



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA
EMPRESA FAMILIAR DE COMIDA RÁPIDA**

Eduardo Magaña Magaña¹, Lorena Patricia Licón Trillo²,
Christian Mauricio Kiessling Davison², Manuel Soto Zapata²,
Victor Hugo Villarreal Ramírez²

Strategic planning to a fast food family business

ABSTRACT

This study was carried out in a food company in Delicias, Chihuahua, which founded in 1975 and offers many different varieties of tortas and hamburgers accompany with carrots and tanning chili peppers prepared by them. The sales have been increasing in the last five years, therefore the owners are worried to diminish its competitiveness and they began a process to be more competitive and change its status to a formal company. The purpose of this study was to conduct a marketing research and a strategic planning to obtain information to setting objectives and competitive strategies. The market segments that attend this small business are: familiar consumers, student and workers who qualified its quality and taste as good. The strengths most important were home service, fresh materials and unique recipe. The opportunities were price of suppliers, high prices of American franchises, consumer's loyalty, increasing demand of food out of home and a strategic location. The EFI matrix was 3.51 which indicated that its strengths were highly above of the industry while the EFE matrix was 2.97 lightly above of the industry and indicated that its strategies to get the opportunities has to be improved. As a conclusion this small business has to improve its management and marketing activities to get the opportunities of its market.

Key words: Marketing research, SWOT analysis, advertising campaign.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en una empresa de comida rápida, ubicada en el municipio de ciudad Delicias Chihuahua, la cual fue fundada en 1975. La empresa elabora tortas y hamburguesas, acompañadas de zanahorias y chiles curtidos elaborados por la empresa. La empresa en los últimos cinco años ha incrementado sus ventas a pesar de la competencia. Lo anterior la obliga a ser más competitiva y transformarse a una empresa formal. El propósito fue conducir una investigación de mercado y una planeación estratégica para obtener información y establecer objetivos y estrategias competitivas. Los resultados indican que la empresa atiende tres segmentos de mercado: familiar, estudiantes y trabajadores, quienes calificaron la calidad y sabor como muy buena. Además se condujo un taller de planeación estratégica. Las principales fortalezas fueron: rápido servicio a domicilio, materia prima fresca, higiene y receta única. Las oportunidades: precios de proveedores, franquicias americanas con precios altos, crecimiento de la población, mayor número de mujeres de trabaja, clientela frecuente y leal, existe gran demanda de comida rápida y ubicación estratégica. La matriz EFI de 3.51 indica que tiene fortalezas por encima de la media de la industria local, en tanto que la matriz EFE es de 2.97 lo que indica que sus estrategias para aprovechar las oportunidades están ligeramente encima de la media de la industria de comida rápida. Como conclusión, la empresa está consciente de mejorar su administración y mercadotecnia para alcanzar exitosamente la oportunidad del cambio constante en su mercado de competencia.

Palabras clave: Estudio de mercado, análisis foda, campaña promocional.

¹ Profesor de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Km. 2.5. Carretera a Rosales, Cd. Delicias, Chih. emagana@uach.mx

² Profesores de Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales de la Universidad Autónoma de Chihuahua

INTRODUCCIÓN

La economía informal en México es el resultado de diversas fuerzas económicas y cuyas características son una baja productividad e ingresos escasos (Archundia, 2010). Las empresas informales no tributan al estado por impunidad, falta de control, la falta de información y particularmente por la exclusión de la formalización dentro de un plan integral a corto plazo que les permitiría formular una estrategia para su integración al mercado formal y el pago de sus obligaciones tomando ventaja de los apoyos y financiamiento del gobierno.

El 28% del empleo informal se concentra en las siete zonas metropolitanas más importantes del país, pero estas ciudades han ido perdiendo peso en este segmento, lo que significa que la informalidad se está extendiendo por la geografía nacional. Cuatro décadas después de ser objeto de estudio, ahora la economía informal o no estructurada, como también la llaman algunos especialistas, es un complejo sistema que, de acuerdo con el INEGI, aporta 12.9% del PIB y da ocupación a más de 10 millones de personas (Vidal, 2009).

La empresa fue fundada en el año de 1975, ubicándose en la avenida 3ra norte en la Cd. de Delicias, debido a la aceptación de los consumidores abrió una segunda sucursal en el año 1999 en la avenida central y calle 2da sur. La empresa produce tortas, hamburguesas, chiles y zanahorias curtidas y ofrece a sus clientes precios competitivos, elaborando sus productos con la mayor calidad posible. La empresa se ha dado conocer a través de los años y se ha mantenido en el mercado por más de 25 años. Muchas empresas del ramo enfrentan un crecimiento del mercado, lo que demanda un cambio profundo en el pensamiento de los dueños, de no hacerlo están destinadas a desaparecer. La empresa tiene que mejorar su proceso administrativo, de organización y planeación que le permita alcanzar un nivel de competitividad para continuar en el mercado. La empresa requiere iniciar el proceso de planeación estratégica para definir su dirección (David, 2003).

Así mismo, necesita una investigación de mercado para tener información directamente de sus consumidores y tomar decisiones respecto a sus productos y servicios con un nivel de certidumbre.

El presente estudio tiene como objetivo principal conducir una investigación de mercado y planeación estratégica participativa para mejorar su competitividad en el mercado de Delicias, Chihuahua. Como objetivos específicos: conducir una investigación de mercado para los clientes actuales y potenciales en productos y servicios y diseñar una campaña promocional y el taller de planeación estratégica participativa con los dueños y empleados.

METODOLOGÍA

De acuerdo a Olsen (2007) el concepto de plan estratégico es un mapa guía formalizado que describe como la empresa opera las estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo. De tal manera que este concepto tiene una definición que es un proceso coordinado y sistemático hacia una dirección estratégica para optimizar el futuro potencial de la empresa.

La metodología de planeación utilizada es el modelo propuesto por el Ph.D. José Eduardo Magaña Magaña (2002). La investigación de mercado se condujo utilizando el modelo de Malhotra (2004).

La investigación de mercado tiene los siguientes pasos: definir la población objetivo que son los consumidores de comida rápida en Delicias, Chih., definir la unidad muestra (familias, estudiantes y trabajadores), determinación del tamaño de la muestra probabilística, en donde se utilizó la siguientes fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times \sigma^2}{D^2} = \frac{(1.96)^2 (30)^2}{(5)^2} = 138$$

Fuente: Malhotra (2004).

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Significancia con un $\alpha = 5\%$, se tiene $Z_{\alpha} = 1.96$

σ = Desviación estándar de la variable edad, que en nuestra prueba piloto de 20 cuestionarios fue de 15.

D = Error permitido = 5 años

Para la recolección de datos en el caso de la investigación de mercado se diseñó un cuestionario de 20 preguntas. Primero se realizó una prueba piloto de 20 cuestionarios una semana antes de realizar la real, con esta prueba piloto se pudo abreviar si alguna pregunta tenía que se modificada debido a que no se entendía claramente por el encuestado, una vez terminada la prueba piloto se realizó la encuesta real en el mes de Junio del 2009, en dicho cuestionario se incluyeron preguntas abiertas y de opción múltiple. Una vez aplicados los cuestionarios se codificaron y se construyó una base de datos utilizando el software SPSS. El tamaño de la muestra de acuerdo a la fórmula es de 138, sin embargo para aumentar la precisión se aplicaron 150 (Cuadro 1).

Cuadro 1. Muestreo Aleatorio Estratificado.

	Familias	Estudiantes	Trabajadores	
Participación relativa en ventas	30%	35%	35%	100%
n	45	52	53	150

La realización del taller de planeación estratégica participativa se realizó los días 8 y 16 de septiembre del 2009, en el cual participaron 8 personas y donde se realizó el análisis situacional, las matrices de evaluación de factores internos y externos, la matriz de perfil cultural, se declaró la misión de la empresa, se formularon objetivos a corto, largo plazo, las estrategias genéricas y operativas, las políticas para alcanzar los objetivos anuales y sus estrategias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El taller de planeación estratégica se llevó a cabo con la participación de ocho personas. En donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis del ambiente interno

La planeación estratégica debe ser útil a la empresa y no quedar únicamente en un documento en donde se simula que existe planeación estratégica con los mismos vicios de antes (Mintzberg *et al.*, 1997). El análisis del ambiente interno es el que tiene mayor información porque los participantes debidamente seleccionados conocen la empresa, para conducir el análisis interno se formaron dos equipos y de cada uno se obtuvo una lista de fortalezas y otra de debilidades. En el trabajo de plenaria se obtuvo una lista de fortalezas y debilidades, que fueron las siguientes:

Fortalezas

1. Rápido servicio a domicilio
2. Empleados capacitados
3. Buena higiene
4. Uso de uniforme con logotipo de la empresa
5. Receta única
6. Lealtad al cliente
7. Buena calidad
8. Cuentan con seguridad adecuada
9. Constante crecimiento cada año
10. Materia prima fresca (Pan que elabora la propia empresa diariamente, verduras y carne frescas).

Debilidades

1. Local de renta y pequeño
2. Comunicación entre compañeros
3. No hay terminal de tarjeta de crédito y débito
4. Alta rotación de personal
5. Carecen de manuales de puestos y funciones.
6. Ausentismo injustificado
7. Utilización inadecuada de los instrumentos de trabajo.
8. Comunicación en general.
9. Infraestructura adecuada
10. Supervisión en los procesos de producción

De acuerdo a lo anterior, los participantes consideraron que los factores críticos internos que forman la matriz EFI son (Cuadro 2)

Cuadro 2. Calificaciones de los factores críticos internos.

Factores Críticos Internos	Importancia del factor para la industria	Nivel de fortaleza o debilidad	Calificación Ponderada
Rápido servicio a domicilio	0.12	4	0.48
Empleados bien capacitados	0.1	4	0.4
Materia prima fresca	0.15	4	0.6
Uso de uniforme con logotipo de la empresa	0.08	4	0.32
Receta única	0.09	3	0.27
Buena organización laboral, buena relación empleado-patrón.	0.06	3	0.18
Lealtad al cliente	0.1	4	0.4
El local es de renta y pequeño	0.1	1	0.1
Falta de comunicación entre compañeros	0.12	2	0.24
No hay terminal para tarjeta de crédito y débito	0.08	2	0.16
TOTAL	1		3.15

El total ponderado de 3.15 muestra que la posición interna general de la empresa respecto a la industria de comida rápida. Se encuentra por arriba de la media de la industria.

Desarrollo de Escenarios: Futuro más deseable y probable de la empresa.

De acuerdo con el análisis interno se construyeron los escenarios más deseables y más probables del sistema. Las características de dichos escenarios se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3. Futuro más probable y más deseable de la empresa.

Escenarios internos	
Probable	Deseable
Aumento de la producción de tortas	Incrementar las ventas un 30% al año
Incorporación de nuevos productos	Empleados más capacitados y motivados.
Rotación de personal	Ampliación de local
	Ofrecer nuevos productos, como papas fritas.

Al momento en que los participantes cuantificaron la magnitud del impacto de las debilidades de la empresa por medio de la matriz EFI, se mostró la intención de mitigar el efecto de estas, lo cual se visualiza en la descripción del futuro más deseable.

Análisis del ambiente externo

Se formaron dos equipos y de cada uno se obtuvo una lista de oportunidades y amenazas. En trabajo de plenaria se obtuvo una lista de oportunidades y amenazas definitiva que fueron las siguientes:

Oportunidades

1. Precios estables de proveedores
2. Con precios altos
3. Crecimiento de la ciudad. Franquicias americanas
4. Maquila en la elaboración del pan siguiendo la receta única
5. Mayor número de mujeres trabajando
6. Existencia de maquinaria y tecnología
7. Clientela frecuente y leal
8. Productos de competidores con precios altos
9. Demanda de comida fuera de la casa
10. Buena ubicación.

Amenazas

1. Aumento de precios de materia prima
2. Mucha competencia
3. Inflación
4. Impuestos elevados para las empresas
5. Competencia desleal
6. Pago de parquímetro para estacionamiento
7. Falta de estacionamiento
8. Escasez de insumos
9. Mala calidad de algún proveedor
10. No hay muchos apoyos para microempresas

Con base a lo anterior, los participantes al taller de planeación estratégica participativa definieron los Factores críticos externos para la construcción de la matriz EFE y saber de esta manera el nivel estratégico de la empresa y su relación con el medio ambiente externo (Cuadro 4).

Cuadro 4. Calificaciones de los factores críticos externos

Factores Críticos	Importancia del factor para Industria	Respuesta Estratégica de la empresa	Calificación Ponderada
Externos			
Precios estables de proveedores	0.15	4	0.6
Franquicias americanas con precios altos	0.07	4	0.28
Crecimiento de la Ciudad y mayor empleo	0.18	4	0.72
Elaboración del pan	0.07	2	0.14
Introducción de otros productos	0.11	3	0.33
Mejor maquinaria y tecnología	0.09	2	0.18
Clientela frecuente y leal	0.11	4	0.44
Aumento de precios de materia prima	0.09	1	0.09
Gran competencia	0.07	1	0.07
Inflación	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.97

El promedio ponderado de 2.97 indica que las estrategias de la empresa están capitalizando bien las oportunidades, pero aún podría hacerlo mucho mejor para lograr acercarse más a la excelencia. Hay ciertos factores críticos en los que la micro empresa tiene áreas de oportunidad como es el caso de la gran competencia que existe en el mercado obteniendo un valor de 0.12 con respecto a esto la empresa puede generar estrategias para así aumentar su promedio ponderado en la industria.

Desarrollo de Escenarios: Futuro más deseable y probable de la empresa.

El proceso participativo determinó el futuro más probable y deseable en el entorno global para los próximos años. Las diversas respuestas permitieron identificar los escenarios futuros que son descritos en el cuadro 5.

Cuadro 5. Construcción de escenarios externos: Futuro más probable y más deseable para los próximos años.

Escenarios externos	
Probable	Deseable
Aumento de competidores en la ciudad.	Penetración de nuevos mercados.
Crecimiento de la población, mayor consumo.	Precios de los productos más estables.
Menos mano de obra	Mano de obra más calificada y leal.

Estrategias de la empresa consideradas en la gran matriz de estrategias.

Los participantes identificaron las principales barreras que impiden alcanzar el futuro más deseable; considerando esas limitantes los participantes generaron posibles estrategias para superarlas, mismas que se presentan en la gran matriz de estrategias (Cuadro 6).

Las pequeñas empresas de comida rápida locales enfrentan un desafío que viene siendo las franquicias de comida rápida como hamburguesas, pizzas, pollo frito y comida china. Esto obliga a que las empresas mexicanas compitan con las extranjeras más que en los precios en sabor, frescura, higiene y cultura. Sin embargo es necesario que exista una integración estratégica entre las fortalezas del ambiente interno con las oportunidades del ambiente externo, es por esto que a continuación se integra el ambiente interno y el externo a través de la gran matriz estratégica.

Las estrategias FO, DO, FA Y DA presentes en el cuadro 6 son acciones estratégicas que servirán para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Cuadro 6. Gran Matriz de Estrategias

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno.</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo.</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rápido servicio a domicilio 2. Empleados bien capacitados 3. Materia prima fresca y buena higiene 4. Uso de uniforme con logotipo de la empresa 5. Receta única 	<p style="text-align: center;">Debilidades: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Local de renta y pequeño 2. Falta de comunicación entre compañeros 3. No hay terminal de tarjeta de crédito y débito 4. Alta rotación de personal 5. Carecen de manuales de puestos y funciones.
<p style="text-align: center;">Oportunidades: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios estables de proveedores - 2. Franquicias americanas con precios altos - 3. Crecimiento de la CD. Y mayor número de mujeres de trabaja 4. Elaboración del pan 5. Introducción de otros productos 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penetración de otros mercados. - Diversificar los productos agregando papas fritas. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir locales propios - Mejorar sueldos para motivar a los empleados
<p style="text-align: center;">Amenazas: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de precios de materia prima - 2. Mucha competencia - 3. Inflación - 4. Impuestos elevados para las empresas 5. Competencia desleal 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la calidad y la producción de tortas. - Adquisición de equipo más moderno. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impartir constantemente cursos de capacitación y motivación - Formular un manual de procedimientos.

Matriz de perfil cultural.

Un aspecto fundamental dentro de la empresa es identificar la cultura organizacional que prevalece y evaluar si estos valores permiten el desarrollo humano que a su vez se traduce en el desarrollo de la empresa (Cuadro 7).

Cuadro 7. Matriz de perfil cultural

Valores que se practican en la empresa	Valores que se necesitan pr acticar en la empresa
Honestidad	Trabajo en equipo
Trato al cliente	Lealtad al compañero
Puntualidad	Puntualidad
Lealtad hacia la empresa	Tolerancia
Compromiso	Entusiasmo
Responsabilidad	Compañerismo

Declaración de la misión de la empresa.

La misión es la dirección estratégica de la empresa, permite entender a los involucrados de la empresa la importancia de su función y de su integración a un propósito. Describe la razón de ser de la empresa. Los elementos que integran una misión son: mercado de competencia, productos o servicios que oferta la empresa, consumidores, tecnología de producción y ventajas competitivas (Magaña, 2005).

La misión de la empresa fue formulada por los asistentes al taller considerando los resultados del análisis situacional. Se formaron dos equipos, cada equipo redactó una misión, después a partir de las dos misiones, se declaró la misión de la empresa.

Misión

Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración de tortas que por su calidad, higiene y sabor único tiene aceptación en la ciudad de Delicias y la región apoyando el desarrollo económico y preocupándose por el buen servicio al cliente y el bienestar de sus empleados.

Priorización de los Objetivos Estratégicos.

Para determinar ante los participantes y decidir cual es el objetivo estratégico más importante se tuvo que aplicar el proceso de priorización de objetivos. El cuadro 8 muestra la manera en la que fueron priorizados los objetivos establecidos.

Cuadro 8. Priorización de Objetivos Estratégicos.

OBJETIVO	LUGAR
Incrementar las ventas un 30% al año	1
Empleados más capacitados y motivados.	2
Ampliación de local	3
Ofrecer nuevos productos, como papas fritas.	4

El cuadro 9 desarrolla las acciones estratégicas y la evaluación de avances y resultados de los objetivos estratégicos.

Cuadro 9. Objetivos del plan estratégico.

Objetivos Estratégicos Priorizados	¿Cómo se realizará? Acciones Estratégicas	¿Cómo se evaluarán avances y Resultados?
Incrementar las ventas un 30% al año	Mediante la promoción a través de medios de comunicación más utilizados, radio, televisión y periódicos así como volantes, trípticos e imanes. Incrementar las ventas de servicio de entrega.	Se evaluarán por medio de la ayuda de asesores y co asesores de la facultad para saber los grados de avance y el impacto final de las acciones.
Empleados más capacitados y motivados.	Por medio de cursos de liderazgo y motivación personal. Dando cada mes un bono extra a los mejores empleados.	Con los resultados obtenidos reflejados en los empleados. Por medio de la respuesta que nos den los primeros meses para ver si existen modificaciones.
Ampliación del Local	El propietario tratará de adquirir el local de enseguida tratando de negociar con el actual dueño para ampliar la micro empresa y así recibir más clientes.	Al final del mes de Julio se evaluará cual fue la respuesta y que avance lleva la remodelación.
Ofrecer nuevos productos como papas fritas.	Lanzar nuevos productos relacionados como tacos al pastor, burritos, sándwiches y quesadillas.	Se evaluará una vez analizados los datos obtenidos de la investigación de mercado.

Estudio de mercado

Más del 50% de los clientes actuales oscilan en una edad de entre 10 y 60 años, lo cual nos indica que la mayoría son clientes jóvenes, en donde el 40% de ellos tienen un ingreso mensual entre \$1800 y \$5800 lo que nos indica que la mayoría de las personas que visitan la empresa son de una clase media baja.

Aproximadamente el 65% están conformes con los productos que la empresa ofrece a excepción de algunos que dan como sugerencia que les gustaría que se ofrecieran tortas con tocino, con ensalada, tortas con mole, de comida china y de carne al pastor.

El 80% de los clientes actuales son leales a la empresa solo hay algunos casos en los que varias personas comen también en varios lugares, lo que nos dice que la empresa debe redoblar sus esfuerzos para lograr que ese 20 % de esos clientes que también visitan otros lugares puedan ser leales.

El 48% piensa que la calidad es superior, 48% piensa que la calidad es buena y solo un 8% considera que es de calidad regular. El 52% considera que no existe sugerencia alguna para mejorar algo en su torta o en el ambiente en el que se les brinda el servicio, existen sugerencias del 8% que considera que hace falta un trato amable y rápido, el 13% que se necesita mejor mobiliario, un 13% desea mejor imagen, un 7% que le gustarían diferentes tipos de salsas y por último otro 7% un mejor precio.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, se condujo el Taller de Planeación Estratégica de la empresa, en el cual se detectaron sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con las cuales se realizaron las matrices de factores críticos internos y externos, las que permiten ubicar a la empresa dentro de su industria; la empresa declaró su misión, la cual le da su dirección estratégica; se formularon objetivos, los cuales serán sus movilizados de recursos basados en estrategias genéricas y operativas; con sus respectivas políticas. La empresa carecía de una estructura organizacional y definición de puestos y funciones, en el presente estudio se diseñó su estructura organizacional, con ello quedan establecidas las relaciones entre puestos, la descripción de los mismos y las jerarquías.

A partir de la realización de Planeación Estratégica Participativa la empresa cuenta con personal altamente motivado hacia procesos de calidad, dispuestos a cumplir con la misión y objetivos de la empresa, llevando a cabo eficientemente las estrategias del Plan a cumplirse. Además se estableció un sistema de políticas para premiar la eficiencia y el compromiso de los empleados, lo que los impulsará a mejorar día con día en sus funciones y cumplir con sus objetivos personales.

La empresa cuenta con información de mercado para procesar un nuevo producto y ampliar su producción, considerando nuevos canales de distribución.

El propietario de la empresa ahora tiene una amplia visión empresarial, que le permite ser un administrador y un líder eficaz, combinando sus recursos humanos y materiales, en el cumplimiento de sus objetivos; además cuenta con la disposición de su personal altamente motivado a seguirlo, porque les proporciona los medios para cumplir con los objetivos de la empresa y sus objetivos personales.

LITERATURA CITADA

1. Archundia, F. E. 2010. La Economía Informal en México y su impacto en las finanzas públicas. Factor importante que incide en la pobreza del país. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Finanzas/finpubs01.swf>
2. David F. R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. México, D.F.
3. Magaña, M. J.E. 2002. Plan Estratégico: Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales del siglo XXI. Universidad Autónoma de Chihuahua- La Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales. Cd. Delicias, Chihuahua, México.
4. Malhotra N., 2004. Investigación de mercados. 4ª Edición. México, D.F.
5. Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. 1997. EL PROCESO ESTRATEGICO, Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve), 1a. Ed. México, D.F.
6. Olsen, E. 2007. Strategic planning for Dummies. Indiana, USA: Wiley Publishing, Inc.
7. Vidal, F. 2009. Economía informal se afianza en México. Recuperado el 12 de enero de 2010 de <http://cnnextension.com/expansion/2009/01/28/economía-informal-se-afianza-en-México>.

***(Artículo recibido el 2 de agosto del 2011 y aceptado para su publicación el 21 de agosto del 2012).**