | |
| Total Activos Corrientes | \$ 237,671.48 | | \$ 251,736.03 | | \$ 290,160.88 | | \$ 290,684.50 | | \$ 286,201.36 | | |
| Activos No Corrientes | | | | | | | | | | | |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 30,000.00 | | \$ 30,000.00 | | \$ 30,000.00 | | \$ 30,000.00 | | \$ 30,000.00 | | |
| Vehículos | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | |
| Otros Activos | \$ - | | \$ - | | \$ - | | \$ - | | \$ - | | |
| Total Activos No Corrientes | \$ 55,000.00 | | \$ 55,000.00 | | \$ 55,000.00 | | \$ 55,000.00 | | \$ 55,000.00 | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 292,671.48 | | \$ 306,736.03 | | \$ 345,160.88 | | \$ 345,684.50 | | \$ 341,201.36 | | |
| PASIVOS | | | | | | | | | | | |
| Pasivos Corrientes | | | | | | | | | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 68,187.00 | | \$ 68,722.76 | | \$ 69,252.67 | | \$ 69,776.28 | | \$ 70,293.14 | | |
| Préstamos Corto Plazo | \$ 5,000.00 | | \$ 10,000.00 | | \$ 5,000.00 | | \$ 10,000.00 | | \$ 5,000.00 | | |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 73,187.00 | | \$ 78,722.76 | | \$ 74,252.67 | | \$ 79,776.28 | | \$ 75,293.14 | | |
| Pasivos No Corrientes | | | | | | | | | | | |
| Préstamos Largo Plazo | \$ 15,000.00 | | \$ 10,000.00 | | \$ 5,000.00 | | \$ - | | \$ - | | |
| Total Pasivos No Corrientes | \$ 15,000.00 | | \$ 10,000.00 | | \$ 5,000.00 | | \$ - | | \$ - | | |
| TOTAL PASIVOS | \$ 88,187.00 | | \$ 88,722.76 | | \$ 79,252.67 | | \$ 79,776.28 | | \$ 75,293.14 | | |
| PATRIMONIO | | | | | | | | | | | |
| Capital | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | \$ 25,000.00 | | |
| Utilidades Acumuladas | \$ 150,000.00 | | \$ 179,484.48 | | \$ 218,013.27 | | \$ 265,908.21 | | \$ 265,908.21 | | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 29,484.48 | | \$ 38,528.79 | | \$ 47,894.94 | | \$ - | | \$ - | | |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 204,484.48 | | \$ 218,013.27 | | \$ 265,908.21 | | \$ 265,908.21 | | \$ 265,908.21 | | |
| TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | \$ 292,671.48 | | \$ 306,736.03 | | \$ 345,160.88 | | \$ 345,684.50 | | \$ 341,201.36 | | |

Nota: Pronóstico del estado de resultados realizado por el equipo de trabajo tomando como referencia los datos presentados en el Anexo 3.

4.10 Mecanismos de control seguimiento y evaluación

A continuación, se presentan algunos formatos que se utilizarán para mejorar el control, seguimiento y evaluación en el Supermercado

- **Reuniones trimestrales para revisión de indicadores:** Espacios formales de análisis cada tres meses para medir el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones correctivas inmediatas.
- **Reporte semestral de desempeño financiero y operativo:** Documento que sintetiza cada seis meses la situación económica y el rendimiento de las operaciones del supermercado.
- **Ajustes estratégicos anuales según resultados y entorno:** Proceso de actualización de la estrategia una vez al año, considerando los resultados obtenidos y cambios del mercado.
- **Revisión anual del Plan Estratégico:** Evaluación del plan completo para verificar su vigencia, cumplimiento y necesidad de modificaciones.
- **Implementación de tarjetas Kardex:** para el seguimiento detallado del inventarios, estas tarjetas permitirán registrar de forma sistemática las entradas, salidas y existencias de productos, asegurando un control eficiente de los recursos y reduciendo pérdidas por errores o faltantes.

(Véanse las Tablas 13, 14 y 15, correspondientes a los formatos propuestos para mejora del control interno elaboradas como parte de la propuesta con base en los datos obtenidos en la investigación).

Tabla 13- Tabla de mecanismos de evaluación para control y procesos

| Proceso | Periodicidad | Responsable | Indicadores clave | Evidencia | Observaciones |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|
| <i>Reuniones trimestrales de indicadores</i> | Trimestral | Gerente / jefes de área | % cumplimiento metas | Acta de reunión | |
| <i>Reporte desempeño financiero y operativo</i> | Semestral | Contador / Gerente | Rentabilidad, costos, ventas | Reporte escrito | |
| <i>Ajustes estratégicos anuales</i> | Anual | Dirección / Gerencia | Nuevos objetivos, % cumplimiento | Documento de ajustes | |
| <i>Revisión del Plan Estratégico</i> | Anual | Dirección | Relevancia de metas | Informe de revisión | |
| <i>Evaluación del personal</i> | Semestral | RRHH / Gerente | Desempeño individual y grupal | Formatos de evaluación | |

Nota: Tabla de mecanismos de evaluación para el control y monitoreo de los procesos organizacionales, elaborada por el equipo de trabajo.

Tabla 14- Mecanismos de evaluación para el área de inventario y logística

| Área | Indicador | Frecuencia | Responsable | Evidencia | Observaciones |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| <i>Inventario</i> | Rotación de productos | Mensual | Encargado de bodega | Kardex / Reporte | |
| <i>Inventario</i> | Faltantes y sobrantes | Semanal | Encargado de bodega | Listado de conteo | |
| <i>Logística</i> | Tiempo de entrega proveedores | Mensual | Encargado de compras | Guías de entrega | |
| <i>Logística</i> | Costo de transporte | Trimestral | Encargado logístico | Facturas / Reportes | |

Nota: Mecanismos de evaluación establecidos para el control y monitoreo de los procesos organizacionales, elaborados por el equipo de trabajo.

Tabla 15- Tarjeta de control de inventario

| Tarjeta de Control de Inventario |
|---|
| Producto: |
| Código: |
| Stock inicial: |
| Entradas: |
| Salidas: |
| Stock actual: |
| Responsable: |
| Fecha: |
| |
| Tarjeta de Control Logístico |
| Proveedor: |
| Pedido: |
| Fecha de solicitud: |
| Fecha de entrega: |
| Tiempo de entrega real: |
| Costo de transporte: |
| Observaciones: |
| |

Nota: Tarjeta de Control de Inventario, elaborado por el equipo de trabajo.

Conclusiones

1. La mayoría de las microempresas del distrito de Verapaz no cuentan con planes estratégicos formalmente estructurados, lo cual limita su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.
2. La gestión actual se basa en la experiencia empírica de los propietarios, sin documentación ni herramientas de planificación, lo que debilita la toma de decisiones.
3. Se evidencia una carencia de capacitación en temas de gestión y planificación estratégica, tanto en los propietarios como en el personal, lo cual genera prácticas poco formales.
4. El supermercado La Sagrada Familia, tomado como caso de estudio, refleja fortalezas en ubicación, variedad de productos y atención personalizada, pero también enfrenta debilidades en infraestructura (falta de parqueo, limitaciones tecnológicas) y vulnerabilidad frente a la competencia.
5. La aplicación del Balanced Scorecard (BSC) y de herramientas como el FODA y PESTEL permiten estructurar una ruta clara para la mejora, crecimiento y sostenibilidad de estas empresas.
6. Existe un potencial de crecimiento significativo si se aprovechan las oportunidades identificadas: alianzas con proveedores, diversificación de productos, uso de tecnología y programas de fidelización de clientes.

Recomendaciones

1. Formalizar la planificación estratégica: Elaborar y documentar misión, visión, objetivos, metas y estrategias claras en cada microempresa.
2. Capacitación empresarial: Desarrollar programas de formación en temas de gestión, planificación estratégica, marketing digital y control financiero dirigidos a microempresarios y su personal.
3. Implementar herramientas de gestión: Introducir metodologías prácticas como el FODA, Balanced Scorecard y cronogramas de acción para dar seguimiento a los objetivos.
4. Fortalecer la innovación y digitalización: Adoptar software de inventario, facturación electrónica y estrategias digitales (redes sociales, delivery, programas de fidelización) que mejoren competitividad.
5. Gestión de riesgos e infraestructura: Invertir en seguros de mercadería, mejorar condiciones de seguridad (vigilancia) y resolver limitaciones de espacio con servicios alternativos como entrega a domicilio.
6. Apoyo institucional: Promover que CONAMYPE, alcaldías y entidades financieras impulsen programas de financiamiento y asistencia técnica enfocados en el fortalecimiento de microempresas de zonas rurales.
7. Monitoreo y evaluación continua: Realizar revisiones trimestrales de indicadores, reportes semestrales de desempeño y ajustes anuales al plan estratégico para asegurar la sostenibilidad.

Referencias

- Aner, G. (s.f.). Blog Aner. Tipos de planificación estratégica:
<https://www.aner.com/blog/planificacion-estrategica.html>
- Benavides, C. A. (2011). Diseño de una planificación estratégica para la empresa reprodato cia. Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca lexmark, de la ciudad de Quito.
- Block, H. D. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico. df: mcgraw-hill/interamericana editores.
- Bolivia, A. C. (23 de diciembre de 2023). Likedin. Abpmp:
<https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-el-manual-de-procesos-y-procedimientos-porqué-importante-ejgse/>
- Ceupe. (s.f.). Ceupe European business school. Ceupe:
<https://www.ceupe.com/blog/el-proceso-de-planificacion-estrategica-en-la-empresa.html>
- Conamype, C. N. (2017).
"Encuesta nacional de la micro y pequeña empresa", San Salvador, El Salvador: Comisión nacional de la micro y pequeña empresa (conamype).
- Finanzas, D. D. (2013). El buzón de Pacioli.
La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. Cd. Oregon, Sonora, Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Muñoz Razo, C. (2011).
"Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis", Segunda edición. México: pearson educación.
- Salvador, A. L. (2023). Ley MYPE.

Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa. Decreto no. 667. San Salvador, El Salvador: diario oficial.

Sánchez Retiz, C. &. (16 de agosto de 2025). Researchgate.

"Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control", *Universidad & empresa*, 21(37), 228-262.

https://www.researchgate.net/figure/figura-9-mapa-estrategico-integrado-para-todas-las-industrias-fuente-elaboracion-propia_fig5_334437049

Sonora, I. T. (abril-junio 2013). *Revista el buzón de pacioli*.

Revista el buzón de Pacioli, I año XII, número 81 abril-junio 2013: págs. 4-19, 4-19.

Anexos

▪ Anexo 1 - Cuestionario Diagnóstico

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN MYPES DEL SECTOR COMERCIO



Objetivo del instrumento: *Evaluar la implementación y uso de prácticas de planificación estratégica en micro y pequeñas empresas del sector comercio, considerando los enfoques de CONAMYPE, Balanced Scorecard (BSC) y metodologías aplicadas exitosamente en otras regiones.*

Población objetivo: *Propietarios, gerentes o responsables de planificación en micro y pequeñas empresas comerciales del distrito de Verapaz (al por mayor o menor, físico o digital).*

I. Datos Generales de la Empresa

1. Nombre del Comercio (opcional): _____

2. Tipo de Comercio:

Venta al por menor (retail)

Venta al por mayor

Comercio electrónico

Tienda física y online

Otro: _____

3. Tamaño del equipo de trabajo (empleados):

1–5 6–10 11–25 26–50

4. Años operando el negocio:

Menos de 2 2–5 6–10 Más de 10

II. Planificación Estratégica Comercial

5. ¿Han definido misión, visión, objetivos y metas para su comercio?

Sí, claramente definidos Parcialmente definidos No se han definido formalmente

6. ¿Su comercio tiene un plan estratégico formal para crecer o mejorar su operación?

- Sí No En proceso de elaboración

7. ¿Con qué frecuencia revisan o actualizan su planificación estratégica?

- Cada año
 Cada 2–3 años
 Solo cuando hay problemas
 No se realiza planificación formal

8. ¿Qué herramientas utilizan para planificar su negocio? (Marque las que apliquen)

- FODA o DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)
 Mapa estratégico
 Ninguna
 Otra: _____

9. ¿Qué tipo de indicadores usan para medir el desempeño de su negocio?

- Ventas y rentabilidad
 Satisfacción del cliente
 Tiempo de entrega o servicio
 No se utilizan indicadores
 Otros: _____

10. ¿Capacitan al personal o al equipo directivo en temas de gestión o planificación comercial?

- Sí
 No
 No aplica

11. ¿Evalúan periódicamente el avance de sus metas y estrategias?

Mensualmente

Trimestralmente

Una vez al año

No se realiza evaluación formal

12. ¿Cuáles han sido los mayores retos al tratar de planificar el crecimiento o sostenibilidad de su comercio?

13. ¿Qué tipo de apoyo cree que necesita para fortalecer la gestión estratégica de su comercio?

▪ **Anexo 2 - Entrevista a microempresa en estudio**



ENTREVISTA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MICROEMPRESA

OBJETO DE ESTUDIO (SUPERMERCADO)

Objetivo: *Recopilar información detallada sobre el proceso de planificación estratégica del Supermercado Objetivo, incluyendo su diagnóstico de entorno, indicadores clave de desempeño (KPIs), estrategias por área, responsables, cronogramas y mecanismos de seguimiento, con el fin de elaborar un manual estratégico completo y alineado a sus metas organizacionales*

I. Información General de la Empresa (Contexto Organizacional)

- 1.1 ¿Cuál es su cargo dentro de la entidad?
- 1.2 ¿Cuál es el nombre del supermercado y cuántos años lleva operando?
- 1.3 ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrecen?
- 1.4 ¿Cuál es su estructura organizacional actual (organigrama)?
- 1.5 ¿Qué perfil tiene su cliente objetivo?
- 1.6 ¿Cuáles son sus principales canales de venta y distribución?

II. Identificación de Procesos Clave

- 2.1 ¿Cuáles son los procesos considerados clave para el funcionamiento del supermercado?
- 2.2 ¿Cómo identificaron que esos procesos eran los más críticos?
- 2.3 ¿Se han mapeado estos procesos de forma formal? ¿Tienen diagramas de flujo?
- 2.4 ¿Quiénes son los responsables de la supervisión de estos procesos?
- 2.5 ¿Cada proceso tiene establecidos sus indicadores de desempeño (KPI)?

III. Elaboración y Documentación de Procedimientos Estandarizados

- 3.1. ¿Cuentan actualmente con procedimientos escritos y estandarizados para las áreas operativas?
- 3.2. ¿Qué metodología utilizaron para documentar esos procedimientos?
- 3.3. ¿Cada procedimiento cuenta con responsables, tiempos y recursos definidos?
- 3.4. ¿Con qué frecuencia revisan y actualizan esos procedimientos?
- 3.5. ¿Se capacita al personal en base a estos procedimientos estandarizados?

IV. Áreas de Mejora Operativa

- 4.1 ¿Qué procesos presentan más dificultades o ineficiencias actualmente?

- 4.2 ¿Se han identificado cuellos de botella en las operaciones diarias?
- 4.3 ¿Tienen indicadores que les ayuden a detectar fallos operativos?
- 4.4 ¿Se realiza algún tipo de evaluación interna de calidad o auditoría de procesos?
- 4.5 ¿Qué iniciativas o cambios se han propuesto para mejorar las áreas operativas?

V. Planeación Estratégica

- 5.1 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo?
- 5.2 ¿Quiénes participan en la formulación del plan estratégico?
- 5.3 ¿Qué herramientas utilizan para el análisis estratégico?
- 5.4 ¿Cómo alinean las metas estratégicas con los procesos operativos?
- 5.5 ¿Está familiarizado con el concepto de planeación estratégica? ¿Cómo lo definiría?
- 5.6 ¿Considera que la organización cuenta con una planeación estratégica bien estructurada?
- 5.7 ¿Ha participado usted en alguna etapa del diseño, formulación o ejecución del plan estratégico?
- 5.8 En su opinión, ¿cuáles son las principales ventajas de contar con un plan estratégico?
- 5.9 ¿Cuáles cree que han sido las limitaciones o barreras para implementar una planeación estratégica efectiva en esta seccional?
- 5.10 ¿Existe un manual de procesos operativos y administrativos en la institución? ¿Lo conoce?
- 5.11 ¿Con qué frecuencia se consulta y actualiza este manual?
- 5.12 ¿Considera que el personal sigue los procesos establecidos en dicho manual?
- 5.13 ¿Qué beneficios observa en tener procesos documentados y estandarizados?
- 5.14 ¿Cree que falta capacitación en torno al uso del manual de procesos?

VI. Análisis de Necesidades y Proyecciones

- 6.1 ¿Cómo identifican las necesidades del supermercado a nivel interno y externo?
- 6.2 ¿Se toman en cuenta las tendencias del mercado para proyectar el crecimiento?
- 6.3 ¿Qué factores consideran clave para su sostenibilidad a futuro?

6.4 ¿Qué tipo de inversiones se proyectan a mediano plazo (tecnología, infraestructura, talento humano)?

6.5 ¿Se han fijado metas cuantificables para medir el avance de las proyecciones?

VII. Gestión del Talento Humano en la Planificación.

7.1 ¿Cómo se involucra al personal en la ejecución de los planes establecidos?

7.2 ¿Se diseñan planes de capacitación alineados con las metas y objetivos?

7.3 ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño basado en la planificación?

7.5 ¿Cómo se motiva al equipo para cumplir con los objetivos y metas planteados?

VIII. Evaluación y Seguimiento en la Planificación.

8.1 ¿Qué mecanismos tienen para evaluar su planificación en el negocio?

8.2 ¿Con qué frecuencia se revisa o actualiza los planes que implementa?

8.3 ¿Qué desafíos han enfrentado durante la ejecución de los planes en su megocio?

8.4 ¿Qué herramientas usan para hacer seguimiento en su planificación (dashboard, reuniones de seguimiento, etc.)?

8.5 ¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar su situación actual en cuanto a la planificación de su negocio?

▪ **Anexo 3 - Entrevista financiera**



CUESTIONARIO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS FINANCIEROS

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información financiera clave del supermercado, abarcando aspectos de ventas, costos, inventarios, rentabilidad y estrategias comerciales. La recolección de estos datos permitirá obtener una visión clara y estructurada de la situación actual del negocio, sirviendo como base para la elaboración de estados financieros y proyecciones futuras.

Objetivo: *Obtener datos precisos y organizados sobre la operación financiera y comercial del supermercado, con el fin de facilitar el análisis de su desempeño, identificar oportunidades de mejora y apoyar la planificación estratégica a mediano y largo plazo.*

I. DATOS GENERALES

1.1 Razon social del super mercado:

- a) Persona natural
- b) Personeria juridica

II. VENTAS E INGRESOS

2.1 Ventas anuales promedio en los últimos 3 años:

- a) Menos de \$50,000
- b) \$50,001–\$100,000
- c) \$100,001–\$200,000
- d) Más de \$200,000

2.2 Meses de mayor venta (puede marcar varios):

- a) Ene–Mar
- b) Abr–Jun
- c) Jul–Sep
- d) Oct–Dic

2.3 Distribución de ventas por categoría (%):

- a) Abarrotes: _____ % - (Dulces-pan dulce- aceite- aderezos)
- b) Carnes y embutidos: _____ %
- c) Lacteos: 10%
- d) Frutas y verduras: _____ %

- e) Bebidas: _____ %
- f) Limpieza y hogar: _____ %
- g) Otros: _____ %. -(juguetes-artículos de fiesta- cosméticos-librería-medicina-
cigarros - platicos (Guacales sombrías- zandalias.)

2.4 Forma de pago más utilizada:

- a) Efectivo %
- b) Tarjeta
- c) Crédito a clientes
- d) Otro, Especifique: 2

2.3 ¿Recibe ingresos adicionales?:

- a) Sí (especificar).
- b) No

III. COSTOS Y GASTOS

3.1 Costo promedio mensual de mercancía: __

3.2 Principales proveedores:

3.3 Condiciones de pago con proveedores:

- a) Contado - transferencia
- b) Crédito 15 días
- c) Crédito 30 días
- d) Otro: _____

3.4 Gastos fijos mensuales aproximados:

- a) Alquiler: _____ \$
- b) Servicios básicos: _____ \$
- c) Sueldos: _____ \$
- d) Seguros/otros: _____ \$
- e) Impuestos alcaldía \$400
- f) Mantenimiento de aire, cámaras de video vigilancia y equipos frios\$

3.5 Gastos variables mensuales aproximados:

- a) Transporte: _____ \$
- b) Publicidad/promoción: _____ \$
- c) Empaques/bolsas: _____ \$

d) Otros: _____ (artículos de limpieza) \$,

3.6 ¿Paga actualmente préstamos?:

a) Sí (monto mensual: _____) \$

b) No

IV. INVENTARIO Y OPERACIONES

4.1 Nivel promedio de inventario: _____

4.2 Frecuencia de reposición:

a) Diario

b) Semanal - General

c) Quincenal

d) Mensual – juguetes y plasticos - Librería

4.3 Rotación de inventario:

a) <15 días

b) 15–30 días

c) >30 días (Especifique)

4.4 Mermas (% de pérdidas):

a) <2%

b) 2–5%

c) >5%

V. RENTABILIDAD

5.1 Utilidad neta anual aproximada:

a) < \$5,000

b) \$5,001–\$10,000

c) \$10,001–\$20,000

d) >\$20,000

5.2 Margen de ganancia promedio por categoría:

a) Abarrotes: _____ %

b) Carnes: _____ %

c) Frutas y verduras: _____ %

d) Bebidas: _____ %

e) Limpieza/hogar: _____ %

5.3 Inversiones en últimos 3 años.

VI. ESTRATEGIAS COMERCIALES

6.1 Promociones realizadas:

- a) Descuentos
- b) Combos
- c) Estacionales
- d) Ninguno
- e) Otro, Especifique:

6.2 ¿Cuenta con programas de fidelización/servicios?:

- a) Delivery
- b) Online
- c) Programas de Lealtad
- d) Otro, Especifique: Vender por mayoreo

6.3 Principales competidores: ____

6.4 Diferenciación frente a la competencia: El concepto

VII. PROYECCIONES Y PRONÓSTICOS

7.1 Meta de crecimiento de ventas anual:

- a) 5%
- b) 10%
- c) 15%
- d) >15%

7.2 Factores externos que afectan ventas:

- a) Precios competencia
- b) Inflación
- c) Preferencias consumidor
- d) Otros: _____Clima.

7.3 Planes de expansión:

- a) Ampliar surtido
- b) Nueva sucursal
- c) Delivery/online
- d) Otro: _____

7.4 Inversión prevista próximos 3–5 años: _____