



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“Administración estratégica: desarrollo de microempresas de la
industria hotelera en Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero”**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Mayra Peñaloza García

Tutor:

**Dra. Ma. Teresa Muñoz García
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

México, D. F., Septiembre de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM por el apoyo que como becaria me ha brindado para concluir satisfactoriamente mis estudios de posgrado

A los que, en el camino son siempre mis fieles acompañantes: mi familia

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO 1. EL MÉTODO	12
1.1 El quehacer científico.....	12
1.1.1 Ciencia	13
1.1.2 Método científico	14
1.1.3 Metodología de la investigación	18
1.1.4 Tipo de investigación.....	19
1.1.4.1 Investigación documental.....	19
1.1.4.2 Investigación de campo	19
1.1.5 Alcance de la investigación	20
1.2 Planteamiento del problema	21
1.2.1 Problema.....	21
1.2.2 Preguntas de investigación.....	21
1.2.3 Justificación.....	22
1.3 Hipótesis.....	25
1.3.1 Variables de investigación	26
1.3.1.1 Variable dependiente	27
1.3.1.2 Variables independientes.....	27
1.4 Objetivos.....	29
1.4.1 Objetivo General	29
1.4.2 Objetivos Específicos	29
1.5 Matriz de congruencia.....	30
1.6 Diseño de investigación	31
Referencias	33
CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES	38
2.1 Antecedentes.....	38
2.1.1 Globalización.....	42
2.1.2 Globalismo y globalidad	46
2.1.3 Mundialización.....	46
2.1.4 Internacionalismo e Internacionalización	47

2.1.5 Transnacionalización.....	49
2.1.6 Regionalización	50
2.1.7 Procesos de Integración Económica	52
2.2 Panorama actual de la economía mundial	55
2.2.1 Unión Europea	58
2.2.2 Estados Unidos	59
2.2.3 China.....	60
2.2.4 América Latina	62
2.2.5 México en un entorno globalizado	65
2.3 Sector turístico: MIPYMES de la industria hotelera	69
2.3.1 El turismo en el mundo.....	69
2.3.2 MIPYMES de la industria hotelera mundial.....	72
2.3.3 Caso México.....	75
2.3.3.1 Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero.	80
Referencias	83
CAPÍTULO 3. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	88
3.1 Definición y características	88
3.2 Clasificación.....	91
3.3 Aspectos administrativos de las MIPYMES.....	93
3.3.1 Áreas funcionales.....	93
3.3.1.1 Finanzas	94
3.3.1.2 Producción.....	95
3.3.1.3 Recursos Humanos	95
3.3.1.4 Mercadotecnia	96
3.3.2 Proceso administrativo	96
3.3.2.1 Planeación	97
3.3.2.2 Dirección.....	98
3.3.2.3 Organización.....	99
3.3.2.4 Control	102
Referencias	104
CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	105
4.1 Definición.....	105

4.2 Antecedentes.....	113
4.2.1 Nacimiento y evolución.....	113
4.2.2 Principales críticas	118
4.3 Visión a futuro.....	124
4.4 Administración estratégica en MIPYMES.....	126
4.5 Modelos de administración estratégica	132
4.5.1 Wheelen y Hunger.....	132
4.5.2 Thompson, Strickland III y Gamble.....	133
4.5.3 Héctor Delgado Castillo.....	145
4.5.4 Fred R. David	152
4.6 Modelos de administración estratégica para MIPYMES.....	167
4.6.1 Jacques, Cisneros y H. Mejía-Morelos	167
4.6.1.1 Modelo 3E.....	169
4.6.1.2 Modelo 3F.....	173
4.6.2 Joaquín Rodríguez Valencia.....	177
4.6.3 Sérvulo Anzola Rojas	179
4.7 Modelo de análisis FODA	188
4.7.1 José R. Gallardo: Enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA.....	192
Referencias	196
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO .	199
5.1 Descripción del método de investigación utilizado	199
5.2 Descripción de las empresas sujeto de estudio	200
5.3 Análisis de datos mediante la matriz FODA	204
5.3.1 Descripción de los factores encontrados	204
5.3.1.1 Factores internos	204
5.3.1.2 Factores externos	217
5.3.2 Clasificación de factores.....	232
5.3.3 Selección de factores clave	233
5.3.4 Resultado: matriz de análisis FODA de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo	234
5.3.4.1 Enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA	235
5.4 Diagnóstico de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo	240
5.5 Comprobación de la hipótesis	241
Referencias	243

CAPÍTULO 6. PROPUESTA Y RECOMENDACIONES	245
6.1 Recomendaciones generales.....	245
6.1.1 Trabajar bajo un esquema de coo-petencia.....	245
6.1.2 Instituir alianzas estratégicas.....	246
6.1.3 Formalizar la administración en un sentido estratégico	247
6.2 Recomendaciones específicas.....	248
6.2.1 Objetivos FO	248
6.2.2 Objetivos FA.....	251
6.2.3 Objetivos DO	252
6.2.4 Objetivos DA	254
6.3 Propuesta: Procedimiento sistemático de administración estratégica para micro empresas.....	255
6.3.1 Declaración de la misión y la visión	256
6.3.2 Análisis interno y externo	257
6.3.3 Diseño de objetivos y estrategias	258
6.3.4 Implementación y control.....	260
6.3.5 Evaluación.....	261
Referencias	264
CONCLUSIONES	265
BIBLIOGRAFÍA.....	268
Libros	268
Artículos	272
Noticias	275
Conferencias.....	276
Otras fuentes.....	277
ANEXOS.....	281
1. Formato de cuestionario	281
2. Validación del instrumento de recolección de datos.....	288
3. Gráficas de resultados	290

ÍNDICE DE TABLAS, MATRICES, FIGURAS Y GRÁFICAS

Tabla 1	Matriz de congruencia.....	30
Tabla 2	Estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas.....	92
Tabla 3	Evolución de la Administración Estratégica.....	118
Tabla 4	Procesos de planeación en MIPYMES.....	130
Tabla 5	Método de análisis POAMA.....	149
Tabla 6	Tipos de estrategias.....	157
Tabla 7	Ejemplos de factores en Matriz FODA.....	190
Tabla 8	Clasificación de Factores Internos.....	232
Tabla 9	Clasificación de Factores externos.....	232
Matriz 1	Clasificación de empresas según su estrategia.....	131
Matriz 2	Los cuatro cuadrantes.....	151
Matriz 3	Formulación de objetivos.....	192
Matriz 4	Tipo de objetivos.....	194
Matriz 5	Selección de Factores.....	233
Matriz 6	Resultado del análisis FODA en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo.....	234
Matriz 7	Resultado del análisis FODA en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo *Modificación (Parte 1).....	237
Matriz 8	Resultado del análisis FODA en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo *Modificación (Parte 2).....	238
Matriz 9	Análisis FODA de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo bajo un enfoque estratégico.....	239
Figura 1	Evolución de la administración estratégica.....	117
Figura 2	Modelo de Administración Estratégica de Wheelen y Hunger.....	133
Figura 3	Modelo de Administración Estratégica de Thompson, Strickland III y Gamble.....	135
Figura 4	Modelo de Administración Estratégica de Delgado.....	144
Figura 5	Modelo de Administración Estratégica de David.....	153
Figura 6	Modelo analítico para la formulación de estrategias.....	159
Figura 7	Modelo 3E.....	170

Figura 8	Modelo 3F.....	174
Figura 9	Esquema PROE.....	178
Figura 10	Modelo de administración estratégica de Anzola (Parte 1)	180
Figura 11	Modelo de administración estratégica de Anzola (Parte 2).....	183
Figura 12	Modelo de administración estratégica de Anzola (Parte 3).....	185
Figura 13	Procedimiento sistemático de administración estratégica para micro empresas.....	255
Figura 14	Estrategias basadas en fortalezas.....	259
Gráfica 1	Percepción del encuestado sobre la correcta funcionalidad de la administración de su empresa.....	290
Gráfica 2	Una de las razones principales de su falta de desarrollo es no contar con bases administrativas sólidas.....	290
Gráfica 3	El director está consciente de las debilidades de su organización.....	290
Gráfica 4	Se llevan a cabo acciones para erradicar las debilidades de la organización.....	290
Gráfica 5	¿La organización cuenta con planes anuales?	290
Gráfica 6	¿Existen planes de desarrollo a largo plazo?	290
Gráfica 7	¿Se tienen establecidos la Misión, la Visión, los Objetivos y los Valores de la empresa?	290
Gráfica 8	La empresa cuenta con objetivos y metas establecidos.....	291
Gráfica 9	Se desarrollan estrategias para cumplir con los objetivos establecidos	291
Gráfica 10	La toma de decisiones está apegada a los planes establecidos previamente.....	291
Gráfica 11	Al finalizar el periodo establecido, se verifica el cumplimiento de objetivos.....	291
Gráfica 12	Se cuenta con una estructura organizacional definida.....	291
Gráfica 13	Las actividades de cada puesto están claramente definidas.....	291
Gráfica 14	Los empleados tienen a su alcance manuales de procedimientos.....	291
Gráfica 15	Existe una baja rotación de personal.....	291
Gráfica 16	La organización tiene pleno conocimiento de los factores que amenazan su existencia.....	291
Gráfica 17	Se tienen identificados los costos totales de la elaboración del servicio, además de la ganancia que genera la venta de los mismos.....	292

Gráfica 18	La administración de gastos es adecuada.....	292
Gráfica 19	La empresa tiene un sistema de control en cada una de sus áreas.....	292
Gráfica 20	Cuentan con políticas de calidad.....	292
Gráfica 21	La empresa tiene identificadas sus ventajas competitivas.....	292
Gráfica 22	Se desarrollan estrategias para mejorar el servicio, de manera que se pueda diferenciar del resto.....	292
Gráfica 23	La organización reconoce sus fortalezas.....	292
Gráfica 24	Se utilizan las fortalezas para crecer y no únicamente para subsistir.....	292
Gráfica 25	La organización tiene identificados a sus principales competidores.....	293
Gráfica 26	Se conocen las principales ventajas y desventajas que se tienen frente a sus competidores.....	293
Gráfica 27	Se llevan a cabo estrategias que ayudan a hacer frente a sus principales competidores.....	293
Gráfica 28	Cuentan con una cartera de clientes.....	293
Gráfica 29	Se han identificado clientes potenciales.....	293
Gráfica 30	Se llevan a cabo estrategias para atraer nuevos clientes.....	293
Gráfica 31	La tecnología utilizada para brindar su servicio es la adecuada.....	293
Gráfica 32	La empresa tiene capacidad para autofinanciar sus proyectos.....	293
Gráfica 33	Se tiene plena conciencia del rendimiento de sus inversiones.....	294
Gráfica 34	La situación que vive el entorno afecta directamente a la empresa.....	294
Gráfica 35	¿La empresa implementa estrategias de responsabilidad social?.....	294
Gráfica 36	Se han identificado nuevas oportunidades de negocio.....	294
Gráfica 37	Se han desarrollado planes estratégicos para aprovechar nuevas oportunidades.....	294
Gráfica 38	Factores externos que condicionan el desarrollo de la empresa.....	294

INTRODUCCIÓN

Por la importancia económica que tienen hoy en día las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país y el mundo entero, es urgente reaccionar a esta dinámica global mediante el estudio de este tipo de empresas. Analizar sus características internas y externas; identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, diagnosticar su situación actual y responder con propuestas de mejora.

De aquí surge la pertinencia de la investigación que dio como resultado a la presente tesis, la cual ha sido enfocada al estudio de micro empresas del sector turístico en el Puerto de Ixtapa Zihuatanejo en el estado de Guerrero, dedicadas a brindar servicios de hotelería, utilizando como base teórica a la Administración Estratégica.

A lo largo del primer capítulo se encontrará el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la justificación, la hipótesis de investigación, la variable dependiente y variables independientes, el objetivo general y los objetivos específicos y, las características propias de la investigación: su diseño, tipo, método y alcance.

Durante el segundo capítulo se describe el contexto global en que se encuentran las organizaciones hoy en día. Comenzando con un recuento de los sucesos económicos, políticos y sociales que anteceden al actual modelo económico, prestando una especial atención al proceso de *Globalización*: de su

significado, etapas y características, así como de sus beneficios y desventajas. Continuando, un breve análisis de la situación que viven los principales actores de la actual dinámica económica mundial y en especial, México. Para finalizar, un estudio global, nacional y local sobre el sector turístico y las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la hotelería.

El tercer capítulo está destinado a la micro, pequeña y mediana empresa en México. Se muestra una definición, se presentan algunas de sus características principales, se especifica la clasificación de éstas en nuestro país y el tipo de administración que llevan a cabo: sus áreas funcionales y su proceso administrativo.

Enseguida, el cuarto capítulo se ocupa del desarrollo del marco teórico. El cual, en atención a la finalidad de este trabajo, se sustenta en la teoría de la administración estratégica, de la cual se presenta: su definición y conceptualización; sus antecedentes, incluyendo su nacimiento, evolución y principales críticas; su visión a futuro; sus aportes a las micro, pequeñas y medianas empresas y, por último; siete modelos propuestos por diferentes autores. Además, se incluye la descripción de la matriz de análisis FODA con un enfoque estratégico, misma que servirá para realizar el análisis de los datos en la investigación.

Finalizado el marco teórico se procede a conformar la columna vertebral de este trabajo: el desarrollo de la investigación, el análisis de los datos, la emisión del diagnóstico y la comprobación de la hipótesis. Se inicia el apartado número

cinco con la descripción del método utilizado en la investigación, a lo largo del capítulo se relata su implementación y al finalizar, se detallan los resultados obtenidos. Éstos últimos dan pauta al dictado del diagnóstico y la comprobación de la hipótesis.

Por último, el capítulo sexto constituye las recomendaciones generales y particulares, además de la propuesta de un procedimiento sistemático adaptado para micro empresas, que surge de los resultados obtenidos de la investigación y se sustenta en las propuestas de dos de los autores analizados. Este último capítulo, marca la pauta para futuras líneas de investigaciones sobre el tema, pudiendo ser una de ellas: la implementación de algunas recomendaciones o del procedimiento mismo.

En virtud del potencial que muestran las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico como impulsoras de desarrollo económico en nuestro país, se lleva a cabo el presente trabajo de tesis con el fin de estudiar y entender su situación actual, identificar sus deficiencias y proponer soluciones que ayuden a aprovechar mejor sus virtudes.

CAPITULO 1. EL MÉTODO

La presente tesis se sustenta en una investigación científica con características particulares, mismas que se describen a lo largo de este primer capítulo. Se presenta el tipo de investigación, los pasos del método, el alcance y diseño de investigación. Además se expone: el planteamiento del problema; las preguntas de investigación; la justificación; la hipótesis de investigación; la variable dependiente y variables independientes; el objetivo general y los objetivos específicos, y; el diseño de la investigación.

A manera de abstracción, la investigación es de tipo mixto, tiene un alcance descriptivo, su diseño es no experimental y posee un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. Esto último ya que los instrumentos de recolección de datos permiten presentar resultados cuantificables, más su interpretación conlleva una perspectiva cualitativa.

1.1 El quehacer científico

El quehacer científico son todos aquellos esfuerzos de investigación realizados metodológicamente por el hombre, para entender los fenómenos que ocurren a su alrededor con el fin de generar conocimientos. Mismos que trascienden a través del tiempo buscando ser complementados o substituidos con nuevos descubrimientos.

1.1.1 Ciencia

Una de las características intrínsecas del ser humano es su curiosidad natural por querer entender lo que le rodea junto con su capacidad para aprender de sus experiencias; a través del tiempo el hombre ha buscado la manera de explicar y controlar los fenómenos de su medio así como comunicar sus experiencias y conocimientos a otros. El ser humano, único ser dotado de razonamiento en la tierra, se ha interesado en saber por qué pasan las cosas, cómo se relacionan entre sí y cómo un suceso causa otro: este conocimiento lleva implícita la posibilidad de controlar, o al menos, predecir dichos sucesos. (INITE 2009, p. 20)

La palabra ciencia se deriva del latín *scientia* (de *sciens entis...el que sabe; sciens* a su vez del verbo *scire...saber*) etimológicamente es: doctrina del saber humano. La ciencia es un conjunto de conocimientos adquiridos metodológicamente que están en permanente desarrollo, porque es una actividad dinámica y los conocimientos adquiridos y comprobados no quedan estáticos. (Ortiz y García 2007, p.17) Se obtienen mediante una investigación: por la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

En sí, la palabra *investigar* se relaciona en su etimología con la idea de inquirir, de preguntar; con las actitudes y conductas que conducen de manera paulatina al conocimiento o descubrimiento de algo. Investigar es disipar una curiosidad, permitir que las interrogantes adquieran respuestas. (Gracida & Olea

2009, p.17) Mismas que adquieren su validez científica cuando la investigación se apega al método científico.

Cabe resaltar que, la ciencia moderna es uno de los mayores logros de la humanidad, y teniendo en cuenta que se vive en un mundo gobernado por ideologías e instrumentos fundamentados en la ciencia, es necesario tener en cuenta el fin que los mismos persiguen. Es decir, “llevar a cabo el ejercicio de la ciencia de manera ética, aplicar una ciencia con conciencia y pensar siempre en el progreso generalizado.” (Bernal 2010, p.18)

1.1.2 Método científico

La palabra *método* proviene de los términos griegos *meta* y *odos*, que significan respectivamente fin y camino, por lo que un método es un camino o vía para lograr un fin determinado. El método científico es un conjunto de pasos por medio de los cuales los seres humanos plantean problemas y ponen a prueba soluciones propuestas, para saber si la solución a un problema planteado es verdadera o falsa, poniendo a prueba una hipótesis. (INITE 2009b, p. 37)

Fue desarrollado por Galileo Galilei y es considerado como la forma más confiable de descubrir conocimientos. En la actualidad, el método, representa el instrumento que da credibilidad a los resultados de una investigación considerada como científica. Está constituido de normas que sirven como patrones que deben ser satisfechos si alguna investigación es estimada como investigación responsablemente dirigida cuyas conclusiones merecen confianza racional.

Un proceso de investigación está inspirado en el modelo típico del método científico, cuyas etapas varían de acuerdo con el área del conocimiento que se use. Hay quienes plantean que las etapas elementales del método científico son: observación, hipótesis, experimentación, reflexión, comprobación, principios y leyes. (Moreno 2008, p.36)

Las fases del método científico varían de acuerdo al autor que las describe y del investigador que las implementa, tienen mucho que ver con la ciencia que lo utiliza, las necesidades de la investigación y el momento histórico en que ésta se lleva a cabo. Cabe resaltar que:

[...] el método científico se desarrolla continuamente siempre en estrecha correlación con el avance general de la ciencia, presentando una multitud de etapas diversas en su desenvolvimiento. El método científico [...] no es autosuficiente: no puede operar en un vacío de conocimiento, si no que requiere de algún conocimiento previo que pueda luego reajustarse y reelaborarse. (Ortiz & García 2010, p.54)

Dicho así, entonces el método es un orden, un camino para llegar resolver algún problema siguiendo estrictamente una serie de pasos previamente establecidos; los cuales, mediante el uso de instrumentos de medición científicamente aceptados, sus resultados tienden a responder una pregunta, explicar algún suceso, descubrir algo nuevo, desmentir una verdad: generar conocimiento.

El método de esta investigación se especifica en los siguientes pasos. A lo largo de este trabajo se describirá la aplicación de cada uno de ellos.

1. *Observación del problema.* Se lleva a cabo una observación previa de la situación actual para analizar la problemática.

En este caso, la observación se lleva a cabo en micro, pequeñas y medianas organizaciones mexicanas, especialmente en aquellas dedicadas a brindar servicios turísticos en Ixtapa Zihuatanejo, Gro. Se describe en la justificación la pertinencia del estudio de estas organizaciones y en el segundo capítulo, se profundiza el análisis del contexto global que viven estas empresas en la actualidad.

2. *Formulación de la hipótesis.* Con base en una observación previa se formula una hipótesis, misma que se expone más adelante en este capítulo.
3. *Investigación.* Se especifica el diseño de la investigación: qué tipo es, su alcance, su enfoque, sus objetivos y las técnicas a utilizar para la recopilación y el análisis de los datos. Este paso es medular, pues en él se concreta la investigación misma.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo y es de tipo mixto. Esto último significa que contiene: un análisis documental tomando como base teórica a la Administración Estratégica y una investigación de campo en una muestra representativas de micro empresas de la industria hotelera ubicadas en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero; utilizando dos técnicas de recopilación de datos: el cuestionario y la entrevista directa. El cuestionario fue validado mediante el índice de alfa de Cronbach y estructurado en escala de Likert, la cual “evalúa cuan intensamente la gente coincide o diserta en afirmaciones

favorables o desfavorables acerca de un objeto de actitud” (Hogg, Vaughan & Haro 2010, p. 177).

Como técnica de análisis de datos se utiliza la matriz de análisis FODA, misma que representa de manera matricial los factores positivos y negativos del interior y entorno de una empresa; es decir, sus fortalezas y debilidades, además de sus oportunidades y amenazas.

4. *Manifestación de resultados.* Con base en el análisis de los datos se hace una manifestación de los resultados.

Gracias a la escala de Likert los resultados son sustentados cuantitativamente.

No obstante, también se desempeña un análisis cualitativo mediante la conformación de una matriz de análisis FODA, la cual da pauta a la emisión de un diagnóstico organizacional.

5. *Validación de la hipótesis.* Aquí se comparan los resultados encontrados con la hipótesis formulada para comprobar si es válida o no.

Luego de presentar los resultados encontrados, se hace una comparación de los mismos con la hipótesis para comprobar su validez.

6. *Exposición de propuesta y recomendaciones.* Por último, atendiendo a los resultados obtenidos se presentan una serie de propuestas para atacar el problema encontrado. Se exponen algunas propuestas y recomendaciones para dar seguimiento a los resultados encontrados, en pro del tratamiento de la problemática en beneficio de las organizaciones analizadas.

1.1.3 Metodología de la investigación

De acuerdo a Rodríguez (2005a) la metodología de investigación consiste en una serie de etapas a través de las cuales se busca entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento, por medio de la aplicación del método científico procurando tener información importante y fidedigna. (p.19)

No obstante, dependiendo del autor que la desarrolle, pueden tener tantas etapas como la investigación así lo requiera. Obedecerá también al tipo de investigación y sus alcances. “Esta metodología es el procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Según su naturaleza, cada problema para su resolución requiere de un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos muy particulares.” (Ortiz & García 2007a, p.28).

Todas las ciencias para poder integrar o reunir información empírica (de la experiencia) cuentan con datos y hechos registrados por un investigador, éste se vale de los sentidos, o bien, de la información hipotética estrictamente cognoscitiva que genera; “[...] la ciencia en general, debe aplicar procedimientos definidos [...] a seguir para verificar la parte racional de la ciencia, [...] obtener conceptos, principios, leyes y teorías.” (Moreno 2008a, p.25)

Para considerar que los resultados de una investigación tienen un carácter científico y que por lo tanto tienen una validez racional, conviene que ésta se apegue lo más posible a su metodología. Los científicos investigan para obtener respuestas innovadoras a sus interrogantes, de modo que sus resultados se conviertan en aportaciones sociales hasta dicho momento inexistentes. (Gracida & Olea 2009a, p.18)

1.1.4 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo durante la elaboración de la presente tesis es de tipo mixto. Es decir, la realización de investigación bibliográfica y de campo, donde; la primera trata de la indagación teórica del tema de manera documentada y; la segunda, tiene que ver con la investigación directa, permitiendo observar, analizar y generar resultados.

1.1.4.1 Investigación documental

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información.

La investigación documental consiste en obtener información escrita sobre un tema en particular en libros, revistas, diarios, informes escritos, etc. O bien mediante la información o evidencia en películas, diapositivas, fotografías, planos y gráficos, bases de datos, etc. (Moreno 2008b, p.33)

En este caso, fue necesario realizar una investigación documental sobre diversos temas: el entorno globalizado que viven las organizaciones, el estado del arte de la Administración estratégica y; la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito mundial y nacional.

1.1.4.2 Investigación de campo

Consiste en obtener información y evidencias directamente en el terreno de los hechos donde se produce o reproduce artificialmente el fenómeno o problema de investigación. Aquí la información se puede obtener por medio de

experimentos, encuestas, muestreos estadísticos, muestras físicas, análisis de laboratorios, etc.

En esta ocasión, la investigación de campo incluyó la aplicación de un cuestionario y una entrevista a cada uno de los dueños de los micro hoteles analizados, obteniendo primeramente una muestra representativa para proceder a la selección de los establecimientos. Además de la revisión de documentos diversos para analizar el entorno en que viven dichas empresas. La observación, por último, ha sido necesaria para estudiar la conducta de diversos factores al interior y al exterior de los micro hoteles ubicados en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo.

1.1.5 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo, puesto que involucra al investigador en el proceso de generación de conocimiento mediante la observación, análisis y discusión de los fenómenos en escrutinio al momento en que se suscitan. Es decir que:

[...] el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, par así, describir lo que se investiga [...] (Sampieri 2006, p.10)

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Problema

Un alto número de MIPYMES Mexicanas desaparece en los primeros dos años de existencia al enfrentarse a un alto nivel de competencia causada por la globalización. Aquellas que han logrado subsistir implementaron una administración basada en la estrategia. Esto les permite adaptarse al cambio oportunamente para lograr su desarrollo aun en periodos de inestabilidad económica. De no transferir dichas estrategias al resto de las MIPYMES, México seguirá desaprovechando un sector económico primordial de desarrollo nacional. (SE 2013)

1.2.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son y cómo aprovechan las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo sus principales fortalezas?
2. ¿Cuáles son sus principales debilidades y qué medidas han realizado para erradicarlas?
3. ¿Cuáles son y de qué forma influyen los factores del ambiente externo: sociales, económicos, políticos, tecnológicos, legales, éticos y medioambientales a las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo?
4. ¿Cuáles son las amenazas que impiden el desarrollo competitivo de las micro empresas dedicadas a la hotelería o que incluso, ponen en riesgo su existencia?
5. ¿Los factores externos ofrecen oportunidades a este tipo de empresas?
¿Cuáles son y qué medidas han tomado para aprovecharlas?

6. ¿Cómo se lleva a cabo la administración en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo?
7. Estas empresas ¿Diseñan, implementan y evalúan estrategias?

1.2.3 Justificación

En el estudio de Estratificación de los Negocios en el año 2004 realizado por el INEGI se hace especial hincapié en que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han tenido un gran impacto a nivel mundial, ya que aportan el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. En el contexto internacional el 90% de las unidades económicas pertenecen a este tipo de negocio (p.7).

Representan a nivel mundial el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia mediante la creación de nuevas ideas, productos y empleos. En los países de América Latina este estrato representa entre 60 y 90% de todas las unidades económicas. (INEGI 2009, p.14)

Para marzo de 2012 existían en México 4.3 millones unidades económicas; de las cuales, el 99% eran micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que contribuyeron con el 52% del total del Producto Interno Bruto y generaron el 72% del empleo. Pero el dato más sobresaliente es que, a esa misma fecha, el total de micro empresas ascendió a 4.1 millones aportando el 41.8% del empleo. (Vargas 2012, p.1)

Al comparar los censos nacionales en México del año 1998 y el año 2008 es posible constatar el factor proporcional de crecimiento de unidades económicas

con el personal ocupado. Los incrementos más significativos durante este periodo se visualizaron en el estrato de aquellos establecimientos dedicados a las actividades manufactureras, comerciales y de servicios que ocupan de 3 a 5 personas con un incremento del 106.3% y un respectivo crecimiento del personal ocupado total del 99.3%. El resto de estos establecimientos crecieron a un ritmo considerablemente menor. (INEGI 2009a, p. 17)

A lo que se podría deducir que el número de micro empresas va en aumento pero no así su crecimiento; ya que debería verse reflejado luego de diez años un incremento mayor en el número de pequeñas y medianas empresas, debido a la madurez y desarrollo de las micro empresas. Lo cual se debe a que en sus primeros años de vida no logran el impulso suficiente para pasar de ser micro a pequeña y después a mediana empresa, logrando en el mejor de los casos su permanencia.

En México alrededor del 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida (KPMG 2013, p. 11) y aquellos que logran pasar la barrera, permanecen con el mismo tamaño. Sucede que, al nacer sin un plan de negocio establecido y desempeñarse con deficiencias de carácter administrativo disminuye la probabilidad de permanecer en el mercado.

Asimismo, las MIPYMES se enfrentan a una feroz competencia debido al proceso de globalización de las economías a nivel mundial, compitiendo contra grandes empresas transnacionales, con poca ayuda gubernamental y una carga fiscal muy elevada, colocándolas en un nivel competitivo inferior.

En Ixtapa Zihuatanejo específicamente, por tratarse de un lugar turístico, el sector de la economía con mayor ímpetu es el terciario: servicios. Dentro del cual, las actividades con mayor influencia son: comercio, restaurantes y hoteles; los transportes e información en medios masivos; y los servicios financieros e inmobiliarios. Siendo los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas los que aportan el mayor porcentaje del PIB Estatal, es decir: el 21.91%. (Congreso de Guerrero 2013, p.31)

Cabe destacar que, las empresas que predominan en el servicio de alojamiento temporal son aquellas que emplean a no más de 10 trabajadores; es decir, las micro empresas. De 114 empresas dedicadas a brindar este servicio en Ixtapa Zihuatanejo, 101 son micro empresas. (DENUE 2014, p.1)

Entendiendo la preponderante capacidad de expansión que tienen las micro empresas, así como su significativa participación en la esfera económica del país, es necesario analizarlas, comprender sus principales necesidades y trabajar conjunto a ellas para mejorar sus condiciones laborales e impulsar su crecimiento.

Partiendo de ello, habrá que realizar un análisis interno exhaustivo en las organizaciones de la muestra representativa y en la relación que guardan con el ambiente social, económico, político, legal, competitivo y ambiental. Detectar sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de estudiar las estrategias que hasta ahora han ejecutado para aprovechar las primeras dos y erradicar el resto.

Una vez que se conoce su situación actual, será pertinente plantear propuestas para mejorar sus condiciones. En este caso, un procedimiento sistemático para micro empresas dedicadas a la hotelería, basado en la administración estratégica serviría para resolver las dudas que en materia administrativa tienen los representantes de estas unidades económicas, en cuanto al diseño, implementación y evaluación de estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades del entorno por medio de sus fortalezas, enfrentar las amenazas y eliminar sus debilidades, posibilitando con ello un mejor posicionamiento competitivo.

No obstante, para que este procedimiento funcione, será menester comenzar por modificar conductas, romper viejos paradigmas, crear nuevos procesos de aprendizaje y establecer un comportamiento basado en el compromiso, donde todos los integrantes de la organización tengan la total disposición para cooperar con sus compañeros en el cumplimiento de los objetivos.

1.3 Hipótesis

Las micro empresas hoteleras en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero no logran incrementar su posicionamiento competitivo porque no implementan una administración que permita diseñar, ejecutar y evaluar estrategias que incrementen su competitividad.

1.3.1 Variables de investigación

Una variable es cualquier característica general que pueda ser medida y que cambia de amplitud, intensidad o ambas. (Robbins 2004, p.607) Son construcciones hipotéticas o propiedades que pueden adquirir distintos valores; se deben definir conceptual y operativamente. Estas se clasifican en: dependientes e independientes. Donde las primeras son los efectos y las segundas las causas.

La variable que el investigador desea explicar se considera como la variable dependiente. La variable que se espera que explique el cambio de las variables dependientes es referida como la variable independiente. Se supone que la variable independiente causará cambios en los valores de la variable dependiente; es decir, la variable dependiente es el resultado esperado de las variables independientes. A las variables dependientes también se les conoce como variables de criterio y a las variables independientes, como variables predictoras. (Namakforoosh 2005, p.67)

En una investigación de ciencia social, específicamente en el ámbito de la administración, las variables pueden ser sucesos sociales sujetos de medición. (Robbins 2004a, p.607) Tal es el caso de esta investigación, cuya variable dependiente y variables independientes se describen a continuación.

1.3.1.1 Variable dependiente

Posicionamiento competitivo de micro empresas hoteleras

La competitividad se entiende en el mundo empresarial, como la capacidad por parte de las organizaciones de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado (Reig 2007, p.19) frente a sus competidores. Al ser las micro, pequeñas y medianas empresas el mayor número de unidades económicas en México, resulta ineludible generar procesos de competitividad en ellas para evitar que continúen desapareciendo en sus primeros dos años de vida.

Específicamente en Ixtapa Zihuatanejo es importante estudiar los factores que influyen en su dinámica cotidiana, así como la manera en que éstos influyen en su nivel de competitividad y desarrollo. Esta investigación enfocará sus esfuerzos en el análisis interno y externo de micro empresas dedicadas a la hotelería, a fin de confirmar su situación actual y los motivos que la causan.

1.3.1.2 Variables independientes

Administración de las principales fortalezas y debilidades de los micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo Guerrero

La mayoría de las micro empresas son creadas por un líder emprendedor quien también se encarga de su administración. Nadie como esta persona conoce mejor las fortalezas y debilidades de su organización. Es preciso conocer las medidas que estas personas llevan a cabo en las micro empresas de la rama

hotelera en Ixtapa Zihuatanejo para aprovechar sus fortalezas y erradicar sus debilidades.

Gestión de los factores del ambiente externo que interactúan con las micro empresas hoteleras en Ixtapa Zihuatanejo

La organización como sistema está conformada por subsistemas y pertenece además a un macro sistema, en el cual interactúa con factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, legales, éticos y medioambientales mismos que afectan de manera directa su funcionamiento. Por lo que es preciso describir la relación que guardan dichos factores con la micro empresa, si dichas relaciones representan amenazas u oportunidades para la empresa.

Estilo administrativo de los micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo

Esta variable define cómo llevan a cabo los micro empresarios de Ixtapa Zihuatanejo la administración de sus hoteles, especialmente si están diseñando, implementando y evaluando estrategias que les permitan mejorar su posicionamiento frente a sus competidores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Describir a las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero con base en la administración estratégica para proponer un procedimiento sistemático que les permita incrementar su posicionamiento competitivo.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Detectar y analizar mediante la matriz FODA con enfoque estratégico, las principales fortalezas y debilidades de las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo, así como sus principales oportunidades y amenazas.
2. Analizar las estrategias que llevan a cabo las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo para convertir sus debilidades en fortalezas; así como las estrategias que implementan para aprovechar oportunidades y combatir amenazas.
3. Con base en el estudio realizado en las micro empresas hoteleras de Ixtapa Zihuatanejo y su entorno, diagnosticar su situación actual para detectar áreas de oportunidad.
4. Elaborar un procedimiento sistemático basado en la administración estratégica que permita a las micro empresas de Ixtapa Zihuatanejo incrementar su posicionamiento competitivo.

1.5 Matriz de congruencia

Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Objetivo general	Hipótesis
<p>¿Cuáles son y cómo aprovechan las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo sus principales fortalezas?</p> <p>¿Cuáles son sus principales debilidades y qué medidas han realizado para erradicarlas?</p> <p>¿Cuáles son y de qué forma influyen los factores del ambiente externo: sociales, económicos, políticos, tecnológicos, legales, éticos y medioambientales a las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo?</p> <p>¿Cuáles son las amenazas que impiden el desarrollo competitivo de las micro empresas dedicadas a la hotelería o que incluso, ponen en riesgo su existencia?</p> <p>¿Los factores externos ofrecen oportunidades a este tipo de empresas? ¿Cuáles son y qué medidas han tomado para aprovecharlas?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo la administración en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo?</p> <p>Estas empresas ¿Diseñan, implementan y evalúan estrategias?</p>	<p>Detectar y analizar mediante la matriz FODA con enfoque estratégico, las principales fortalezas y debilidades de las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo, así como sus principales oportunidades y amenazas.</p> <p>Analizar las estrategias que llevan a cabo las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo para convertir sus debilidades en fortalezas; así como las estrategias que implementan para aprovechar oportunidades y combatir amenazas.</p>	<p>Describir a las micro empresas dedicadas a la hotelería en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero con base en la administración estratégica para proponer un procedimiento sistemático que les permita incrementar su posicionamiento competitivo.</p>	<p>Las micro empresas hoteleras en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero no logran incrementar su posicionamiento competitivo porque no implementan una administración que permita diseñar, ejecutar y evaluar estrategias que incrementen su competitividad.</p>

Tabla 1. Matriz de congruencia

Fuente: Elaboración propia

1.6 Diseño de investigación

El diseño de investigación es “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, el plan de acción” (Gómez 2006, p.85). La investigación sirve para recabar toda la información pertinente para que, mediante su procesamiento se pueda validar o rechazar la hipótesis que sustenta el trabajo de investigación. El diseño debe ser coherente con las preguntas de investigación, el enfoque y los objetivos de estudio.

Se clasifica en dos: experimental o no experimental. Diferenciados por el tratamiento de las variables; indicando si éstas se manipulan o únicamente se miden, respectivamente. Entendiendo que la variable dependiente en ambos casos no se manipula, exclusivamente se mide la reacción que genera o podría generar en ella algún cambio en las variables independientes.

En este caso el enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, puesto que los instrumentos de recolección de datos posibilitan presentar resultados medibles por un lado, y por otro, su interpretación requiere una visión cualitativa.

El diseño es no experimental, en el cual sólo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Toro & Parra 2006, p.158.). Esto con el apoyo de cuestionarios, entrevistas y observación para la recolección de datos aplicados a micro empresas del sector servicios (turismo), de la rama hotelera ubicadas en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo.

Por otro lado, las investigaciones de tipo no experimental se dividen en dos grandes rubros dependiendo del momento en el tiempo en que se extraen y analizan los datos. Sea de tipo: transversal, cuando se lleva a cabo el esfuerzo de investigación en un momento específico en el tiempo, o bien; longitudinal, varias veces durante un periodo. Particularmente esta investigación transversal.

En resumen, la investigación en que se sustenta esta tesis tiene un carácter científico. Es una investigación tanto cuantitativa como cualitativa con alcance descriptivo y de tipo mixto. Concibe sus bases en la teoría de la administración estratégica, apoyándose del enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA para el análisis de los datos obtenidos.

Referencias

Libros

Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGrawHill

Ackoff, Russell (1993). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa

Berna, Cesar A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3a Ed.) Colombia, Bogotá: Pearson

Canals, Agustí (2000). *Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Gestión 2000

Carballo, Roberto (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Díaz de Santos

Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Mass: M.I.T. Press

Collison, Chris & Parcell, Geoff (2003). *La Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Paidós

Davis, Fred R. (2013). *Administración estratégica*. (14ª ed.). D.F., México: Pearson

Delgado Castillo, Héctor (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque metodológico*. México D.F.: Trillas

Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers

Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. (9ª ed.). México: Progreso

Hitt, Michael A.; Ireland, Duane & Hoskisson, Robert E (2004). *Administración Estratégica*. (5ª ed.). D.F., México: Thomson

Hogg, Michael A.; Vaughan, Graham M. & Haro Morando, Marcela (2010). *Psicología social* (5ª ed.). Madrid, España: Panamericana

Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa (2009). *Metodología de la Investigación*. (2ª ed.). Estado de México, México: EDICIONES INITE

Learned, E.; Christensen K., Andrews & W.D. Guth (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin

Mintzberg, Henry (1981). What is planning anyway? En *Strategic Management Journal*.

Mintzberg, Henry (1990). *Strategy formation: Schools of Thought en Perspectives on Strategy Management*. NuevaYotk: Harper Business

Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James & Voyer, John (1997). *El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Recuperado de:
http://books.google.com.mx/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. D.F., México: Granica

Namakforoosh m. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ªed.). México: Limusa

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). *La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Educación y Aptitudes*. París Francia: Mayol

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.

Porter, Michael (1982). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA

Reyes Ponce, Agustín (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa

Reig Martínez, Ernest (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. México: Fundación BBVA

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (5ª ed). México: Thomson. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=dDCDHG2kSAoC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Sarmiento Del Valle, S. & Jaimes Amorocho, H. (2003). *Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

Von Neuman, J. y O. Morgenstem (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. (2ª ed.). Princeton: Princeton University Press

Zapata Cantu, L. E. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Artículos

Ávila Baray, Héctor Luis (2006) *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Eumet.com. Recuperado de:
<http://books.google.com.mx/books?id=r93TK4EykfUC&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=W6AvUfKuCMfM2AXUx4GICw&ved=0CFwQ6AEwCA>

Da Silva, Reinaldo O. (2002). *Teorías de la administración*. Encontrado en:
http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabeth & Lozano Carrillo, Oscar (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 27, pp.61-77

Drucker, Peter (1992). Post-Capitalist Society. En Gretchen González (Trad.) La nueva sociedad de organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 1, cap.14

Gómez, Marcelo M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas

Gracida Juárez, Ysabel & Olea Franco, Pedro (2009). *Investigación documental. Acto de conocimiento*. (8ª Reimpresión) México: Edere

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar (2006) *Metodología de la investigación*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill.
<http://es.scribd.com/doc/32801628/Sampieri-Metodologia-de-La-Investigacion>

López Salazar, Alejandra (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*. 2(1). pp. 141-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

Jaimes Amorocho, Hernando; Bravo Chadid, Samir Arturo; Cortina Ricardo, Aura Karina; Pacheco Ruiz, Carlos Miguel & Quiñones Alean, María Gabriela (Julio 2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, 26, pp. 191-213. Abstraído de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>

Lopez, D. María Esperanza, Arias Montoya, Leonel & Rave Arias, Silvia Natalia (Agosto 2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, 31, pp. 147-152. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>

Martínez Ruiz, Hector & Ávila Reyes, Elizabeth (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage.

Medina Salgado, Cesar. El administrador de empresas mexicano ante la globalización. *Gestión y Estrategia*, 4, cap. 7. Abstraído de:
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc14.htm>

Mintzberg, Henry (1994). Rethinking Strategic Planning. En Anahí Gallardo Velázquez (Trad.) Repensando la planeación estratégica Parte 1: Riesgos y falacias. *Gestión y Estrategia*, 7, pp.143-152

Michael, Porter (2009). Ser competitivo. Barcelona, España: Deusto (Edición Actualizada de Harvard Business Press). pp. 550

Rodríguez Martínez, Jorge (Enero 2008). Fuentes de información para las pyme en el ámbito internacional y nacional de organismos gubernamentales o privados, y por los medios de comunicación. *Gestión y Estrategia* 33, pp. 47-61

Moreno Hernández, Gicela (2008). *Cómo investigar. Técnicas documentales y de campo*. (5° Reimpresión). México: Edere.

Ortiz Uribe, Frida (2004). *Diccionario de metodología de la investigación*. México: Limusa.

Ortiz Uribe, Frida Gisela & García, María del Pilar (2007). *Metodología de la Investigación. El proceso y sus técnicas*. México: Limusa.

Ortiz Uribe, Frida Gisela & García, María del Pilar (2010). *Metodología de la Investigación. El proceso y sus técnicas*. México: Limusa.

Rodríguez Martínez, Jorge (Diciembre 2007). El papel del dueño y/o director de la pyme en la obtención de información y el proceso de comunicación dentro de la empresa. *Gestión y Estrategia*, 32, pp.67-82. Localizado en:
<http://administracion.azc.uam.mx/publicaciones/revista-gestion-y-estrategia/catalogo-de-numeros-publicados/82-revistagye32.html>

Rodríguez Moguel, Ernesto A. (2005) *Metodología de la Investigación*. México

Salcedo Guzmán, María Patricia; San Martín Reboloso, Fidel & Andrade Vallejo, María Antonieta (2007). La planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. *Gestión y estrategia*, 32, pp.21-34

Toro Jaramillo, Iván Darío & Parra Ramírez Rubén Darío (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Abstraído de: http://books.google.com.mx/books?id=4Y-kHGjEjy0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Yuni, José A. & Urbano, Claudio A. (2006) *Mapas y Herramientas para conocer la escuela. Investigación Etnográfica Investigación – Acción* (3ª ed.). España: Brujas

Otras fuentes

Diario Oficial de la Federación (2009, 30 de Junio)
<http://dof.gob.mx/>

ENAMIN. INEGI. México (2010). *Encuesta nacional de micronegocios*
Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/establecimientos/enamin/2010/enamin_2010.pdf

H. Congreso libre y soberano de Guerrero (2013). *Monografía del estado de Guerrero*. Abstraído de:
<http://congresogro.gob.mx/images/Documentos/GUERRERO.pdf>

Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. *Estratificación de los Establecimientos*. INEGI. México 2004. Localizado en:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf

Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. *Estratificación de los Establecimientos*. INEGI. México 2009 Abstraído de:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon_o_Micro_peque_mediana.pdf

Secretaría de economía (2013 Primer trimestre). Informe sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. *Anexo 2 Del avance de los programas presupuestarios con erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres*. Página 1 de 2. Recuperado de:
<http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/reglas/IMH1IT13.pdf>

Vargas Hernández, Ivonne (2012, 28 de Marzo). *Pymes, eje de la economía mexicana*. CNN Expansión. Abstraído de:
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES

El presente capítulo tiene como finalidad describir el contexto global en que se encuentran las organizaciones actualmente. Para tales efectos, ha sido necesario comenzar con un recuento de los sucesos económicos, políticos y sociales que anteceden al modelo económico predominante en nuestros días. Haciendo especial mención del concepto *Globalización*: de su significado, etapas y características, así como de sus beneficios y desventajas.

En seguida se realiza una síntesis de los principales actores en la dinámica económica mundial actual: la Unión Europea, Estados Unidos y China, además se hace una breve descripción de la situación económica de algunos países en América Latina como son: Brasil, Chile, Argentina, Venezuela y por supuesto, México.

Por último, y debido a que esta tesis está dirigida a micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico (específicamente el servicio de hotelería) en el estado de Guerrero, se ha destinado un apartado a detallar la situación económica que vive este sector y sus expectativas a futuro.

2.1 Antecedentes

Luego del feudalismo, el mercantilismo, la revolución industrial y la invención del libre comercio por los clásicos de la economía de origen británico y extendida al resto del mundo, se dice que al finalizar la Primera Guerra Mundial,

aproximadamente en el año 1918, se estableció la economía internacional como actualmente se conoce.

Ledezma (2005) comenta que al finalizar la contienda bélica se impuso el capitalismo y el socialismo como sistemas antagónicos. La crisis recesiva de 1929 en Estados Unidos promovió el abandono de los principios del libre comercio en virtud de las fuertes restricciones arancelarias y la paulatina disgregación del patrón de cambio oro. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) eran notables los distintos grados de desarrollo económico de los distintos países. (pp. 39-42)

Fue entonces que los países vencedores decidieron como política económica crear un plan de colaboración y cooperación internacional que permitiera la reconstrucción y recuperación principalmente de las naciones que habían sido partícipes del conflicto.

En 1944 se celebraron los tratados de Bretton Woods para reorganizar el sistema monetario mundial, para reemplazar el patrón oro por el dólar, como moneda dominante. Se crearon dos instituciones: el Fondo Monetario Internacional, para supervisar la instauración del nuevo sistema; y el Banco Mundial, para proporcionar recursos crediticios y financieros para la reconstrucción de los estados afectados.

Más tarde se constituyeron otros organismos internacionales como:

Plan Marshall. La grave situación económica en la segunda posguerra convenció a los Estados Unidos de la necesidad de invertir para reforzar la economía de la Europa Occidental. En consecuencia, el gobierno de Estados Unidos decidió lanzar un programa de ayuda de gran alcance con el objetivo de estimular la recuperación de la economía europea. Se denominó European Recovery Program, conocido popularmente como Plan Marshall, por el nombre del secretario de Estados Unidos que fue quien anunció la iniciativa en junio de 1947. Fue aprobado definitivamente en 1948, con el objetivo concreto de aportar los bienes que necesitaban las economías europeas sin provocar dificultades en sus balanzas de pagos. (Feliu & Sudrià 2013)

La Organización de las Naciones Unidas. Las Naciones Unidas. Establecidas después de la segunda guerra mundial, el 24 de octubre de 1945 por 51 países resueltos a mantener la paz mediante la cooperación internacional y la seguridad colectiva. Hoy en día casi todas las naciones del mundo son Miembros de las Naciones Unidas: en total, 192 países.

Organización Mundial del Comercio. Su creación el 1º de enero de 1995, significó la mayor reforma del comercio internacional desde la segunda guerra mundial. Hizo también realidad — en una forma actualizada — el intento fallido realizado en 1948 de crear la Organización Internacional de Comercio (OIC). Desde la finalización de la segunda guerra mundial hasta su creación, el sistema de comercio fue regulado por el GATT, organismo encargado de establecer un

sistema multilateral de comercio firme y próspero que se hizo cada vez más liberal mediante rondas de negociaciones comerciales.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Originalmente fue denominada Organización Europea de Cooperación Económica, formada en 1948 por 16 estados europeos. Se convirtió en lo que actualmente se conoce como Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en 1961 agrupando a la fecha a 34 países con la misión de promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Trabaja para entender que es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Mide la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analiza y compara datos para realizar pronósticos de tendencias. Fija estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas.

Gracias a la creciente interdependencia de los países en el proceso de recuperación de la crisis se acuñó el término *Globalización*, donde las naciones se apoyan unas con otras para lograr la estabilidad y el desarrollo económico. Estas circunstancias, como se verá más adelante, rebasaron la esfera económica influyendo en diferentes aspectos de la vida humana.

Ibarra y Carrillo (2011) describen a la globalización en tres etapas: la primera, surge con los inicios de la Primera Guerra mundial, identificada por un alto flujos de mercancías y capitales gracias a la mejora en las comunicaciones y

la infraestructura; la segunda, inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial y se prolonga hasta mediados de los años setenta, aquí surgen los organismos internacionales mediadores de la economía; y la tercera, inicia en los ochentas con la propagación de las políticas económicas neoliberales impulsadas por Gran Bretaña y Estados Unidos, ésta última permanece vigente. (p.67)

En el siguiente apartado se exponen algunos conceptos sobre globalización, recopilados de diferentes autores, instituciones académicas y organismos internacionales. Además, se presentan algunas opiniones a favor y en contra de la misma, de su vigencia y de las repercusiones que ha tenido.

2.1.1 Globalización

En la actualidad, muchos utilizan en su léxico común la palabra *globalización*, pero pocos conocen realmente su significado y el impacto que ha tenido alrededor del mundo en los diferentes países, regiones y unidades productivas. El término hace alusión a una “cultura global, aldea global, un pensamiento único, conflictos globales, economía global, equilibrio global, deterioro global del medio ambiente, de los mercados y crisis globales.” (Rabanal, González & Ortega 2003, p. 5).

Es conveniente señalar antes que todo, que la globalización es un proceso sin concluir, el cual se encuentra en continuo desarrollo y tiene un alto nivel de complejidad. Se originó en la civilización occidental y se ha expandido alrededor del mundo en las últimas décadas, recibiendo su mayor impulso con la caída del

comunismo en 1989 y el fin de la Guerra Fría en 1991, manteniéndose vigente hasta en nuestros días.

Dicho proceso “[...] se manifiesta en una interdependencia creciente entre el conjunto de los países del mundo y surge como consecuencia del aumento [...] de las transacciones fronterizas de bienes y servicios, así como de flujos internacionales de capitales y personas [...]” (Rabanal et al. 2003a, p. 6). Lo que hoy conocemos del contexto mundial globalizado...

“[...] se generó por la conjunción de dos fenómenos esenciales: primero, un movimiento de liberalización económica y de intensificación del comercio mundial impulsada por organizaciones como la OMC y los Tratados de Bretton Woods y; segundo, la liberalización financiera y la conexión de los mercados” (Cartón 2009, p. 24)

Cabe destacar que el enfoque económico de la globalización no es nuevo ya que en el periodo entre 1850 y 1914 la economía mundial tuvo altos niveles de integración, interrumpiéndose entre 1914-1945. A partir de la segunda posguerra este proceso se ha profundizado, entendiéndose como “la libertad del movimiento entre naciones para los bienes y servicios, el capital financiero y la mano de obra”. (Cue 2010, p. 26)

Según Palavicini (2010) este fenómeno se distingue por la formación de un mercado financiero global, el deterioro del rol del Estado, la fragmentación de bienes y servicios, la rápida innovación, la tendencia del poder financiero y de las empresas multinacionales a reemplazar a ciertos Estados y a aumentar el poder de dependencia sobre los países pobres, la alianza de los centros de poder para ejercer el control político y económico del mundo y las reglas que permiten el

acceso libre a las inversiones extranjeras a los mercados y servicios nacionales.
(p. 70)

Aunque muchos estudiosos se esfuerzan por tipificar este fenómeno no deja de ser un único proceso; en el cual, si se observa desde su carácter sistémico, es posible identificar los diversos enfoques que lo conforman: económico, financiero, cultural, ideológico y ecológico o medioambiental. Tiene además un carácter dinámico, mismo que nos permite diferenciarlo de otros fenómenos con los cuales guarda una estrecha relación como lo son: el globalismo, la globalidad, la mundialización, el internacionalismo, la internacionalización y transnacionalización. Los cuales se expondrán más adelante.

Los efectos que ha tenido este fenómeno, sean buenos o malos, dependen muchas veces del contexto y la época que se estudie; sin embargo, en los últimos años existe un sentir mayoritario de insatisfacción frente a escenarios de pobreza extrema, polarización de clases sociales, deterioro medio-ambiental crítico, guerras, etc.

“La gravedad de los problemas de contaminación, pérdida de biodiversidad, aridización, deforestación, agotamiento de los recursos naturales y otros problemas son insoslayables, por lo que se han convertido en uno de los aspectos centrales del debate acerca de la globalización.” (Ivanova & Guillén 2008, p.427)

Dichos aspectos no son responsabilidad de unos cuantos, ya que sistemas globales como la atmósfera y los océanos están manifestando consecuencias

como el cambio climático, la destrucción de la capa de ozono y la contaminación por sustancias tóxicas, redundando en catástrofes ambientales en todo el mundo.

Todo lo anterior causado por el abuso de poder de las naciones con mayor influencia, mismas que dictan el rumbo del resto. Como describe González Casanova, “la globalización no es otra cosa que un proceso de dominación y apropiación del mundo. La dominación de Estados y mercados, de sociedades y pueblos que se ejerce en términos político-militares, financiero-tecnológicos y socioculturales.” (Citado por Palavicini 2010a, p. 66) Un juego democrático entre países desarrollados y subdesarrollados donde el valor del voto está en proporción del poder económico.

Luego de la crisis económica mundial en el 2008 resurgió un debate sobre los beneficios reales de la globalización en comparación con los perjuicios causado por ella, palpables estos últimos en altos índices de pobreza, desempleo, polarización de clases sociales, etc.

Es probable que haya surgido con las mejores intenciones; sin embargo, la globalización se ha convertido en un proceso elitista y preferencial, donde sus bondades pueden hacerse notar en países altamente industrializados, mismos que gracias a su nivel de proteccionismo y prácticas desleales como el dumping social o medioambiental, tienen con la globalización el permiso para explotar poblaciones extranjeras: mal pagando la mano de obra, vendiendo productos y servicios de baja calidad, explotando recursos naturales, etc.

Para juzgar si la globalización ha sido un proceso acertado o no, es necesario hablar desde la perspectiva de diversos actores: de países industrializados, de naciones en vías de desarrollo, de pequeñas y grandes empresas, de transnacionales e incluso del medio ambiente, pero principalmente desde el punto de vista social. Cada uno podrá contar una historia distinta sobre su participación en este fenómeno; no obstante, la actual época de crisis parece dejar en claro las respuestas al momento que es evidente la premura por reformular las estrategias económicas a nivel global.

2.1.2 Globalismo y globalidad

El globalismo sólo hace referencia a la dimensión económica del fenómeno, la aceptación de una ideología a favor del dominio del mercado mundial o del liberalismo económico. La globalidad por su parte, representa la concepción en virtud de la cual se tiene la conciencia de que no es posible que ningún país viva al margen de los demás.

2.1.3 Mundialización

La mundialización y la globalización pueden ser utilizadas como sinónimos, dependiendo del origen de la terminología, la primera proviene de Europa Continental y la segunda tiene un origen anglosajón. Sin embargo...

“la globalización es un proceso de integración económica internacional caracterizado por la liberalización de los mercados y la mundialización se emplea para eludir a una noción mucho más amplia [...] a un fenómeno que [...] también aludiría a la puesta en cuestión de un Estado-Nación incapaz de controlar los nuevos flujos, y a la mundialización de la economía que desembocaría en la formación de una cultura global” (Rabanal et al. 2003b, pp. 6-7)

Asimismo, se considera que la integración y la interdependencia producidas por la mundialización no se detienen en el orden económico, ellas despejan un amplio horizonte para reconciliarse con la economía política como ciencia moral. (Ivanova & Guillén 2008a, p. 32)

2.1.4 Internacionalismo e Internacionalización

De acuerdo a como lo describe el diccionario de la Real Academia de la Lengua española, el internacionalismo es una “doctrina o actitud que antepone la consideración o estima de lo internacional a la de lo puramente nacional” (RAE 2001). El internacionalismo hace referencia a la incorporación de tecnologías de comunicación e información, a los movimientos en protección de los más pobres y que permitan darles a éstos un carácter incluyente. “Es en sí comúnmente reconocido como un movimiento político que aboga por una mayor cooperación política y económica entre las naciones para el beneficio mutuo”. (Obregón 2008, p. 124)

Por su parte, la internacionalización (tanto de la cultura como de la economía) se inicia con la apertura comercial de las sociedades europeas y aun cuando sirva este fenómeno para preparar lo que más tarde se convertiría en globalización, se diferencia en que la mayoría de los mensajes y bienes consumidos en cada país se producían ahí mismo por lo que había que pasar las numerosas leyes que protegían la producción propia para comercializar desde fuera. La internacionalización se puede definir como:

“conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de

la misma; esto es, [...] un proceso amplio y complejo de definición del grado de compromiso internacional adoptado por la organización.” (Martínez 2009, p. 39)

Según Ernes Grün es “el medio para posibilitar a las naciones-estado satisfacer sus intereses nacionales en áreas en las cuales son incapaces de hacerlo por sí mismas. La internacionalización implica cooperación entre Estados soberanos.” (Citado por Palavicini 2010b, p.63)

Algunos autores consideran que la internacionalización ha jugado un papel importante en el desarrollo económico mundial por medio de la liberalización de los mercados en el libre flujo de bienes y servicios, otros escritores como Tugores (2006) opinan que este fenómeno no ha tenido suficiente capacidad para lograr un desarrollo mundial y a la vez corregir el desequilibrio y la inestabilidad, considera además que “se configura una situación híbrida aparentemente sin precedentes en que la internacionalización de la actividad económica parece carecer de las estructuras de gobierno o de regulación al nivel adecuado”. (p. 4)

Lo anterior se puede interpretar si se describe la realidad actual de las relaciones comerciales en el mundo. Es cierto, se han firmado diversos tratados de Libre Comercio entre pares o grupos de países; pero esto no significa que los integrantes del tratado se beneficien de igual manera, las negociaciones rara vez llegan a un resultado de ganar-ganar, en consecuencia se acuerdan tratados donde unos se benefician a costa de otros. ¿Cómo puede suceder esto? La respuesta principal es: mediante políticas proteccionistas.

2.1.5 Transnacionalización

Es un proceso que se va formando a través de la internacionalización de la economía y de la cultura como ya se había explicado; es decir, deriva de la anterior, pero avanza algo más en la medida en que, desde el siglo XX permite engendrar organismos, empresas y movimientos sociales cuya sede no está ni exclusiva ni principalmente en una nación. A pesar de que el rango unilateral se va difuminando, las interconexiones aún conservan la marca de las naciones originales.

La transnacionalización es un fenómeno que surge como consecuencia de la posibilidad de exportar puestos de trabajo hacia donde los costes laborales y las cargas fiscales son más bajos. Con ello es posible desmenuzar los productos, las prestaciones de servicios y repartir el trabajo por todo el mundo, propiciando la consecución de pactos globales para conseguir unas condiciones tributarias más ventajosas y unas infraestructuras más favorables.

Tugores (2006a) reconoce a la transnacionalización como parte de la globalización de la producción mundial, no sólo al considerar al mercado en su esfera global sino por el cúmulo de inversiones extranjeras, estrategias de empresas multinacionales y la innovación acelerada en materia de transportes, comunicaciones y telecomunicaciones, aunada a una progresiva difusión de la tecnología. Menciona que “las empresas pueden multinacionalizar su actividad [...] por las crecientes posibilidades tecnológicas y políticas de inversión en países que [...] pugnan por atraer la localización de actividades o procesos productivos [...]”

(p. 3)

Las multinacionales, según indica este autor, están conduciendo a una segmentación de los procesos de producción, la denominada *partición de la cadena de valor* que favorece la localización de las distintas partes del proceso de producción en distintos países, en función de los requerimientos de cada una de las etapas del proceso. (pp. 2-3).

Este fenómeno es el que propició en México la llegada de diferentes multinacionales que, favorecidas por la mano de obra barata, se instalaron en este país para reducir considerablemente sus costos de producción mediante economías de escala y así obtener una mayor utilidad. Ciertamente se generan muchas fuentes de empleo pero la desregulación estatal deja la puerta abierta a la explotación laboral, no únicamente en México sino en diversas naciones en situación de pobreza.

2.1.6 Regionalización

La regionalización es una respuesta ante la dinámica de mundialización y constituye una condición previa para adaptarse a las exigencias de la economía. Se tradujo, de facto, por “un aumento de los flujos de inversión, una intensificación de los intercambios regionales con una promoción de las exportaciones erigidas en un modelo de desarrollo a seguir.” (Cartón 2009a, p. 24)

Hoy en día esta integración regional es una herramienta al servicio del desarrollo económico y social, basado en estrechas relaciones comerciales. El motivo principal del surgimiento de la regionalización parece ser la búsqueda de

herramientas de política adicionales que permitan lograr una inserción exitosa de los países en una economía mundial cada vez más globalizada y competitiva.

Ivanova y Guillen (2008b) citan una de las definiciones de la CEPAL sobre “regionalismo abierto” en el libro que juntos coordinaron llamado *Globalización y Regionalización*:

“[El regionalismo] es un proceso que busca conciliar por un lado la interdependencia nacida de acuerdos comerciales preferenciales y por otro la interdependencia impulsada básicamente por las señales del mercado resultantes de la liberalización comercial en general, donde las políticas explícitas de integración sean compatibles con las políticas tendientes a elevar la competitividad internacional [...]”. (p. 7)

Al ser considerado como una estrategia para hacer frente a las exigencias del actual sistema económico, utilizado por diversas naciones, es importante revisar si su implementación ha cumplido con los objetivos fijados. Gómez (2009) considera que...

“un punto a favor del regionalismo es la oportunidad de facilitar la integración de los países en desarrollo en los mercados mundiales. El acceso de las mercancías a los mercados es el núcleo de los programas comerciales de la mayoría de los planes de integración regional.” (p. 19)

Un punto en contra podría ser que no todos los participantes del regionalismo se ven igualmente beneficiados, esto porque todos tienen condiciones totalmente distintas en materia de infraestructura productiva, de canales de distribución, de política económica que facilite la exportación bienes y servicios, etc. En general, el nivel de competitividad entre países es totalmente desigual en la mayoría de los casos.

2.1.7 Procesos de Integración Económica

La integración económica era conocida primeramente como *cooperación económica*, entendida como “la voluntad de dos o más países de estrechar vínculos, principalmente comerciales para aunar fuerzas y promover su desarrollo mutuo regional.” (Ledezma 2005a, p. 227)

Se llevaron a cabo diversos foros e instituciones internacionales que, mediante la voluntad de los países participantes, cumplen con variados objetivos entre ellos: la resolución de conflictos bélicos, mantenimiento de la seguridad mundial y la liberalización del comercio. La Organización de las Naciones Unidas creada en 1945, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial creados en 1944, la Organización Mundial del Comercio fundada en 1995, la Organización Mundial de la Salud en 1948 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico establecida en 1961 son sólo algunas de estas instituciones.

La integración económica suele comenzar con algún tipo de acuerdo comercial y puede expandirse progresivamente a un espectro más amplio de políticas económicas de carácter colectivo, así como de cooperación en áreas no económicas, evolucionando incluso hacia ciertas formas de unión política. Por lo que también se puede conceptualizar como: “la formación de grupos o bloques de países, normalmente geográficamente próximos, que eliminan entre sí las trabas al comercio al tiempo que mantienen las restricciones asociadas a las políticas comerciales internacionales frente al resto del mundo.” (Tugores 2006b, p. 22)

Esta integración regional tiene como propósito la obtención de beneficios en materia de relaciones políticas, crecimiento económico y desarrollo sustentable para las naciones que los componen. De este modo, “la integración económica se convirtió en una de las principales determinantes favorables al proceso de convergencia de las economías, correspondiendo a una preocupación de reducir la brecha que existe entre países atrasados y avanzados.” (Cartón 2009b, p. 65)

Los niveles clásicos de integración económica regional, clasificados de acuerdo con el alcance y la profundidad de sus compromisos son seis, a continuación se citan y describen:

1. Área de preferencias comerciales
2. Zona de libre comercio o área de libre comercio
3. Unión aduanera
4. Mercado común
5. Unión económica o monetaria
6. Estado nación

Tugores (2006c) describe los niveles de integración de la siguiente manera:

“Las Zonas de Libre Comercio tienen como finalidad agilizar el intercambio de bienes y servicios entre países, cuyo acuerdo conlleva el establecimiento de reglas arancelarias. La unión aduanera añade al acuerdo de libre comercio la adopción de un arancel exterior común, actuando como una unidad frente al resto del mundo. Cuando una unión aduanera asume también la libre circulación de factores productivos (trabajo y capital) se convierte en un mercado común. La adopción de criterios unificados en las políticas micro y macroeconómicas, así como la adopción de una moneda única, configuran una unión económica y monetaria. Tiene importantes implicaciones políticas que pueden culminar en la adopción de formas políticas con instituciones o mecanismos de federalización o integración política.” (p.111)

La dinámica de mundialización se distingue por el acortamiento de distancias entre países, la generación de múltiples acuerdos comerciales consolidados algunos en integración económica estrecha, fronteras que se hacen cada vez más flexibles y una colaboración económica generalizada.

Asimismo, la integración económica apunta a vincular economías desarrolladas con países en desarrollo, donde el nivel más alto de integración es la conformación de un estado nación, cuando cada uno de los integrantes abandona su identidad nacional para conformar una completamente nueva. En nuestros días el mejor ejemplo sobre integración económica es precisamente la Unión Europea, uno de los participantes más sobresalientes en la escena económica mundial

Entre los principales beneficios de una integración económica, Ledezma (2005b) señala: la expansión industrial y especialización de cada país integrado, el mejor aprovechamiento y optimización de los factores de la producción, la especialización en la producción de determinados bienes, el estímulo a la competencia por la aparición de nuevos oferentes o productos similares beneficiando así al consumidor.

Otras ventajas son la expansión y diversificación del comercio, el aceleramiento del crecimiento económico, la aceleración de la investigación y el desarrollo, la apertura de nuevos mercados y el aumento del poder de negociación que adquieren los países miembros. (pp. 236-237)

Dentro de las desventajas se podrían destacar: la pérdida de autonomía e individualidad de cada Estado, el eventual encarecimiento de las importaciones, la acentuación de las disparidades iniciales en cuanto al grado de desarrollo individual de cada Estado y la confrontación de intereses, usos y costumbres. (Ledezma 2005c, p. 236)

Queda claro que al comenzar una integración económica el primer paso es la cooperación económica y si se trata de países con un grado distinto de desarrollo, la diferencia se verá marcada en su contra si el resto de los integrantes con mejor nivel de desarrollo no procura acelerar el despunte de los miembros más vulnerables y así equilibrar condiciones. Esto si se considera que el fin último es unificar un Estado Nación. Por tal motivo, todo proceso de integración debiera comenzar y finalizar con un objetivo común ineludible: mejorar día a día la calidad de vida de la población.

2.2 Panorama actual de la economía mundial

La década de los noventa fue testigo de un resurgimiento del interés por la integración regional en todo el mundo. Actualmente, a pesar de las intenciones por sumar esfuerzos mediante procesos de integración económica para hacer frente a la crisis, la economía mundial se ha debilitado considerablemente.

Un número creciente de países desarrollados, especialmente en Europa, han caído nuevamente en recesión; mientras que otros, agobiados por los

problemas de su deuda soberana, la han profundizado. Es así que muchos países desarrollados se encuentran atrapados en una espiral negativa caracterizada por alto desempleo y débil demanda agregada, compuesta por austeridad fiscal, elevada carga de deuda pública y fragilidad financiera.

“Los problemas económicos de los países desarrollados están afectando a los países en desarrollo y a las economías en transición a través de una menor demanda por sus exportaciones y mayor volatilidad en los flujos de capital y precios de materias primas. Sin embargo, las mayores economías en desarrollo están enfrentando también problemas domésticos, y en algunas de ellas (incluyendo China) se observan bajos niveles de inversión debido tanto a las restricciones de financiamiento en algunos sectores, como al exceso de capacidad instalada en terceros países. (ONU 2012)

Por lo que, de acuerdo a las perspectivas de las Naciones Unidas, el comportamiento de la economía global para los próximos se caracteriza por la incertidumbre y los riesgos de una mayor desaceleración. Para algunos países cabe incluso la posibilidad de entrar en recesión.

De acuerdo a Casilda (2013), América Latina sigue dependiendo de la evolución de la economía mundial y en especial de China, su primer socio comercial. La perspectiva de la economía mundial es que Europa prolongue su bajo crecimiento. Se espera que Estados Unidos busque acuerdos en el área fiscal y mejore su recuperación. China podría lograr mayores tasas de crecimiento a medida que aumente su consumo interno y mantenga las tasas de inflación bajo control. Esperando también que el petróleo no se transforme en un factor de inestabilidad geopolítica. (pp. 23-24)

La economía mundial según el Fondo Monetario Internacional, registro un crecimiento del PIB en 2011 de un 3.8% y en 2012 del 3.3%, pese al deterioro en la recuperación económica de Occidente debido a la crisis de deuda europea y la desaceleración de los países emergentes y otras grandes economías avanzadas como Estados Unidos. El FMI resalta que China e India son los dos grandes motores de crecimiento mundial, al menos en estos últimos años. (FMI 2012, Citado por Casilda 2013b, p.24)

Siguiendo las perspectivas de la Organización de Naciones Unidas la economía mundial se encuentra al borde de otra crisis importante. Los desafíos más urgentes, son afrontar la crisis del empleo y evitar el descenso continuado del crecimiento económico, especialmente en los países desarrollados. (ONU 2012a)

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional, el crecimiento de las economías de mercados emergentes y en desarrollo evolucionará moderadamente: 5% en 2013 y alrededor de 5.5% en 2014. En China, el crecimiento promediará en 7.75% en 2013-14, para el grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) las proyecciones del crecimiento son inferiores a los años inmediatos anteriores. El panorama para países exportadores de materia prima empeorará debido a la baja de los precios. El crecimiento en África subsahariana se debilitará debido a que algunas de las economías más grandes (Nigeria, Sudáfrica) se enfrentan a problemas internos y al enfriamiento de la demanda externa. El crecimiento de Oriente Medio y Norte de África continúa siendo débil a transiciones políticas y económicas. (FMI 2013, pp.3-4)

Cabe resaltar, por otro lado, que la *Globalización* que durante varias décadas posibilitó, impulsó y multiplicó el sobresaliente crecimiento económico en muchas partes del mundo, “ahora está produciendo resultados adversos, en el sentido de que las situaciones negativas que se están experimentando en un país, o región geoeconómica, se están propagando con rapidez a otros.” (Buzo 2010, p.30).

Ante la inestabilidad actual, se espera que algunos países en vías de desarrollo (como los denominados BRICS) despunten y mantengan un cierto equilibrio en la economía mundial para evitar un nuevo colapso global o bien, atender a la creación de totalmente nuevas dinámicas económicas.

A continuación se describe brevemente la situación económica actual de tres de los principales actores en el entorno globalizado: la Unión Europea, Estados Unidos y China. También se revisa la realidad de algunos países de América, especialmente de México.

2.2.1 Unión Europea

Esta nació con la finalidad de terminar los frecuentes conflictos entre los países vecinos que habían culminado la Segunda Guerra Mundial. La Comunidad Europea del Carbón y del Acero en los años 50 fue el primer paso de una unión económica y política de los países europeos para lograr una paz duradera.

Seis naciones la fundaron y en la actualidad son un total de 28. Desde su nacimiento el 1 de noviembre de 1993 hasta la crisis global del 2008, la Unión

Europea (UE) había logrado un crecimiento significativo gracias principalmente, a los acuerdos de cooperación económica entre sus países integrantes. (UE 2013) Dichos acuerdos dieron pauta al proceso de integración económica, mismo que se ha consolidado proporcionándole un amplio poder económico, político y cultural.

La inversión de grandes sumas de dinero en la generación de empleo e infraestructura en las zonas más pobres de los países miembros, la apertura de fronteras, la adopción de una moneda única y la formación de un solo mercado con las cuatro libertades de circulación: mercancías, servicios, personas y capitales, son estrategias que consolidaron el proceso trascendental de desarrollo de la UE.

En la actualidad la UE atraviesa por una crisis económica coyuntural que, sumada a la de otras economías líderes, mantienen al mundo entero en desaceleración. No obstante, la Unión Europea sigue siendo uno de los principales socios comerciales para muchas naciones y un modelo económico a seguir.

2.2.2 Estados Unidos

Este país tiene una larga historia de protagonismo en la esfera económica y política mundial. Luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial en el año 1945, donde fungió como gran vencedor, sobrevino la imposición de su modelo económico a nivel global y la supremacía de su poder político. En los tratados de Bretton Woods, conferencia monetaria y financiera de las Naciones Unidas llevada a cabo el 22 de Julio de 1944, se establecieron las reglas para las relaciones

comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo, consolidando al dólar como la moneda internacional.

Luego de estos sucesos la economía de este país se consolidó como la más fuerte del mundo, viviendo un rápido crecimiento industrial y una fuerte acumulación de capital. Al ser la mayor potencia mundial y una de las pocas naciones poco afectadas por la guerra, estaba en una posición privilegiada para obtener mayores beneficios con la liberación del comercio internacional, asegurando mercado mundial para sus exportaciones y acceso sin restricciones a materias primas.

Después de un largo poderío económico, en el año 2000 su modelo de crecimiento sufrió grandes desequilibrios, en el 2001 entró el recesión y para el año 2008 sufrió una crisis sin precedentes, misma que tuvo efectos devastadores a lo largo y ancho del mundo. A partir de entonces, no se ha recuperado totalmente y está a punto de enfrentar, como varias de las economías más desarrolladas, una nueva gran crisis económica. Pese a todo, la influencia económica y política estadounidense sigue presente en el orden mundial.

2.2.3 China

Al hablar del panorama actual de la economía es prudente dedicar un apartado propio a China, una de las figuras principales del comercio mundial. Un país con cerca de mil trescientos millones de habitantes, 9.8 millones de kilómetros cuadrados y un estado socialista que ha logrado penetrar en el comercio internacional significativamente.

En el libro que coordina Buzo (2010a) describen en breve la historia comercial de China, destacando que conforme el rezago económico y tecnológico de China se acentuó respecto del occidente capitalista industrializado, así como de Japón, el gobierno Chino reconsideró los elevados costos de la estrategia de autosuficiencia que había venido llevando a cabo hasta 1972. Fue entonces que China y Estados Unidos iniciaron diálogos sobre comercialización, al mismo tiempo que China reanudó relaciones diplomáticas con Japón y emprendió políticas de vinculación comercial con países de occidente. (p. 105)

Para impulsar su despunte, el gobierno Chino comenzó su reforma de manera singular; no lo hizo construyendo infraestructura, fábricas o rascacielos, lo hizo reformulando la manera de trabajar el campo. “Las reformas agrarias —que elevaron drásticamente la productividad agrícola y permitieron que gran parte de la actividad económica y la mano de obra centralizadas pasaran al sector industrial— sembraron las semillas de la transformación económica de China.” (Syed & Walsh 2012, p. 27) El objetivo en sí, era fortalecer un sistema económico independiente y autosuficiente.

Fue a partir de 1979 que “el gobierno chino impulso una estrategia de apertura comercial, de promoción de las actividades exportadoras y de recepción selectiva de inversión extranjera.” (Buzo 2010b, p. 107) Para nuestros días, los productos chinos están presentes en la mayoría de los mercados. Preocupados por la calidad de sus productos han logrado posicionarse como el principal país exportador.

No obstante, “el modelo chino puede estar perdiendo sostenibilidad debido a que la crisis mundial está debilitando la demanda externa y a que el envejecimiento de la población reducirá la fuerza laboral.” (Syed & Walsh 2012a, p. 37) Una de las estrategias más sonadas es la suma de fuerzas entre Estados Unidos y China, otras es que China se mantenga a flote reestructurando su modelo económico. Cualquiera que sea la estrategia utilizada por este país es seguro que tendrá repercusiones en el resto de las naciones, por lo tanto, es conveniente no perderlo de vista.

2.2.4 América Latina

En América gran parte de los países denominados en vías de desarrollo ingresaron a esta dinámica global implementando políticas de liberalización que pretendían un incremento en su competitividad. “La globalización reactivó procesos de integración regional. Nacieron nuevas lógicas de agrupamiento entre países, [...] como el Mercado Común del Sur, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la Asociación Latinoamericana de Integración, entre otros.” (Cartón 2009c, p. 24). No obstante, a diferencia del proceso de integración europeo, este no tuvo tanto éxito.

De la Reza, citado por Buzo (2010c), comenta que “una cuarta parte de los acuerdos de integración económica se han firmado en América Latina en forma de compromisos nuevos y protocolos de ajuste” (p.37). Lo cual significaría una adaptación a las señales de la globalización así como la posibilidad de homologar políticas comerciales a escala internacional, aunque represente uno de los

aspectos más complejos del regionalismo actual y tal vez sea por ello, que los beneficios no se han hecho notar tan satisfactoriamente como se esperaba.

Ciertamente, el beneficio obtenido por los diferentes países latinoamericanos al participar activamente en la economía neoliberal, la globalización y la integración económica, es realmente cuestionable. Por lo que en los últimos años Latinoamérica ha sufrido cambios coyunturales económicos, políticos y sociales. “Pasó a adoptar una política anti-neoliberal, con sus propias manifestaciones en cada país, desde Kirchner en Argentina, pasando por Lula en Brasil y hasta a Chávez en Venezuela” (Jalife-Rahme 2010, p.105)

La recesión en Europa resultante de desequilibrios financieros, fiscales y competitivos, junto con la desaceleración de China y el crecimiento modesto de Estados Unidos, contribuyeron a un deterioro significativo en la economía de América Latina. Las tasas de crecimiento del producto y comercio mundial cayeron, los flujos de capital a los países en desarrollo se redujeron y su volatilidad aumentó.

Bolivia por ejemplo, al volverse partícipe del modelo neoliberal, se convirtió en uno de los países más pobres de Sudamérica. Desde 1986, en acuerdo con las directrices del FMI tuvo una privatización de empresas masiva, incluyendo la privatización del agua y la seguridad social. (Mark Weisbrot Citado por Jalife-Rahme 2010b, p.106).

También para Chile, el libre mercado trajo mayor pobreza e inequidad al momento de su implementación. La aplicación de este modelo eliminó los signos

de justicia social alcanzados en el periodo de 1973 a 1990. Los movimientos sociales hicieron evidente la crisis económica, la alta tasa de desempleo y la polarización de clases sociales. No obstante, los cuatro gobiernos de centro-izquierda que ejercieron el poder entre 1990 y 2010, establecieron un régimen de protección social para los más desposeídos.

La política pública de la década de los noventa buscó moderar los costos de implantación del modelo de libre mercado emprendiendo inversiones en gran escala. Las siguientes dos décadas Chile experimentó una notable expansión económica, con un crecimiento medio de alrededor del 5% anual, la pobreza se redujo de un 40% a un 20%. (Espinoza, Barozet & Méndez 2011, pp. 3-5)

No obstante, dentro del panorama generalizado de desaceleración, el desempeño regional se vio favorecido por la estabilidad y crecimiento moderado pero aceptable de dos economías: Argentina y Brasil. Esta última, es considerada al momento la mayor economía de la región.

Su situación no es la mejor en el último periodo; sin embargo, a pesar de la crisis continuó recuperándose de la desaceleración previa en el primer semestre de 2013. Asimismo, se pronostica que el ritmo de recuperación será moderado de aquí en adelante, beneficiándose del repunte de la inversión. (FMI 2013, p.4)

En el marco global sobre las relaciones de América Latina con el resto del mundo se destaca que “hasta mediados de la década pasada, las relaciones de la UE con América Latina se circunscribían a acuerdos de cooperación, asistencia financiera y tecnológica y preferencias comerciales en el marco del Sistema

Generalizado de Preferencias, el cual estará vigente hasta 2015.” (Gómez 2009, p.109)

En los últimos años la política europea de desarrollo hacia América Latina, descansa sobre tres pilares: el diálogo político, los programas de cooperación para el desarrollo y los aspectos comerciales y económicos de la relación birregional. (Büchi 2012, p.61)

La relación de América Latina con los países del norte del continente existe, pero no ha tenido un impacto significativo. Por el contrario, se espera que la cooperación de naciones se dé con mayor ahínco entre países latinoamericanos que en conjunto con países como Estados Unidos y Canadá. México por su parte tiene relación con ambos hemisferios, pero ha dado prioridad al Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

A continuación se presenta el caso especial de México en un entorno globalizado, descrito por diversos estudiosos del tema, especialistas del sector privado e instituciones como el Banco de México, Banco Mundial, FMI, OCDE, INEGI, entre otras.

2.2.5 México en un entorno globalizado

Estados Unidos Mexicanos, por su nombre oficial, es una nación con una superficie territorial de casi dos millones de kilómetros cuadrados y una población (al año 2010) de poco más de 112 millones de personas, con una tasa de crecimiento media anual de población del 1.8 %. (INEGI 2010)

En México, el periodo de mayor crecimiento económico de la historia reciente (1954-1970) fue también el lapso en el que la calidad de vida de la población experimentó la mejora más significativa. En dicha etapa, el PIB registró un crecimiento promedio anual de 6.7%, el PIB per cápita aumentó a una tasa promedio anual de 3.5%. La productividad total de los factores en este mismo periodo creció a una tasa promedio anual de 4.0%. El periodo se caracterizó por un modelo de crecimiento con estabilidad macroeconómica orientado al mercado interno, mismo que agotó su potencial al cambiar las condiciones globales.

En el periodo 1970-1982 hubo cambios sustanciales: los sistemas de Educación y Salud mostraron un crecimiento sin precedentes, se desarrollaron las infraestructuras eléctrica, hidráulica y de transporte del país, y se lograron avances que hoy sustentan la vida económica de México. No obstante, el país experimentó unas finanzas públicas deficitarias y una política monetaria que generó alta inflación, mermaron la productividad e inhibieron el crecimiento económico.

Por su parte, en el periodo 1982-1994 se llevó a cabo un complicado proceso de modernización de la economía mexicana en un contexto económico adverso. La crisis de la deuda a principio de los años ochenta llevó a una caída en el PIB per cápita, en los salarios reales y en la productividad. Fue a partir de ésta que se comenzó a reemplazar de manera decidida el modelo de sustitución de importaciones, para dar paso a una política económica que contempló la

desestatización de la economía y una apertura comercial. Modelo que se mantiene vigente en nuestros días. (PND 2013-2018)

Al momento, México es un actor significativo en el escenario internacional. En 2012, ocupó el decimocuarto lugar por el monto de su PIB, el decimosexto por el valor de su comercio y el decimocuarto por la inversión de nacionales en el exterior. Además, se ubica en el undécimo sitio por el tamaño de su población y es considerado uno de los países con mayor emigración debido a los cerca de 11.8 millones de connacionales que residen en Estados Unidos. (DOF 2013)

México ingresó a la dinámica económica que se conoce en nuestros días como globalización, con “la apertura al comercio internacional que tuvo lugar entre 1870 y 1929, [cuando] Estados Unidos desplazó a los principales socios comerciales de México y se convirtió en el socio dominante [...]” (Ibarra & Carrillo 2011a, p. 67) Lo cual se evidencia en el porcentaje de sus exportaciones hoy en día, cuyos destinos principales son: Estados Unidos (89%), Canadá (1.7%) y Japón, España, Venezuela, Chile y Brasil (2%). (SRE 2013)

No obstante, fue hasta la tercer etapa de la globalización que México inició formalmente, con la firma del TLCAN, la apertura económica y su inserción en el plano internacional. Entonces, “el país decidió abandonar el modelo de industrialización por medio de sustitución de importaciones y adoptar el nuevo modelo económico mundial basado en el libre flujo de mercancías, capitales, personas y tecnologías” (Ibarra & Carrillo 2011b, p. 68). A la fecha México cuenta con una red de 10 Tratados de Libre Comercio con 45 países (TLCs), 30 Acuerdos

para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). (SE 2014)

Dentro de las ventajas que se adquirieron con el proceso de apertura, luego de revisar la literatura, se pueden destacar los siguientes: el acceso preferencial a millones de consumidores potenciales alrededor del mundo, una fuente de ingresos diferentes a las divisas del petróleo, el incremento paulatino del nivel productivo, el alza comercial y el ingreso de inversión generadora de empleos.

Las desventajas por otro lado son: la disparidad competitiva con algunos de sus socios comerciales, que la mayoría de las exportaciones mexicanas corresponden a bienes intermedios no producidos en el interior y la incapacidad en materia productiva para fabricar productos y servicios que puedan ser posicionados satisfactoriamente diversificando mercados. Lo anterior debido al atraso en materia de investigación y tecnología.

El país se recuperó de la grave contracción generada por la crisis financiera mundial de 2008, toda vez que experimentó un crecimiento anual promedio del 4.3% entre 2010 y 2012. Sin embargo, la proyección para los siguientes años es de apenas el 1.8%. (BM 2013) Motivo por el cual, los últimos gobiernos han buscado diversificar las estrategias de desarrollo para incrementar el nivel competitivo del país. Se detectan diversos esfuerzos por impulsar el desarrollo

desde el interior con una fuerte inversión en infraestructura, con el fin de mejorar la actividad industrial y comercial.

Promoviendo el aprovechamiento del total de los tratados comerciales, los últimos gobiernos han optado por diversificar mercados, incrementando el intercambio con la UE (España, Alemania, Holanda y Reino Unido) e intensificando el comercio con Latinoamérica (Brasil, Colombia, Chile y Argentina). Pero aún hace falta voltear a otras naciones para disminuir su dependencia con los Estados Unidos.

A pesar de los escenarios de inestabilidad económica de los últimos años, la nación ha logrado mantenerse a flote. De hecho, es considerada por el Banco Mundial, como una de las economías emergentes más importantes con los recursos suficientes para transformarse en líder de región. Para lo cual ha implementado ya reformas estructurales en materia de empleo, energía, educación, telecomunicaciones, competencia, etc. que buscan incrementar su competitividad.

2.3 Sector turístico: MIPYMES de la industria hotelera

2.3.1 El turismo en el mundo

El turismo es un fenómeno socio-cultural de la sociedad industrial y post-industrial. Fue inventado por la aristocracia británica en el siglo XVIII y se difundió en el siglo XIX en las clases rentistas por imitación. En la segunda mitad del siglo

XX, la burguesía y luego una parte de las clases populares de Europa se apropiaron de lugares y usos turísticos. (Boyer 2002, p.13) Desde entonces a la fecha, la actividad turística se extiende a lo largo y ancho del mundo.

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante las últimas décadas el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos de mayor importancia y crecimiento, llegando a ser un factor clave del progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por la creación de empleo, de empresas y la ejecución de infraestructura.

Según cifras del panorama internacional publicado por la OMT en el año 2013, el turismo significó el 9% del PIB mundial al año anterior generando uno de cada once empleos. Se pasó de 25 millones de turistas internacionales en 1950 a 1,035 millones en el 2012. Se espera para el 2030 un total de 1,800 millones de turistas internacionales.

Las previsiones a largo plazo incluidas en el *Tourism Towards 2030* suponen que las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3.3% anualmente entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1,800 millones en 2030. Entre 2010 y 2030 se prevé que las llegadas en destinos emergentes crezcan el doble que las economías avanzadas. (OMT 2013, pp.1-2)

La región de Asia y el Pacífico registró el mayor crecimiento con un aumento del 7% en llegadas, seguida de África con un 6% y América con un 5% en 2012. En Europa, la región más visitada del mundo, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 3%. El Oriente Medio es de las pocas regiones con

decrecimiento. China por su parte, se convirtió en el primer mercado del mundo en gastos por turismo internacional. (OMT 2013a, pp. 2-3)

David Scowsill, Presidente y CEO del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) mencionó en la 14° Cumbre Global de la WTTC que la industria crecerá a nivel mundial, según estudios realizados, en un 4.4% anual los próximos años, generando para el 2014 al menos 266 millones de empleos. También mencionó que:

“China fue la segunda mayor economía del turismo en el mundo, en términos de la contribución total al PIB en 2012, pero en 2023 se habrá convertido en la mayor economía del turismo en el mundo, desplazando a los EE.UU.” (WTTC Octubre 2013)

En el 2012 los viajeros chinos gastaron una cifra record de 102 000 millones de dólares en turismo internacional, según la OMT. Impulsados por el aumento de las rentas disponibles, la disminución de las restricciones para viajar al exterior y la revalorización de su moneda. Con esto, la población China logró situarse en la primer posición en cuanto al porcentaje de su ingreso destinado a gasto en turismo, superando a Alemania y Estados Unidos. (OMT 2013b, p.13)

Respecto a la situación en América Latina, Scowsill dijo en conferencia:

"América Latina se enfrenta a muchos desafíos en los próximos cinco a diez años en términos de inversión en infraestructura, el fomento del desarrollo de hoteles y reformar los marcos de aviación civil obsoletas con el fin de garantizar un viaje a largo plazo y el crecimiento económico del turismo." (WTTC Octubre 2013a)

Desde los años cuarenta, en que iniciaron las actividades relacionadas con el turismo en América Latina tropical y el Caribe, la plataforma que atrajo la atención de los turistas ha sido la existencia de atractivos naturales, en especial el binomio tropical sol-playa, promovido con el fin último de atraer enormes cantidades de divisas.

El dirigente del Consejo Mundial de Viajes y Turismo describe que, a pesar del bajo crecimiento que ha presentado en los últimos años, México es uno de los países del continente americano con la mayor derrama económica en esta materia, principalmente por la diversidad de destinos que ofrece. Por lo que sería conveniente mejorar los esfuerzos para promover la visita internacional de este y muchos otros países latinoamericanos con similares características.

Ahora bien, después de haber revisado en términos generales, la situación del sector turístico en el mundo, se continuará con hacer un breve recuento de la dinámica que juegan las micro, pequeñas y medianas empresas en este ámbito, principalmente las dedicadas a la rama hotelera, las cuales son motivo de estudio de esta investigación.

2.3.2 MIPYMES de la industria hotelera mundial

Como ya se ha mencionado anteriormente, las MIPYMES tienen una destacable participación en la economía de las naciones. En lo que se refiere a países industriales y a las economías en transición, las pequeñas y medianas empresas se ubican principalmente en el sector terciario. Su participación es notable en la actividad comercial, así como en el turismo en los renglones de

hotelería, gastronomía y operadores. (Pinto, Arboleda & Ulloa citados por Herrera & Rodríguez 2003, p.14)

En la Unión Europea, las MIPYMES son social y económicamente importante, ya que representan el 99% de todas las empresas y proporcionan alrededor de 65 millones de puestos de trabajo y contribuyen a la iniciativa empresarial y la innovación. (EUROFOUND 2013) Casi dos millones de estas organizaciones surgen cada año. Predominan en sectores como la construcción, donde representan casi el 90% de todos los puestos de trabajo, y en el comercio mayorista y el comercio minorista, hoteles y restaurantes, la cifra es cercana al 80%. (Gil 2012, p.1)

Esta última cifra tiene mucho que ver con la gran cantidad de destinos turísticos con que cuenta Europa, mismos que ya por tradición reciben una importante cantidad de visitantes año con año. Dicha dinámica brindó a la población local una importante oportunidad de negocio en servicios turísticos, principalmente en el alojamiento hotelero, ya que por la cultura hospitalaria de su gente, es común la oferta de cuartos de hotel en las mismas propiedades utilizadas para la vivienda a un costo más accesible.

En respuesta a esta situación, el proyecto de desarrollo contemplado por la UE, prevé la pronta puesta en práctica de un ambicioso paquete de medidas legales en la normativa que regula a las pymes para adaptarlas a la Estrategia Europea para el 2020. Evitando con ello trabas de carácter administrativo,

financiero y jurídico que obstaculicen la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. (EUROFOUND 2010)

En Alemania, por ejemplo, las MIPYMES juegan un papel dinámico en aspectos como: la ocupación para reemplazar empleos perdidos por el downsizing en grandes empresas, la innovación debido a su potencial de especialización, su flexibilidad ante el cambio estructural provocado por la globalización y el crecimiento económico que representa su potencial para expandirse. (Herrera & Rodríguez 2003a, p. 39). El carácter eficaz de estas empresas alemanas es reconocido en todo el mundo, su estructura económica podría ser un ejemplo a seguir en la construcción de políticas de apoyo a micro empresas en otras naciones.

Cabe destacar en años recientes, el crecimiento de las micro empresas del sector hotelero se ha visto desfavorecido por las crisis. En vista de esto, países como España, donde las MIPYMES hoteleras suman el 70% del alojamiento, se han puesto en marcha programas que buscan incorporar la tecnología en las pymes hoteleras y alojamientos de turismo rural; además de reforzar la cadena de valor del sector turístico, la gestión de la estancia, el marketing y la atención postventa. (PREFERENTE 2012)

Por otro lado, como ya se ha mencionado, el continente Asiático tiene un alto potencial turístico. Se espera que para el 2020 China sea el destino con la mayor cuota de mercado mundial; además se prevé que será uno de los tres principales emisores de turistas, junto con Japón y Estados Unidos. (OMT 2010)

Esto ha propiciado un notable desarrollo de su capacidad hotelera, la cual está conformada principalmente por hoteles de pequeño y mediano tamaño; no obstante, la fuerte demanda ha provocado el surgimiento de micro empresas dedicadas a la misma rama mayormente en ciudades como Taiwán y Hong Kong. En países como la India y los Emiratos Árabes, la situación es especial, ya que su oferta hotelera tiene una amplia diversificación de mercado.

Dentro del continente Americano, el surgimiento de mayor impacto de empresas pequeñas dedicadas a la industria hotelera se ha dado en América Latina y el Caribe. Mismas que han sido creadas, la mayoría, con el fin de cubrir la demanda de una nueva forma de turismo: el turismo social. El cual está conformado por visitantes locales con un nivel de ingresos menor y la expectativa de encontrar entretenimiento más económico.

Estas nuevas formas de turismo han propiciado que, en países como México, muchas familias realicen esfuerzos para constituir empresas que brinden servicios turísticos como la renta de habitaciones de hotel, venta de alimentos y bebidas, transporte, etc. con un precio más económico. A continuación se presentan más detalles sobre la situación de este país.

2.3.3 Caso México

El turismo ha adquirido una importancia relevante para muchos países. En el contexto globalizado en el que nos encontramos, se puede constatar que muchas economías, principalmente las emergentes, se han insertado en mercados internacionales como una fuerte competencia y sus patrones de consumo han

sufrido cambios fundamentales. Las estrategias de desarrollo se modifican día con día. Ahora más que a los bienes, se le apuesta a la oferta de servicios de calidad.

El sector turístico, por ejemplo, es un detonante nato del desarrollo regional.

“En este sentido, México desde hace varias décadas ha reconocido al turismo como una pieza clave y estratégica en el desarrollo económico del país. Así, la mayor integración mundial, aunada a la riqueza cultural y natural de México, lo colocan en una situación de enorme potencial en el ámbito turístico internacional.” (López 2012)

De acuerdo a la Secretaría de Turismo el *turismo* es una actividad humana cuya esencia son el ocio y el tiempo libre, y que además de involucrar desplazamientos y la recepción de quienes se trasladan, se sustenta en el uso de recursos y en la prestación de servicios, generando repercusiones diversas. En México, este sector es un poderoso generador de crecimiento económico y desarrollo de las regiones, ya que posibilita la creación de empleos, la formación de nuevas empresas y la preservación de la riqueza natural y cultura nacional.

“Una evidencia al respecto es que 87% de la población en municipios turísticos en nuestro país tiene un nivel de marginación "muy bajo" de acuerdo con el CONEVAL, mientras que la cifra equivalente en los municipios no turísticos es de 9%.” (PND 2013-2018b, p.82)

Es por ello que el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 hace especial hincapié en la necesidad de impulsar el sector turístico en México, no únicamente en la medida de aprovechar sus litorales, sino también el turismo cultural, ecoturismo y aventura, de salud, deportivo, de lujo, de negocios y reuniones o de cruceros. Esto con la finalidad de incrementar la derrama económica.

De acuerdo a informes de la Secretaría de Turismo en 2010 la actividad turística representó 8.6% el Producto Interno Bruto (PIB) a precios básicos de 2003, en 2011 se registró una cifra récord en llegada de turistas nacionales e internacionales de 168.1 y 23.4 millones, respectivamente.

De enero a junio de 2012 el turismo doméstico ascendió a 83.9 millones de personas, 5.4% más que en igual lapso de 2011. El indicador de llegadas de turistas nacionales a cuartos de hotel reportó 31.9 millones de turistas, con un crecimiento de 5.4% respecto a igual periodo de 2011.

Los visitantes internacionales que ingresaron al país en el primer semestre del 2012 sumaron 11.7 millones de los cuales 7 millones de personas correspondieron a turismo de internación y 4.6 millones a turismo fronterizo. Representando ingresos de 5,339 millones de dólares mismos que significan el 80.5% del total de las divisas captadas, con un gasto medio de 760.9 dólares por estancia. (SECTUR 2006-2012, pp. 307-308).

Considerando al turismo como un sector de gran dinamismo y capacidad de desarrollo, ligado al proceso y cambio de tendencias de la humanidad, la Secretaría de Turismo ha diseñado estrategias específicas para detonar su desarrollo tales como: reconocer al turismo como pieza clave del desarrollo económico, diversificar los productos turísticos y desarrollar nuevos mercados, impulsar a las empresas turísticas a ser competitivas a nivel nacional e internacional y desarrollar el turismo respetando los entornos naturales, culturales y sociales. (SECTUR 2013)

Resulta indiscutible que la política orientada a apoyar las MIPYMES productivas y formales y; por supuesto, a los emprendedores, debe ser pieza angular de la agenda de gobierno a fin de consolidarla como palanca estratégica del desarrollo nacional y de generación de bienestar para los mexicanos.

Al respecto, es conveniente resaltar que muchas de las MIPYMES están inmersas en el sector de servicios turísticos, principalmente la rama de alojamiento temporal y restaurantes, misma que, según los censos económicos del 2009 ocupa el primer lugar en cuanto al número de personal ocupado nacional, con un 23.8%; del cual, las micro empresas aportaron el 60.8%, las pequeñas el 19.9% y las grandes el 12.5%. Por el número de unidades económicas, las micro empresas en este sector concentraron 94.9 por ciento. (INEGI 2009b, p. 117)

En el actual Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se plantean diversas estrategias para impulsar el desarrollo del sector turístico nacional, entre las más importantes están: impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico y fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos. En esta última, se hace especial mención sobre incentivar las inversiones turísticas de las micro, pequeñas y medianas empresas. (p. 143-144). Además de fortalecer la investigación y generación de conocimiento turístico.

Dentro de los principales centros turísticos del país se encuentran: Cancún, Bahías de Huatulco, Ixtapa Zihuatanejo, Loreto, Los Cabos, Acapulco, Cozumel, La Paz, Manzanillo, Mazatlán y Puerto Vallarta. Otros destinos, también

sobresalientes pero con atracciones diferentes son: Distrito Federal, Veracruz, Guadalajara, Monterrey, Guanajuato, Mérida, Morelia, Oaxaca, Zacatecas, Tijuana, Ciudad Juárez y Reynosa.

Cabe destacar que los censos del INEGI de 1995 al 2011 muestran que la cantidad de cuartos ofertados es por mucho mayor en hoteles de una estrella y de aquellos que aún no cuentan con una clasificación. De acuerdo a la Secretaría de Turismo, esto se debe a que el porcentaje más alto de oferta lo tienen los micro y pequeños hoteles, los cuales sin grandes lujos, reciben al grueso de visitantes nacionales y extranjeros.

Por tal motivo, la misión sobre Modernización Turística consiste en coordinar acciones entre organismos públicos y privados para el fortalecimiento, la profesionalización y certificación de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas del país, mejorando su operación y actualización, Lo anterior propiciará mejores niveles de calidad en los servicios y una mayor rentabilidad. (SECTUR 2013)

Para la implementación de estas y otras estrategias de desarrollo, la Secretaría de turismo cuenta con el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), institución responsable de la planeación y desarrollo de proyectos turísticos sustentables de impacto nacional, órgano de fomento a la inversión a la capacitación del sector, entidad nacionalizada que aporte su experiencia a regiones, estados y municipios y a la pequeña y mediana empresa. (FONATUR 2013).

Los principales proyectos de FONATUR son Cancún, Ixtapa, Los Cabos, Loreto, Huatulco, Nayarit, Marinas Turísticas, Marina Cozumel y Playa Espíritu. A continuación se hablará de uno de ellos: Ixtapa, el cual, junto con el puerto de Zihuatanejo conforman un destacado centro vacacional, por su slogan: Dos destinos en un mismo viaje.

2.3.3.1 Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero.

En la Costa del Océano Pacífico, dentro del Estado de Guerrero, FONATUR planeó y desarrollo su segundo Centro Integralmente Planeado: Ixtapa, el cual inició operaciones de forma simultánea con Cancún, en 1974. Tuvo como principal objetivo aliviar la excesiva demanda estacional de Acapulco. Zihuatanejo, es un pueblo de pescadores cuya economía sufrió un gran impacto por su colindancia territorial con Ixtapa, se convirtió junto a él en un pujante mercado inmobiliario residencial, condominial y de tiempo compartido.

Este desarrollo fue concebido como un polígono de 2, 016 hectáreas distribuidas en una zona turística (46.48%) y zona de conservación (40.60%). Posee hermosas playas, paisajes submarinos para el buceo, pesca deportiva, deportes como el veleo, el snorkel, el surf, el ciclismo y muchos otros.

La visión a futuro contemplada para este centro vacacional es la instrumentación de una Estrategia de Relanzamiento sustentada en fortalezas y oportunidades que ofrece el destino, como la amplia variedad de recursos naturales y paisajes de la región, una oferta hotelera renovable, la sub-utilización de su capacidad instalada, la cercanía con mercados de importancia del D.F.,

Guadalajara, el Bajío y Morelia y por último la capacidad potencial para integrar las reservas turísticas y urbanas de Zihuatanejo.

En este centro vacacional la mayor oferta de cuartos de hotel la proporcionan micro, pequeñas y medianas empresas, a pesar de contar con sobresalientes hoteles cinco estrellas y gran turismo. Por lo que, el proyecto de desarrollo contempla la implementación de un Programa de Asesoría y Calificación de Proyectos que apoyará a las MIPYMES que deseen obtener recursos para la modernización de sus servicios. Esto con el fin último de reactivar la economía en el puerto aprovechando su principal potencial: el turismo.

De manera que, en este y otros lugares donde la principal actividad es el turismo, la participación efectiva de las micro, pequeñas y medianas empresas es fundamental para el proceso de crecimiento. Otros factores como el empleo, el capital físico y la innovación tecnológica inciden en el crecimiento sostenido del sector turístico. Es evidente que este crecimiento no está igualmente equilibrado en todos los países o regiones. Ello depende de la gestión eficiente de estos factores tanto por los poderes públicos como por los agentes privados. (Sancho & Simarro 2008, p. 4)

Las organizaciones están inmersas en una dinámica globalizadora, creadora de relaciones de dependencia entre las economías de la mayoría de los países en el mundo; donde las naciones desarrolladas juegan el rol de dirigentes, las emergentes, aunque seguidores, tienen la pauta para proponer sus propias reglas; y las pobres simplemente siguen el curso de la historia. Lo que sí es claro, que ninguna cumple el papel de espectador.

En época de crisis, como la que vivimos, es preponderante emprender nuevas estrategias de desarrollo. Por ejemplo, para los países emergentes que se están viendo arrastrados por sus socios más poderosos, quizás sea tiempo de mirar hacia otros rumbos, constituyendo alianzas con economías del mismo nivel que sienten las bases para la formación de nuevas hegemonías mundiales. Tal como lo han hecho ya los llamados BRICS.

Lo mismo pasa con las organizaciones y específicamente en materia de micro, pequeñas y medianas empresas en México, las cuales se han visto abatidas por el proceso globalizador. Probablemente sea tiempo de ver al modelo económico como una oportunidad que pudiera ser aprovechada y no como una amenaza arraigada. Dejar de competir si es necesario y en lugar de ello, crear conglomerados, unificar fuerzas y hacer frente a la crisis de manera conjunta. No hay mejor ventaja competitiva que la conjunción de fortalezas.

Referencias

Libros

Boyer, Marc (2002). El turismo en Europa de la edad moderna al siglo XX. *Historia contemporánea*, 25(6), 13-31. Recuperado de:
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/HC/article/view/5916/5596>

Büchi, Hernán (2012). *La transformación económica de Chile. El modelo del progreso*. Santiago de Chile: EDITORIAL EL MERCURIO AGUILAR

Buzo de la Peña, Ricardo Marcos (2010). *La pertinencia de la integración económica en la primera década del siglo XXI*. D.F., México: Serie Estudios Universidad Autónoma Metropolitana.

Cue Mancera, Agustín (2010). *Economía Internacional*. D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Feliu, Gaspar & Sudrià, Carles (2013). *Introducción a la historia económica mundial* (2ª ed.). Valencia, España: PUV

Gómez Chiñas, Carlos (2009). *Integración económica, comercio y desarrollo en el continente americano. La teoría y los hechos*. D.F., México: Sección de Producción y Distribución Editoriales UAM.

Ivanova, Antonina & Guillén, Arturo (2008). *Globalización y Regionalismo. Economía y sustentabilidad*. D.F. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Autónoma de Baja California.

Jalife-Rahme, Alfredo (2010). *El fin de una era: turbulencias en la globalización*. Buenos Aires, Argentina: Zorzal.

Ledezma, Carlos A. (2005). *Nueva Economía Internacional. Bases para su interpretación*. Buenos Aires, Argentina: Omar D. Buyatti.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2009). *PYME Estrategia para su internacionalización*. Bogotá, Colombia: Ediciones UNINORTE, ECOE Ediciones

Obregón, Carlos (2008). *Globalización y Subdesarrollo*. D.F., México: Editorial Pensamiento Universitario Iberoamericano.

Palavicini Corona, Gabriela (2010). *Poder y globalización una época de transición*. Nuevo León, México: Tecnológico de Monterrey.

Rabanal, Nuria G.; González, Concepción & Ortega Pedro (2003). *El entorno económico actual*. Madrid, España: THOMSON

Tugores Ques, Juan (2006). *Economía Internacional. Globalización e integración regional* (6ª ed.). Aravaca Madrid, España: McGrawHill.

Artículos

Carrillo, Sósina & Ibarra Cisneros, Manuel A. (2011 Enero-Junio). Apertura y concentración del comercio exterior de México. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, 6(12) 66-80. Recuperado de:
<http://dgsa.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICEA/article/view/297/270>

Casilda Béjar, Ramón (2013). América latina y las perspectivas de la economía mundial. *Boletín económico de ICE*. 3035. Abstraído de:
http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3035_23-34__00641482AA3D3E0FBD14F0D41D569C10.pdf

Espinoza, Vicente; Barozet, E. & Méndez, M. L. (2011). *Estratificación y movilidad social bajo un modelo neoliberal: El caso de Chile*. Instituto Gino Germani

López Carré, Elizabeth; Castro Saldaña, Rosa Martha; Mercado Salgado, Patricia & Trujillo Leon, Andrea. (2012, Julio-Diciembre). Análisis de la Estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de Negocios en la ciudad de Toluca. *Gestión Turística (Valdivia)*. 18(06) 147-180. Disponible en:
http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64282012000200006&script=sci_arttext&tlng=es

Sancho Pérez, Amparo & Simarro Parreño, Rocío. (2008). Análisis comparativo de la rentabilidad y productividad de las empresas hoteleras en el mercado europeo. *Revista de análisis turístico*. 5(1) 4-15. Valencia, España: AECIT.
Recuperado de: <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/38/33>

Syed, Murtaza & Walsh, James P. (2012, Septiembre). El tigre y el dragón. *Finanzas & desarrollo*. Recuperado de:
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2012/09/pdfs/syed.pdf>

Noticias

PREFERENTE (Abril 2012). Las pymes hoteleras suman en España el 70%de alojamientos. *Noticias de turismo para profesionales*. España.

Abstraído de:

<http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/las-pymes-hoteleras-suponen-el-70-de-alojamientos-en-espana-230364.html>

Conferencias

Scowsill, David. (2013, Octubre). *Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)*. Discurso presentado en la 14° Cumbre Global de la WTTC.

Recuperado de:

<http://www.wttc.org/events/hainan-2014/david-scowsill-wttc-president-ceo-press-conference-speech/>

Otros

Banco de México (2013). Indicadores macroeconómicos. Abstraído de:

<http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/estadisticas/graficas-de-coyuntura/graficas-coyuntura.html>

Banco de México (2013, Septiembre 06). Anuncio de política monetaria. *Comunicado de prensa*. Recuperado de:

<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-monetaria/boletines/%7BFD5A2239-3DA5-3C3A-04E5-A4174E7BCD6E%7D.pdf>

Banco de México (01 de Octubre del 2013). *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas del sector privado: Septiembre 2013*. Abstraído de:

<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7B13E88D13-D687-130F-EDFD-16F45FE188D4%7D.pdf>

Banco Mundial. México: Panorama general. Ubicado en:

<http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

Diario Oficial de la Federación (2013, Mayo 20). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013

<http://pnd.gob.mx/>

EUROFOUND (Mayo 2003). *Small and médium-sized Enterprise*. Abstraído de: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/smallandmediumsizedenterprise.htm>

Fondo Monetario Internacional (2013, Julio 09). *Perspectivas de la economía mundial*. Washington D.F. Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2013/update/02/pdf/0713s.pdf>

Fondo Monetario Internacional (2013, Octubre 11). Actualizaciones de las perspectivas regionales: América Latina y el Caribe. *Regional Economic Outlook*. Washington D.F. Estados Unidos. Disponible en: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2013/whd/wreo1013s.pdf>

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). En su página web oficial: www.fonatur.gob.mx/

Gobierno del Estado de Guerrero (2011-2015). *Plan Estatal de Desarrollo*. Ubicado en: <http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/Plan-Estatal-de-Desarrollo-2011-%E2%80%932015.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013, Marzo). Perspectiva estadística Estado de Guerrero. Abstraído de: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/gro/702825048501.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 2012*. Aguascalientes, México. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeum/2012/aeum2012.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). *Micro, pequeña, mediana y grande empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censos Económicos. Abstraído de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de su página oficial:
<http://www.onu.org.mx/onu.html>

Organización de las Naciones Unidas (2012). *Situación y perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de:
http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf

Organización Mundial del Comercio. En su página oficial:
http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact4_s.htm

Organización Mundial del Turismo (2013). *Panorama OMT del Turismo Internacional. Tourism Towards 2030*. Localizado en:
http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_0.pdf

Organización Mundial del Turismo (2010). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Abstraído de:
http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-tu0010/es/contenidos/informacion/7981/eu_2591/adjuntos/docu1_02_cap2.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Abstraído de su página oficial:
<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Secretaría de Relaciones Exteriores México, en su página Web Oficial
<http://www.sre.gob.mx/tratados/guia.pdf>

Secretaría de Turismo (SECTUR). En su página web oficial:
<http://www.sectur.gob.mx/>

Secretaria de Turismo (2006-2012). Informe de Gobierno. Abstraído de:
http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Informes_Oficiales

Secretaria de turismo. *Mipymes turísticas*. Recuperado de:
http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9173_mpymes_turisticas

Unión Europea. Sitio Web oficial: http://europa.eu/index_es.htm

CAPÍTULO 3. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Como se pudo observar en el capítulo anterior, las micro, pequeñas y medianas empresas son base fundamental de desarrollo en la mayoría de los países alrededor del mundo al representar el factor más dinámico de sus economías. Esto por ser el segmento que aporta el mayor número de unidades económicas, de personal ocupado y un alto porcentaje del PIB.

Por tal motivo, se dedica este capítulo al estudio de la micro, pequeña y mediana empresa en México. Se hace una definición, se presentan algunas de sus características principales, se especifica la clasificación de éstas en nuestro país y el tipo de administración que llevan a cabo.

3.1 Definición y características

Las micro, pequeñas y medianas empresas surgen comúnmente de la motivación de una o varias personas por emprender una actividad redituable que les asegure una independencia económica. Dicho objetivo lo llevan a cabo mediante el desarrollo de una idea de negocio y su implementación gestionando recursos productivos. Los líderes emprendedores, como se le denomina a estas personas, asumen un riesgo significativo en su búsqueda por el éxito.

Según Anzola (2010), existen cuatro razones que justifican la existencia de micro, pequeñas y medianas empresas: por herencia familiar, por la compra de una empresa que ya está en operaciones, por el emprendimiento de una nueva empresa o bien, por la fusión entre empresas. Agrega además que, en ninguno de

estos casos el dueño llevó a cabo estudios sobre la factibilidad del negocio; su decisión de emprender se basó más bien en un impulso y en la necesidad de crear una fuente de ingresos económicos. (p. 17)

Esta iniciativa de negocio se transforma en una empresa, la cual se define como una unidad económica capaz de transformar diversos insumos en bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades humanas. (Rodríguez 2010, p. 24) Sin importar su giro, tamaño o ubicación, una empresa es un organismo que mediante el aprovechamiento de los factores de producción genera grandes beneficios a la sociedad.

Una MIPYME es la prolongación y la concretización del esfuerzo del emprendedor por adueñarse de una parte del mercado, una combinación de relaciones sociales, recursos y competencias; no obstante, debido a su tamaño, este tipo de organizaciones cuentan con rasgos que las caracterizan del resto. En este país tienen estrechas similitudes, a continuación se mencionan algunas de ellas.

Objetivo. Al principio de sus operaciones, el objetivo es la sobrevivencia y después la maximización de utilidades para el sustento de sus propietarios.

Administración. Es empírica, llevada a cabo por el dueño según su albedrío.

Estructura Organizacional. Por lo general, no está definida y está compuesta principalmente por familiares.

Capital y financiamiento. El capital inicial lo aporta mayormente el dueño apoyado algunas veces por familiares o personas de confianza. El financiamiento también

corre por su cuenta al reinvertir las utilidades. Esto debido a que el acceso a créditos es muy limitado, tanto de instituciones públicas como privadas.

Tecnología. El sistema de producción es generalmente tradicional; no obstante, en los últimos años y con el fin de sobrevivir, algunos de sus procesos se han automatizado.

Constitución legal. La constitución más común es la Sociedad Anónima. Aunque ésta sólo sea por requisito legal y su función no se cumpla por completo, ya que el control y la posesión del dueño continúa predominando en todas las actividades de la empresa, sin que los accionistas, por lo general familiares, tengan injerencia.

Giro principal. La mayoría se dedican a la actividad comercial. En México tan sólo la microempresa representa el 97.1% del total de unidades económicas dedicadas al comercio. (INEGI 2009c, p.68)

Ubicación. Guarda una estrecha relación con el domicilio familiar del dueño. No se consideran variables de mercado que la determinen y permanece en el mismo lugar por mucho tiempo.

Ambiente. Están inmersas en un ambiente complejo, con un alto grado de incertidumbre y competencia. No obstante, su relación con las organizaciones en su entorno político, legal, social, económico, etc. es muy estrecha, especialmente con sus clientes y proveedores.

Mercado. Atienden al mercado local principalmente, con clientes específicos.

Otra característica que las define es su ciclo de vida, ya que **más del 80%** de este tipo de empresa desaparece durante los primeros dos años de vida y

aquellas que permanecen mantienen su tamaño, su estructura, sus funciones y su tipo de administración por largos periodos. Esta última sufre modificaciones cuando el dueño y directivo principal cambia, lo cual se da generalmente por la herencia del puesto a un familiar. (SE 2013a)

3.2 Clasificación

El papel que la pequeña empresa ha desempeñado ha sido debatido por los estudiosos en la materia desde 1870, época en que anarquistas y marxistas ya se pronunciaban a favor de pequeñas empresas, democracias participativas, descentralización, rápidas industrializaciones, tecnologías más apropiadas y avanzadas y producciones en masa; a la vez que diseñaban políticas de apoyo a las pequeñas empresas productoras. (Anzola 2010b, p. 4)

En México se comenzó a prestar atención a este tipo de empresas en el año de 1978, cuando se creó el Programa de Apoyo Integrado a la Industria Mediana y Pequeña, mediante el cual se conformaron varios fondos y fideicomisos. Para entonces, el apoyo fue dirigido a empresas que ocupaban entre 6 y 250 personas; aquellos con una cantidad menor eran considerados talleres artesanales y por tanto, no eran objeto de apoyo gubernamental. El lanzamiento de este programa dio origen a futuras estrategias de apoyo para MIPYMES.

Al siguiente año, no sólo se tomó en cuenta el personal ocupado, esta vez se consideró como pequeña industria aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo y fue hasta 1985 cuando la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, actualmente Secretaría de Economía, estableció

de manera oficial el criterio de clasificación de las micro, pequeñas y medianas industrias.

La clasificación que se aplica en la actualidad, tuvo lugar en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, cuyo objetivo principal era la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente de las micro, pequeñas y medianas. En seguimiento a esto, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de Junio del 2009 el acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, misma que permanece vigente y se presenta a continuación.

Tabla 2. Estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación en:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
 *Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.
 El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

3.3 Aspectos administrativos de las MIPYMES

Hasta hace algunos años, la literatura en materia administrativa estaba dedicada casi al cien por ciento a la aplicación de esta ciencia en empresas de gran tamaño, productoras en masa y empleadoras de cientos de personas. Últimamente diversos autores se han dado a la tarea de estudiar a la administración en el campo de las micro, pequeñas y medianas empresas, ampliando con ello el conocimiento sobre sus áreas funcionales y proceso administrativo, reconociendo el preponderante rol que juega el dueño de éstas.

A continuación se describen los aspectos más importantes de la administración que se lleva a cabo en este tipo de empresas. Para lo cual, se presentan dos apartados: áreas funcionales y proceso administrativo.

3.3.1 Áreas funcionales

Dentro de una empresa de tamaño micro y pequeño, generalmente no existe una división concreta de las áreas funcionales. Por la cantidad de personas que laboran en estas empresas, es difícil hacer una división concreta de las funciones por especialización debido a que muchos realizan tareas de diversa índole, sin importar a qué área pertenezca.

Las empresas medianas tienen algunas excepciones a lo descrito en el párrafo anterior, ya que su tamaño permite dividir al personal por el tipo de función que desempeña. Salvo algunas excepciones, las MIPYMES no cuentan con una estricta división de áreas; aun así, es posible identificar con claridad las actividades de planeación, producción, marketing, recursos humanos, ventas,

compras, etc. que de manera empírica se llevan a cabo. Aquí se describen algunas de ellas.

3.3.1.1 Finanzas

El financiamiento en las MIPYMES se sustenta generalmente de los recursos económicos de su propietario, de familiares o amigos y en menor medida, de préstamos de instituciones financieras. Lo que significa muchas veces que el capital inicial es apenas suficiente para arrancar las operaciones de la empresa, sus limitados flujos de efectivo representan un problema frecuente al iniciar su operación.

El propietario de la empresa es el encargado de esta área, él asume el riesgo del capital invertido y se responsabiliza de la administración del mismo. Con el fin de asegurar la rentabilidad de la inversión asigna personalmente los recursos para la ejecución de las diversas actividades supervisando que se aprovechen al máximo. En caso de ser necesario, también se responsabiliza de conseguir el financiamiento externo más adecuado.

La toma de decisiones de tipo financiero en micro y pequeñas empresas está ligada a la experiencia ya que difícilmente cuentan con sistemas contables que generen razones financieras que respalden dichas decisiones. Para la elaboración de los estados financieros y el procedente pago de impuestos, se recurre a asesoría externa.

3.3.1.2 Producción

Sus procedimientos están basados en la experiencia y enfocados a la ejecución de trabajos personalizados, facilitando con ello su capacidad de adaptación. En este tipo de empresas la estandarización es perjudicial al disminuir su flexibilidad para satisfacer necesidades específicas; por lo que, en lugar de estandarizar se da prioridad a la producción de bienes y servicios con base en una determinada orden de trabajo, con ajustes al momento y una supervisión directa.

3.3.1.3 Recursos Humanos

El personal de una micro, pequeña y mediana empresa casi siempre forma parte de una misma familia, dirigidos por el dueño y padre de familia. La contratación de personal externo se lleva a cabo principalmente bajo la recomendación de familiares y amigos, sin ejecutar procesos de reclutamiento y selección. Una vez contratada la persona, se lleva a cabo un breve proceso de inducción y rara vez se refuerzan conocimientos mediante la capacitación, la perfección de las tareas surge de la experiencia.

La retribución de cada puesto se determina generalmente por un estimado en el mercado, no se recurre a ningún método de valoración acerca de la correcta ejecución de funciones, actitudes, aptitudes, responsabilidades o nivel educativo, a menos que sea motivo de una promoción; aun así, en la obtención de un mejor puesto, el parentesco familiar tiene un peso predominante.

3.3.1.4 Mercadotecnia

Las micro, pequeñas y medianas empresas se mueven dentro de un espacio comercial relativamente limitado. Las ventas se realizan mayormente en mercados locales o regionales, lo cual permite una ventajosa cercanía con el cliente. En esto último se basa el poder de mercado de una MIPYME; ya que, al conocer directamente a cada uno de sus clientes, su dirigente puede anticipar las necesidades de los mismos y así llevar a cabo un marketing personalizado.

Es así que, a pesar de no tener áreas funcionales determinadas, las micro, pequeñas y medianas empresas llevan a cabo las actividades correspondientes a éstas de manera eficaz. De acuerdo a su tamaño, sus capacidades y necesidades, estas empresas diseñan su propio estilo de administración, el cual tiene como principal objetivo gestionar el correcto flujo de las actividades productivas que resulten en beneficios económicos para la empresa.

3.3.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo forma parte de la teoría clásica propuesta por Henry Fayol (1916) y ha servido como base para la administración de organizaciones desde entonces. Como su nombre lo indica, es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. La interrelación de sus etapas: planeación, dirección, organización y control conforma un proceso integral, cíclico y repetitivo. Tiene como principal función la adopción de decisiones estratégicas al planear y dirigir, y tácticas al momento de distribuir los recursos, controlar las operaciones y diseñar acciones correctivas.

A continuación se describe cómo se lleva a cabo la implementación del *proceso administrativo* en micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, con base en las investigaciones de algunos autores sobre el tema.

3.3.2.1 Planeación

“Es una secuencia ordenada de operaciones para lograr un fin que se visualiza antes de ejecutarse.” (Aktouf 1998, citado por London 2013, p. 74). En MIPYMES ésta es prácticamente nula ya que se trabaja para satisfacer las necesidades presentes del cliente y las perspectivas a futuro juegan un papel casi irrelevante.

En la mayoría de los casos, el dueño visualiza a la empresa en crecimiento pero difícilmente lleva a cabo algún esfuerzo de planeación estratégica por lo que generalmente se recurre a la intuición y su actuar es más bien táctico que estratégico. El único objetivo claro en la mayoría de las MIPYMES es la maximización de utilidades para asegurar su persistencia en el mercado.

El o los encargados de la planeación están conscientes de la importancia que tiene el estar enterados de la dinámica que viven los actores políticos, sociales, económicos, legales y medioambientales del ambiente externo. Tienen identificada a la competencia y conocen de cerca a sus clientes, pero no se interesan en prever las tendencias de consumo en su mercado.

Sucede que muchos empresarios atribuyen su falta de interés por la planeación a que los métodos para realizarla son complicados, costos y

demandan tiempo; lo cierto es que muchos ni siquiera perciben el valor de disponer de un plan de acción.

3.3.2.2 Dirección

Esta etapa consiste en gestionar el talento humano en la utilización de los recursos con que cuenta la empresa para llevar a cabo su propósito y alcanzar los objetivos fijados. Lo anterior mediante el liderazgo, la comunicación, la supervisión y la motivación.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la dirección de una micro, pequeña y mediana empresa se encuentra en manos de su dueño, principalmente. Mismo que se encarga de coordinar al grueso de la plantilla laboral mediante una comunicación personalizada, establece los lineamientos del trabajo como: objetivos, metas y políticas, verificando directamente que éstos se cumplan.

Por la naturaleza misma de la estructura dentro de una MIPYME, el estilo de liderazgo que predomina es el autoritario. Donde el director transmite al resto del personal mensajes, instrucciones y órdenes concretas. La organización difícilmente sobrevive sin su líder; pero no porque sea incapaz de hacerlo, sino porque dicho líder se adjudica la autoridad para tomar cualquiera de las decisiones que tengan injerencia en el desempeño de la compañía.

A este estilo de liderazgo se le ha denominado como: *hombre orquesta*. Según Anzola (2010c) una de las características más significativas de las pequeñas empresas es que su dueño es el socio mayoritario y el director; por lo

general, una persona madura de edad avanzada (más de 44 años de edad y 14 de escolaridad), quien aplica sus conocimientos empíricos y se guía por sus corazonadas. Éste desea mantener en sus manos el control del total de la organización porque así protege su inversión, asegurando su propio bienestar económico. (p.7)

3.3.2.3 Organización

Es la etapa del proceso donde se establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de la jerarquía, autoridad y responsabilidad; la agrupación de puestos en áreas funcionales con actividades específicas; y el establecimiento de canales de comunicación, con el fin de cumplir con los objetivos de la compañía de forma simple, concreta y ordenada.

De acuerdo a Jacques, Cisneros y Mejía (2011) la estructura jerárquica en MIPYMES suele ser plana o con pocos niveles jerárquicos. La autoridad máxima es representada generalmente por los dueños de la empresa en quienes se centraliza el poder, la autoridad y la responsabilidad. Los canales de comunicación formal e informal son directos, esto da pauta a una importante concentración del poder e injerencia del líder en todos los asuntos de la organización, lo cual en realidad representa una ventaja al facilitar el cumplimiento de los objetivos. (p.118)

Difícilmente existe una descripción de puestos para cada plaza de trabajo. El entendido de las funciones que debe cumplir cada persona se da de manera

verbal entre el director y el empleado, casi siempre con base en los requerimientos de trabajo presentes y las habilidades con que cuenta determinado empleado para ejecutarlas de a mejor forma.

Cabe mencionar que el parentesco entre muchos de los miembros de la organización puede generar eso a lo que Anzola (2010d) denomina *neopotismo*: trato especial o de protección que se da a los familiares del dueño de la empresa. Este factor se debe a que la empresa necesita apoyarse en empleados de plena confianza para consolidarse y en muchas ocasiones, los familiares son la mejor opción. Por lo que el nepotismo se convierte en un mal necesario. No obstante, puede ser perjudicial, pues limita la participación de empleados con mejores competencias quienes pueden sentirse menospreciados y cuyo punto de vista puede ser subvalorado.

Como líder emprendedor, el director de la empresa guarda dentro de sus funciones una serie de responsabilidades ineludibles para mantener viva la organización de su creación. A pesar de las críticas sobre el papel preponderante que juega el dueño de una MIPYME, es gracias al esfuerzo de éste que dichas unidades económicas subsisten y generan grandes expectativas de desarrollo en México.

Castañeda (2008) engloba en 25 las tareas ineludibles del director de una MIPYME, para lograr un desempeño satisfactorio y por supuesto, un desarrollo sostenido. A continuación se citan dichas tareas:

1. Tomar decisiones precisas y oportunas.
2. Imaginar un futuro deseable para la empresa y desarrollar un plan para hacerlo realidad.
3. Supervisar la implementación efectiva del plan estratégico y los planes operativos.
4. Estar enterado de todo lo importante que ocurre en la empresa.
5. Mantener una estructura organizacional sólida y a la vez flexible.
6. Asegurarse de que la empresa sea creadora de valor permanente.
7. Propiciar la motivación y la productividad del personal.
8. Crear una ambiente de trabajo que fomente el bienestar, la superación y una alta productividad.
9. Asegurarse de que en la empresa se genere y aumente el conocimiento necesario para la operación diaria y el desarrollo futuro.
10. Continuar su preparación directiva permanentemente.
11. Formar líderes dentro de la organización.
12. Mantener un equipo gerencial fuerte e integrado.
13. Elegir y preparar a un sucesor.
14. Ser el guardián de los valores y la reputación de la empresa.
15. Facilitar el trabajo de todo el personal sin interferir, y proporcionarle los recursos necesarios.
16. Ser abogado de los clientes de la empresa.
17. Monitorear continuamente el entorno y hacer los ajustes necesarios y oportunos al plan estratégico.
18. Estar siempre en busca de oportunidades.
19. Propiciar la innovación en la empresa.
20. Representar a la empresa públicamente.

21. Evaluar frecuentemente el desempeño de la empresa y de su personal.
22. Estar al tanto del desempeño financiero y del aprovechamiento de los activos de la empresa.
23. Asegurarse de cumplir estrictamente con los requerimientos fiscales.
24. Salvaguardar los activos de la empresa.
25. Mantener informado y aprovechar al Consejo de Administración.

3.3.2.4 Control

Como última etapa del proceso administrativo, el control es la función por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Las actividades que se llevan a cabo en estas empresas, ya sean de producción, compras, ventas, mercadotecnia, etc. se ejecutan día con día sin un sistema de control específico.

Habitualmente el personal tiene claros los estándares de calidad en la elaboración de productos y servicios aunque no cuenten con manuales que los especifiquen. Los problemas que pudieran surgir se corrigen al momento para permitir la continuidad de los procesos. Una forma de verificar que se han hecho bien las cosas es midiendo el nivel de desperdicios, la disminución de los costos y la satisfacción del cliente.

Existe una medición del desempeño a groso modo; es decir, determinando si se cumplió o no con la entrega del bien o servicio al cliente. Pero rara vez se presta atención detallada a los procesos en cada una de sus fases para detectar

anomalías con el fin de proponer medidas que mejoren el nivel de desempeño en el futuro. Por tradición, la organización actúa hoy como lo hacía en un principio su fundador.

Hasta aquí se ha hablado de la definición de micro, pequeñas y medianas empresas, de sus características principales, su clasificación y su tipo de administración. También se ha resaltado el papel que juega el dueño de este tipo de compañía en el desarrollo de la misma. Tan importante es su participación que muchas veces se pierde de vista la diferencia entre accionista y empresa.

A manera de conclusión para este capítulo, será importante mencionar que los inversionistas, casi sin excepción, arriesgan sus recursos en una empresa para obtener rendimientos superiores a los que ganarían por otro medio. Su objetivo lógico es por supuesto, ganar más dinero; no obstante, el objetivo de una empresa no debiera ser el dinero en sí, sino lograr la satisfacción de una necesidad social. Al hacerlo, las utilidades vienen por sí solas.

Con base en esta posición, los directivos de empresas deben preocuparse por lograr objetivos sociales como meta preponderante. Encaminar todos sus esfuerzos personales en dirigir a la organización hacia el ofrecimiento de bienes y servicios de calidad, en las cantidades que el mercado demande y en el precio adecuado. Porque en la medida que lo logre las ganancias se incrementan, no sólo en el aspecto monetario sino a un nivel más alto: en desarrollo social.

Referencias

Libros

Anzola Rojas, Sérvulo (2010). *Administración de pequeñas empresas*. (3ª ed.) D.F., México: McGrawHill. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey)

Castañeda, Luis (2008). *Las 25 tareas ineludibles del director de PYMES*. México: Ediciones PODER.

Jacques Fillion, Louis; Cisneros Martínez, Luis F. & Mejía Morelos, Jorge (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. D.F., México: Pearson.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª ed.) D.F. México: CENGAGE Learning.

Artículos

Lóndon Pineda, Nelson; Montoya Gómez, Nicolás & Muñoz Montaña, Juan Carlos (2013, Abril – Junio). Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región. *Gráficas disciplinarias de la UPC*. 21(2). Pereira, Colombia. pp. 71-82
Abstraído de:
<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/1690/pdf>

CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

A partir de la propuesta que tiene esta investigación sobre el uso de la Administración estratégica como base teórica, es menester analizar algunos aspectos importantes como: su definición, sus antecedentes y algunos de sus modelos.

Se definirá a la administración estratégica desde su etimología hasta la conceptualización que ofrecen diversos autores. El estudio de sus antecedentes se dividirá en tres etapas: su nacimiento y evolución; sus principales críticas y; la visión de su aplicación a futuro. Además, se agrega un apartado sobre los aportes de esta teoría a la micro, pequeña y mediana empresa. Por último, se presentan siete modelos de diferentes autores; de los cuales, los últimos tres están dirigidos especialmente a empresas de menor tamaño.

4.1 Definición

Con el fin de comprender lo que Administración Estratégica (AE) significa, es conveniente revisar la definición de las palabras que la componen: administración y estrategia. Partiendo de su etimología y continuando con las definiciones de algunos autores.

En su sentido epistemológico, administración se forma con el prefijo *ad* (hacia o dirección) y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister* (vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad; y del subfijo *ter*, que funge

como término de comparación). El vocablo *minister* expresa subordinación u obediencia (el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro). La etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. (Reyes 2004, p. 2)

Por su parte, el término estrategia viene del griego *strategos* que significa “general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, Quinn & Voyer 1997, p.1)

Ahora bien, la administración es considerada por algunos estudiosos como una ciencia, para algunos otros es un arte y para muchos más es el acto de ejecutar un proceso. Hurtado (2008), por ejemplo, considera que la administración es “un proceso mediante el cual se utilizan recursos escasos con el fin de alcanzar objetivos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de planeación, dirección, organización y control.” (p.41).

Este mismo autor cita otras definiciones de administración:

F. Morstein Marx

“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.”

F.M. Fernández Escalante

“Conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.”

A. Reyes Ponce

“Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

Mary Parker Follet

“La administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por conducto de las personas. Llama la atención al hecho de que los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas.” (Autores citados por Hurtado 2008, p.40)

En general, prácticamente todos los autores concuerdan en que la administración es el conjunto de actividades (planeación, toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz. (Griffin 2011, p.5)

La *estrategia*, por otro lado, no es otra cosa que un plan de acción diseñado para cumplir algún objetivo en específico. En el mundo de las organizaciones dedicadas al lucro, los objetivos que busca alcanzar la estrategia están encaminados a incrementar el nivel competitivo de la empresa. Más adelante se estudiará el impacto que ésta ha tenido en los estudios sobre administración de organizaciones a lo largo del tiempo.

Conjuntos ambos términos (administración y estrategia) dan la idea de utilizar, por medio de otras personas, los recursos y competencias con que cuenta una empresa de manera eficaz y eficiente, en búsqueda de la consecución de objetivos que coloquen en una mejor posición a la empresa frente a sus competidores. En seguida se citan diversas definiciones sobre administración estratégica.

Autores como Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) definen a la administración estratégica en dos partes, describiéndola como un proceso y una estrategia; es decir, como el proceso de administrar una estrategia. Donde el proceso “es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” y la estrategia “es un conjunto de compromiso y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja” (pp.7-9).

Siguiendo la línea que semeja a la administración estratégica con un proceso, Delgado (2011) considera que esta es:

[...] el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas) como del ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas, puede aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados [...] (p.36).

Por otro lado, en publicaciones más recientes, David (2013) considera que la Administración Estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). La administración estratégica en el ámbito de los negocios se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización. También considera que la administración estratégica está conformada por un proceso cuyas etapas son: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Donde la formulación tiene que ver con: desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares.

Al implementar, será necesario que la empresa cree políticas, motive a sus empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse, es prioritario el establecimiento de una cultura que apoye la estrategia además de una estructura organizacional efectiva, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información para vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

En la evaluación, habrá que verificar con los resultados si dichas estrategias están funcionando bien, esto mediante la revisión de los factores externos e

internos en función de los cuales se formulan las estrategias, la medición del desempeño y la aplicación de medidas correctivas. (David 2013a, p. 6)

Por otro lado, Wheelen y Hunger (2013) conceptualizan a la administración estratégica como el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. La cual incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (p. 5)

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace énfasis en el monitoreo y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una empresa. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis del entorno y análisis de la industria.

Hitt y colaboradores utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización interpretándola como “el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.” (Citado por Torres 2008, p. 39) Visión que complementa la esencia de esta corriente administrativa.

La administración estratégica es, en resumen, la creación de estrategias y su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar

y ejecutar dicha estrategia y, después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados. (Arthur A. Thompson, Jr & A.J. Strickland, citados por Torres 2008a, p. 37)

De acuerdo a Gallardo (2012) la administración estratégica tiene diferentes niveles de planeación, éstos son tres y son importantes al definir el rumbo que va a seguir la organización: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa.

Planeación normativa. Proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda la organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro, aunque dicho proceso normalmente se realiza a la ligera en muchas organizaciones, representa la parte más importante de toda la AE. Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficas dispersas.

Planeación estratégica. Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. Incluye

las estrategias de posiciones (ambiente externo), de trayectorias (ambiente operativo) y de perspectivas (ambiente interno).

Planeación operativa. Es el proceso que permite la implantación de la planeación. Involucra la previsión sobre el manejo de cuatro aspectos importantes: la visión, el personal, los recursos y la gerencia. (pp. 41-46).

Cabe resaltar, para terminar con las definiciones de administración estratégica, que éste término se utiliza muchas veces como sinónimo de planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo al proceso básico del que nos servimos para escoger nuestros objetivos y determinar cómo los vamos a alcanzar. (Rodríguez 2010, p. 31).

El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro elevando el posicionamiento competitivo de la empresa; en contraste, la planeación a largo plazo o estratégica busca únicamente optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

A pesar de ser utilizadas como sinónimos por muchos autores, la administración estratégica trasciende a la planeación estratégica en un aspecto sumamente importante, ésta busca el logro de los objetivos no sólo formulando estrategias, sino llevándolas a cabo y comprobando su efectividad. Responde también a problemas operativos, con limitantes o recursos actuales, para los negocios actuales: que se hagan las cosas conforme a lo planeado.

Lógicamente, no sólo es importante establecer perfectamente qué es lo que se debe hacer, sino también hacerlo bien. O lo que es lo mismo, no es apropiado llegar sólo hasta la formulación de estrategias; es decir, al diseño de: “[...] planes unificados, comprensivos e integrados que relacionan las ventajas estratégicas de la organización con los cambios del medio ambiente.” (Stoner, citado por Delgado 2011a, p.39)

A manera de cierre, es prudente citar a Peter Drucker, considerado como el padre del *management* (o teoría de la gestión moderna), quien menciona que la administración estratégica no es otra cosa que “[...] hacer bien lo que se debe hacer, pues no hay nada más frustrante para el ser humano que hacer bien lo que no sirve para nada.” (Citado por Delgado 2011b, p. 39)

4.2 Antecedentes

4.2.1 Nacimiento y evolución

La palabra *estrategia* se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. En fechas más recientes, el término se ha usado ampliamente en el contexto de los negocios, donde la planificación se lleva a cabo no para la destrucción de los enemigos, sino para sobresalir frente a los competidores de mercado.

Los primeros estudiosos de la administración que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Jonh Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944), la cual abrió paso a un amplio campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo. Ellos explicaban la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.” (Citados por Gallardo 2012a, p.15)

En 1954, Peter Drucker escribió en su libro *Practice of Management*: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.” (Gallardo 2012b, p.16)

La administración estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez a principios de 1960. En aquel tiempo las organizaciones más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal. Desde entonces se ha ido perfeccionando y es base fundamental de la administración de muchas organizaciones hoy en día.

Para ser exactos, la administración estratégica formal comienza en 1962 con Alfred D. Chandler basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil y DuPont. Él definió a la estrategia de una organización como la “determinación de metas y objetivos a largo plazo, la

adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas.” (Gallardo 2012c, p. 16)

Igor Ansoff había ofrecido en 1965 una definición más analítica. En su libro *Estrategia Corporativa* consideraba que la estrategia era un *hilo conductor* que corría entre las actividades de la empresa y los productos-mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto-mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia (Gallardo 2012d, p.118).

Fue con estos autores que surge como tal la concepción de planeación estratégica en el ámbito administrativo, marcando el principio de esta corriente en el mundo empresarial. Luego de cuatro años, Andrews (1969) ofreció una definición parecida:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será [...] (p.15).

Años más tarde, Mintzberg (1990) definió el término *estrategia* como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p.105). Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. De manera que tendría una estrategia aunque nadie hubiera establecido objetivos formales.

Continuando a través del tiempo, Sarmiento del Valle y Jaimes Amorocho (2003), permiten deducir que la estrategia busca crear una posición competitiva favorable en un sector o subsector; intenta establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia. Por ello, la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de ahí que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores. (p.2)

Para el año (2011) Jones y Hill definieron a la estrategia como un “conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa aprendiendo de sus resultados.” (p.3). Explican que la principal causa de ventaja competitiva de las organizaciones exitosas hoy en día se debe a la administración estratégica implementada por sus directivos. Mediante la cual han logrado reducir costos, fijar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales.

Mintzberg y sus colaboradores (2008) realizaron el estudio de un conjunto de diez escuelas para poder interpretar lo que realmente significa estrategia, recopilando la versión de la misma que aporta cada una de las escuelas. Este compendio es considerado una de las principales aportaciones en materia de estrategia.

En el campo de la Administración estratégica, tres estilos han dominado la escena y han surgido como desarrollo de la teoría administrativa contemporánea

en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época; cada uno tuvo fortalezas pero también grandes debilidades. Esos estilos adoptados por las organizaciones del mundo en diferentes periodos se pueden clasificar en tres, según su etapa de evolución, como se muestra a continuación:

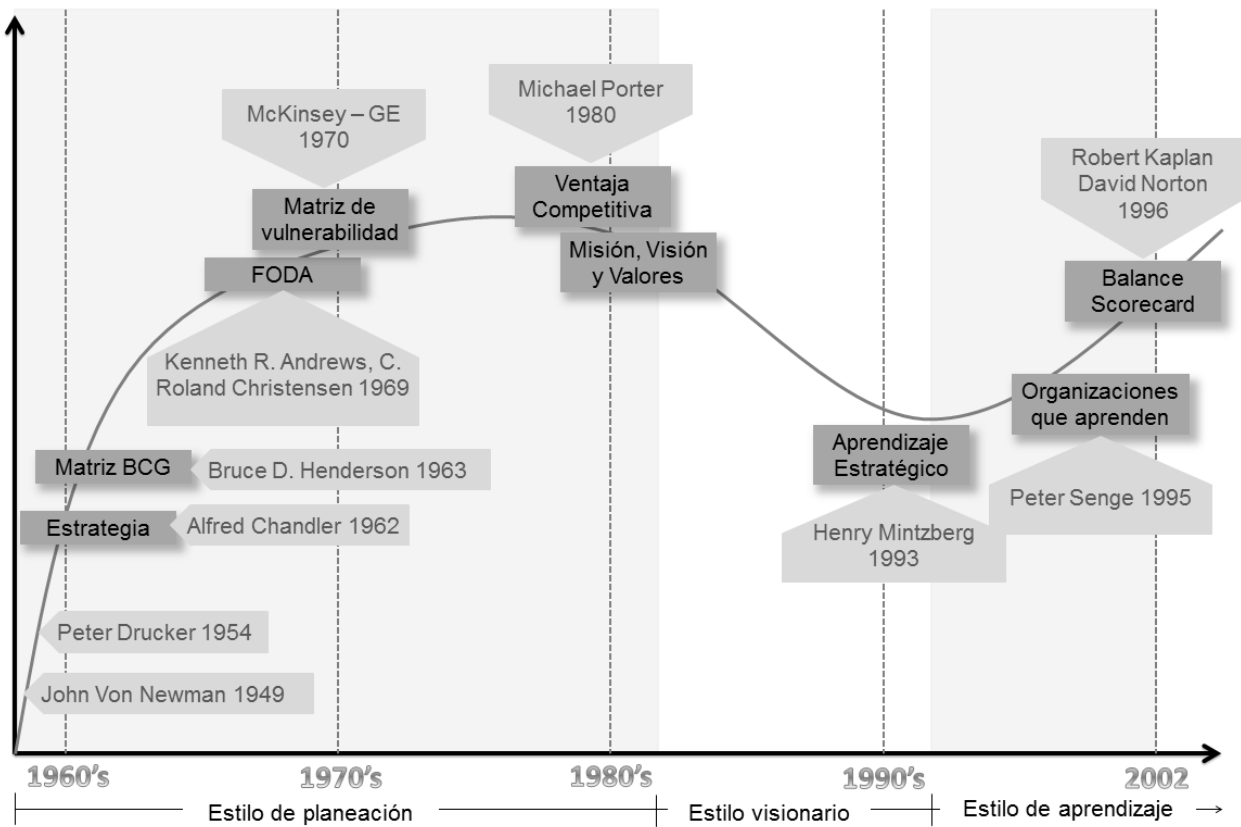


Figura 1. Evolución de la administración estratégica

Fuente: Gallardo 2012, p. 17

Estilo de planeación. En el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1960-1983).

El estilo visionario. En el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).

El estilo del aprendizaje. En el cual el futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2002).

Tabla 3. Evolución de la Administración Estratégica

Estilo planeación		Estilo visionario	Estilo aprendizaje
1962-1969	1970-1983	1984-1991	1992-2002
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento.	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización.	Planeación para: crecimiento rentable, desnormalización y privatización. Mercados mundiales.
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década.			
Proyecciones a largo plazo. Presupuestos a cinco años. Planes operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades de negocio. Proyección exploratoria. Planeación para el cambio socio-político. Simulación de estrategias alternativas.	La alta gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa. Análisis de vacíos. Matriz de producto mercado.	Planeación de escenarios. Uso del FODA. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	Filosofías y objetivos empresariales explícitos (misión, visión y valores). Creación de escaños competitivos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formación de liderazgo. Benchmarking. Holística gerencial. Inteligencia emocional. Mejora continua. Cuadro de indicadores (Balanced Scorecard)
Fuente: Gallardo 2012, p. 22			

4.2.2 Principales críticas

Como se ha visto hasta ahora, han sido diversos los estudiosos en materia administrativa que se inclinaron por otorgarle un carácter estratégico por su utilidad al posicionar competitivamente a las empresas. No obstante, la administración estratégica tuvo un punto de quiebre cuando diversos escritores

como Mintzberg y Powell criticaron fuertemente la teoría al encontrar debilidades en su aplicación.

Las críticas fueron dirigidas principalmente a la parte del proceso destinado a la planeación estratégica, puesto que no todos están de acuerdo en la eficacia de ésta como factor de influencia en el desempeño. En muchos casos es considerada rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Luego de que algunos escritores se mostraran en contra, algunos otros trataron de explicar los motivos de la aversión al uso estratégico de la planeación, encontrando y explicando las debilidades del mismo. A continuación se citan algunos ejemplos.

Luego de cinco décadas de haber aparecido la planeación estratégica el concepto ha bajado mucho su popularidad debido a dos causas principales: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un clima en la organización desfavorable. Citando a Abell y a Hammond, Gallardo (1995) hace hincapié en que la causa de los problemas de hacer que la planeación funcione no son las deficiencias técnicas ni de enfoque analítico, son más bien, causas de naturaleza humana (p. 248).

De manera que, luego de esta observación, se entiende que no es la base teórica la causa sustancial del problema, sino el carácter humano de quienes lideran la organización y el resto del personal que la conforma quienes imposibilitan un correcto ejercicio de planeación.

Continuando con las causas de crítica y baja popularidad de la planeación estratégica, Jones y Hill (2011a) concuerdan con Burgelman al citarlo en su libro sobre la afirmación de que el modelo de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado, y está orquestado por la alta dirección (p.21).

Burgelman consideraba que varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones: la imprevisibilidad del mundo real, la función que los gerentes de nivel bajo pueden desempeñar en el proceso de administración estratégica y el hecho de que muchas estrategias exitosas suelen ser resultado de la casualidad y no de la estrategia racional.

Este cúmulo de deficiencias se sustentan en el hecho de que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre y la complejidad. En el cual los acontecimientos improbables pueden tener un efecto significativo e impredecible sobre los resultados. En tales circunstancias, afirman que, incluso los planes estratégicos pensados de manera más cuidadosa tienden a volverse obsoletos por los cambios rápidos e imprevistos. En un mundo impredecible, lo más ventajoso es ser capaz de responder con rapidez a las circunstancias cambiantes y de alterar las estrategias de la organización en consecuencia.

Mintzberg (1994), principal crítico de esta técnica administrativa, argumenta que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que

bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario. También para Powell (1992), la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva. (López 2005, p. 141-142)

A pesar de ser uno de los jueces más duros de esta teoría, Henry Mintzberg propuso un gran cúmulo de conocimientos para subsanar sus deficiencias y mejorarla. Jones y Hill (2011b) lo citan en su modelo de desarrollo de estrategias, el cual ofrece una perspectiva más integral de lo que en realidad es una estrategia. Con base en este modelo, la estrategia implementada de una empresa es producto de toda estrategia planeada que en realidad se pone en acción (estrategias deliberadas de la empresa) y de cualquier estrategia no planeada o emergente (p. 24). Este modelo sostiene que las estrategias emergentes suelen ser exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intencionadas.

También desarrollo el modelo conocido como las Cinco “P” de Mintzberg, el cual se resume en que la estrategia se puede entender desde cinco puntos diferentes. Ya que es un *plan*: una orientación, una guía o un rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí; es un *patrón*: una coherencia de conducta en el tiempo; es una *posición*: la ubicación de determinados productos en mercados particulares; es una *perspectiva*: como un estado deseado y es; una *estratagema*: una maniobra realizada con la intención de burlar un oponente o competidor. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1999, pp. 22-30).

Mintzberg fue el primero en introducir conceptos como el *pensamiento estratégico*. Aunque muchos lo consideran un detractor de la planeación estratégica, en realidad sus ideas establecen una forma diferente de observar la planeación, planteando la necesidad de no verla simplemente como un proceso mecánico de análisis, sino llevarla al nivel de la síntesis en la que la intuición (parte importante del pensamiento estratégico) derivada de todas las fuentes de la experiencia debía acompañar a los datos duros de los estudios de mercado.

En su libro *The rise and fall of strategic planning* identifica las tres falacias de la planeación estratégica (Mintzberg citado por Gallardo 2012e, p.47):

- Predicción: el entorno no puede medirse con exactitud.
- Independencia: los directivos no pueden separar la dirección de la operación.
- Formalización: la planeación no depende únicamente de procesos sistemáticos.

El análisis de las estructuras implica que una estrategia es *situacional*; dependiendo del estado del entorno y de la empresa, algunas organizaciones podrán aprovechar posibilidades aplicando uno u otro enfoque. Corriente de pensamiento que después se vería reforzada por Peter Senge en su libro *La quinta disciplina*.

Diversas de las aportaciones que surgieron de la crítica ayudaron a corregir en gran medida algunas de las debilidades de la administración estratégica, reforzando la credibilidad en ella. Su trascendencia reside en los beneficios de su

aplicación. Puesto que a pesar de ser considerados por muchos como sinónimos, la administración estratégica y la planeación estratégica no lo son. La primera da un sentido completo de la acción del director de una empresa, de su responsabilidad al formular e implementar estrategias que eleven su nivel competitivo, de controlar situaciones de contingencia y de evaluar los resultados obtenidos; a diferencia de la segunda, que únicamente diseña el camino a seguir.

En la actualidad, muchos estudiosos de la administración estratégica insisten en su vigencia; algunos incluso comienzan a describir su aplicabilidad en la nueva *Era del conocimiento* y el futuro que le espera, al complementarse con las teorías que han surgido en materia de información, conocimiento y aprendizaje. Ahora se reconocen algunos de sus beneficios como: (Gallardo 2012f, p.30)

- Unificar los criterios sobre el rumbo que debe tomar la organización.
- Identificar aquellas variables que permitan lograr el éxito.
- Tener clara la visión de largo plazo de la empresa.
- Descubrir oportunidades y amenazas futuras.
- Apuntar los asuntos estratégicos prioritarios.
- Estructurar la empresa para la toma de decisiones.
- Exigir el establecimiento de objetivos.

4.3 Visión a futuro

Las expectativas que se tienen del futuro de esta corriente se pueden interpretar en el presente si se analiza la dinámica que juega el entorno donde actualmente se desenvuelven las empresas. El cual tiene un ritmo de cambio altamente acelerado generando altos niveles de incertidumbre para las organizaciones.

En su artículo *Las Organizaciones y la Evolución Administrativa*, López, Arias y Rave (2006) citan a Peter Drucker quien interpreta el futuro de la Teoría Administrativa en cuatro grandes rasgos: el estudio de la eficiencia, la eficacia, el agregado de valor a las empresas (entendido no sólo monetariamente sino como una forma de generar confianza y credibilidad a través de los valores éticos) y la gestión del conocimiento. (p. 151)

Hitt et al. (2004a) mencionan que aunado a los esfuerzos de administración estratégica, una empresa debe comenzar a gestionar también su conocimiento (información, inteligencia y experiencia), ya que este es la base de la tecnología y su aplicación; viendo esto en el panorama competitivo actual, el conocimiento es un recurso clave de la organización y una fuente, cada vez más valiosa, de ventaja competitiva (p. 16).

El conocimiento se está convirtiendo en el elemento esencial que dirige las economías; sin embargo, su contribución sigue siendo difícil de entender, medir o sistematizar. Los modelos económicos ven al conocimiento primero en términos

de reunir y procesar información requerida para hacer escogencias y segundo, como un activo que contribuye con la producción a través de la competencia y la innovación. (OCDE 2006, p.6)

Gestionar dicho conocimiento en beneficio de la organización, dio paso a la creación de una nueva corriente: el *Knowledge Management* o Gestión del Conocimiento. La cual es una técnica sofisticada que permite aprovechar los conocimientos y las experiencias de las personas, para encaminar positivamente las organizaciones hacia el éxito y la competencia. (Carballo 2006, p.358) El conocimiento de la empresa es el único recurso inimitable y fuente potencial de ventaja competitiva.

Esta corriente complementa a la administración estratégica en nuestros días puesto que le permite alcanzar competencias centrales en las organizaciones al desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo. (Jaimes, Bravo, Samir, Cortina, Pacheco & Quiñones 2009, p. 196).

Conjuntas estas dos teorías apuntan al conocimiento como creador y sostenedor de ventaja competitiva ya que cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. “Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea

extremadamente difícil de imitar por sus competidores". (Amarocho et al. 2009, p.9)

Como se mencionó anteriormente, la administración sigue siendo utilizada en nuestros días como mecanismo orientador del orden organizacional que, a través de la creación de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y metas, dota de sentido al desarrollo de las acciones de los individuos, grupos y departamentos de las organizaciones. (De la Rosa & Lozano 2010, p. 61)

4.4 Administración estratégica en MIPYMES

La administración estratégica sirve en la actualidad tanto para una organización con estabilidad comercial, como para aquella que enfrenta fuertes amenazas; para una empresa grande o pequeña; para empresas que quieran mantener su liderazgo o bien, para aquellas que necesiten reinventarse en busca de un mejor posicionamiento competitivo. El diseño, la aplicación y evaluación de estrategias, como un ciclo constante, permite a todas éstas cumplir con sus objetivos.

Mintzberg (1981) considera que los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la administración estratégica comercial tiene un alto componente informal, es manejada fluidamente por el emprendedor con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios (p.323)

A la fecha, la administración estratégica ha cumplido un papel importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las MIPYMES. Se ha observado una proliferación de trabajos y revistas especializadas que subrayan la importancia e interés en esta disciplina, ya que puntualizan que la administración estratégica aplicada a este tipo de organizaciones refuerza la formación de una estructura sólida para la toma de decisiones.

A pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica, como primer paso hacia el éxito empresarial obligando al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. Además ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización.

Conforme fueron cobrando importancia este tipo de empresas para la economía, los investigadores comenzaron a definir las características generales que debe contener un proceso de administración estratégica para MIPYMES. Robinson y Pearce (Citados por López 2005b) abogaron por un proceso informal, de corto plazo y sin el establecimiento de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que se aplique a las PYMES (p.144). De esta manera se podría adaptar la administración estratégica a las empresas de menor tamaño cuya necesidad básica de momento es subsistir.

En el mismo sentido, Castaño (2011) proporciona una explicación bastante completa sobre la manera como se lleva a cabo la aplicación de la planeación

estratégica (como primer paso de la administración estratégica) para empresas de este tipo:

El futuro para las Pyme es asumido por los emprendedores a través de la realización de actividades de planeación estratégica con características altamente informales, donde se formaliza, en un documento escrito, la planeación estratégica, pero también donde, dicha planeación, es flexible y susceptible de abandonarse; se caracteriza también por una tendencia intuitiva, altamente emocional y toma de decisiones desde posiciones multifuncionales del emprendedor, donde la planeación estratégica depende de su personalidad y de las redes familiares que le ayudan a pensar en el futuro. (p.163)

Jacques y colaboradores (2011a) realizaron una investigación cualitativa para averiguar cómo se lleva a cabo la planeación estratégica en las PYMES mexicanas en un contexto de cambio. A partir de la literatura encontraron cuatro problemáticas interesantes:

1. La definición misma de *estrategia* no queda clara para el responsable de tomar decisiones, ya que se ha convertido en un término genérico con múltiples significados. La problemática teórico-conceptual, consiste en la identificación precisa del concepto de estudio y de la unidad de análisis imposibilita en gran manera la inclusión de la *estrategia* en la línea de acción de la PYME.
2. La comprensión de la planeación estratégica es limitada debido a la falta de investigación empírica con rigor metodológico aplicado específicamente a PYMES.
3. Sexton y Van Auken (1985) describen el proceso de planeación de PYMES como no estructurado, irregular, esporádico y reactivo. Estas características se asocian a la alta mortalidad de este tipo de empresas. Revelan que sólo una pequeña parte aplica planeación estratégica y en la mayoría de ellas, ésta no es sostenible a largo plazo. Robinson y Pearse (1979) atribuyen la

falta de uso de la planeación estratégica al escaso tiempo disponible del dirigente, al conocimiento nulo o muy limitado que éste y su equipo tienen, a la inexperiencia, a la desconfianza y a la falta de apertura.

4. Falta de comprensión y de integración de las herramientas vinculadas a la planeación estratégica que se utilizan.

Durante el estudio realizado entre los años 2002 y 2003 a PYMES en el centro del país (Realizado por Jaques et al. 2011, pp. 166-168) se encontró lo siguiente:

- Sólo el 50% tiene una declaración explícita de su misión; no obstante, en la mayoría los empleados no la comprendían.
- Todas las empresas estudiadas centran su análisis de cambio estratégico en sus competidores. Otros pocos consideran además a clientes y proveedores. Los estudios que realizan son básicamente descriptivos con fuentes no necesariamente confiables.
- Pocas veces se realizan juntas para reflexionar sobre el logro de los objetivos, además de que éstas se perciben como una pérdida de tiempo.
- El sistema de evaluación forman generalmente no se encuentra ligado necesariamente a la implementación de la planeación estratégica.
- Los planes emergentes de acción no son necesariamente coherentes con la planeación anual.
- La formación profesional de los directores generalmente parece influir en el desarrollo de una planeación estratégica formal. Aquellas con procesos más formales tienen directores con mayor nivel de estudios (licenciatura).
- Sólo el 50% de las empresas realizan un balance anual de sus recursos.
- Las herramientas con mayor preferencia para la planeación son las de costeo y la matriz de análisis FODA. Esta última con base en la percepción de los directivos. También se aplica la administración por objetivos.

En general son dos los procesos del ciclo de planeación estratégica que se llevan a cabo en las PYMES estudiadas, uno formal y otro informal.

Tabla 4. Procesos de planeación en MIPYMES

	Proceso genérico formal de planeación	Proceso genérico informal de planeación
Paso 1	Diagnóstico (búsqueda de información)	Establecer y desarrollar una red de amigos dentro y fuera de la empresa
Paso 2	Identificar la dirección a seguir	Identificar los códigos de legitimidad, solidaridad y lealtad en los diferentes grupos que conforman la PYME
Paso 3	Elaborar el plan (por función)	Identificar los métodos de aprobación y desaprobación de los diferentes grupos que conforman la PYME (lenguaje verbal y no verbal)
Paso 4	Integrar un solo plan en la empresa	Mostrar un fuerte compromiso personal (lealtad) con los proyectos de la dirección general, o bien, incondicionalidad con otro grupo
Paso 5	Establecer acciones a seguir	Fortalecer la red social para la obtención de favores en términos de información confidencial
Paso 6	Contrastar con la realidad	Identificar los atributos que dan poder a un cierto grupo: experiencia, conocimiento, manejo de información, relaciones (internas y externas)
Paso 7	Reelaboración del diagnóstico con el aprendizaje del paso 6	Reforzar las relaciones entre grupos afines

Fuente: Elaboración propia con base en las aportaciones de (Jacques et al. 2011b, p. 168)

De acuerdo a estos hallazgos, los autores proponen una matriz que permite clasificar a las empresas con respecto a su orientación estratégica en el tiempo. Se divide en cuatro grupos:

1. Empresas *emergentes* cuyo ciclo estratégico les permite desarrollar un conjunto de acciones estratégicas a corto plazo, utiliza a lo sumo dos modelos asociados con la estrategia, pero sin estar integrados. Desarrollan fuentes de ventaja competitiva que les permiten sobresalir frente a sus competidores.
2. Empresas *visionarias* que desarrollan acciones estratégicas a largo plazo (periodos mayores de un año). Usan e integran por lo menos tres herramientas de planeación y estrategia que les permiten elaborar análisis de su entorno, para así proponer innovaciones en términos de

diferenciadores de productos y de procesos, sin dejar de registrar eficiencia en el manejo de su estructura de costos. Los directivos se inspiran incluso en otras industrias para el desarrollo de nuevas estrategias. Registran los niveles más altos de rentabilidad.

3. PYMES *tácticas*, es decir que, se concentran en acciones operativas. Sus directivos se ocupan sólo de la operación diaria (a corto plazo); para ellos, la planeación estratégica es sólo un ritual anual que no aporta valor.
4. Empresas *rezagadas* que viven para ocuparse del día a día, de manera que no utilizan la planeación estratégica; de hecho, sus directivos la consideran innecesaria. Los cambios en el sector son golpes severos para ellas. No usan planeación estratégica y de hecho, se resisten a utilizar nuevos métodos de trabajo.



Matriz 1. Clasificación de empresas según su estrategia

Fuente: Jacques et al. 2011h, p.170

La implementación de administración estratégica en micro, pequeñas y medianas industrias representa un área de oportunidad al permitir un análisis más fructífero en un sentido ambiental (ambiente competitivo), situacional (dentro de la empresa) y de sus rivales (empresas competidoras). (Salcedo, San Martín &

Andrade 2007, p.28). Mediante el cual podrá formular estrategias innovadoras, crear ventajas competitivas, acaparar nichos de mercado y en general, desarrollarse satisfactoriamente.

Se espera que la administración estratégica proporcione aún mucho más a la administración de las empresas, principalmente aquellas que en la actualidad tienen un carácter prioritario como son las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta teoría adaptada a las necesidades de dichos entes podrá brindar excelentes beneficios.

4.5 Modelos de administración estratégica

En la práctica, la administración estratégica se ejecuta mediante una serie de pasos estructurados. Los modelos que aquí se presentan, son una representación gráfica del proceso que dichos pasos conforman. De acuerdo al estilo del autor que lo proponga, los modelos adquieren características diversas.

4.5.1 Wheelen y Hunger

El proceso básico se compone del diseño, implementación y evaluación de estrategias. Estos autores, agregan al inicio del proceso una actividad más: el análisis del entorno. Además consideran que al finalizar la última etapa es necesario llevar a cabo una retroalimentación que ayude en la generación de aprendizaje.

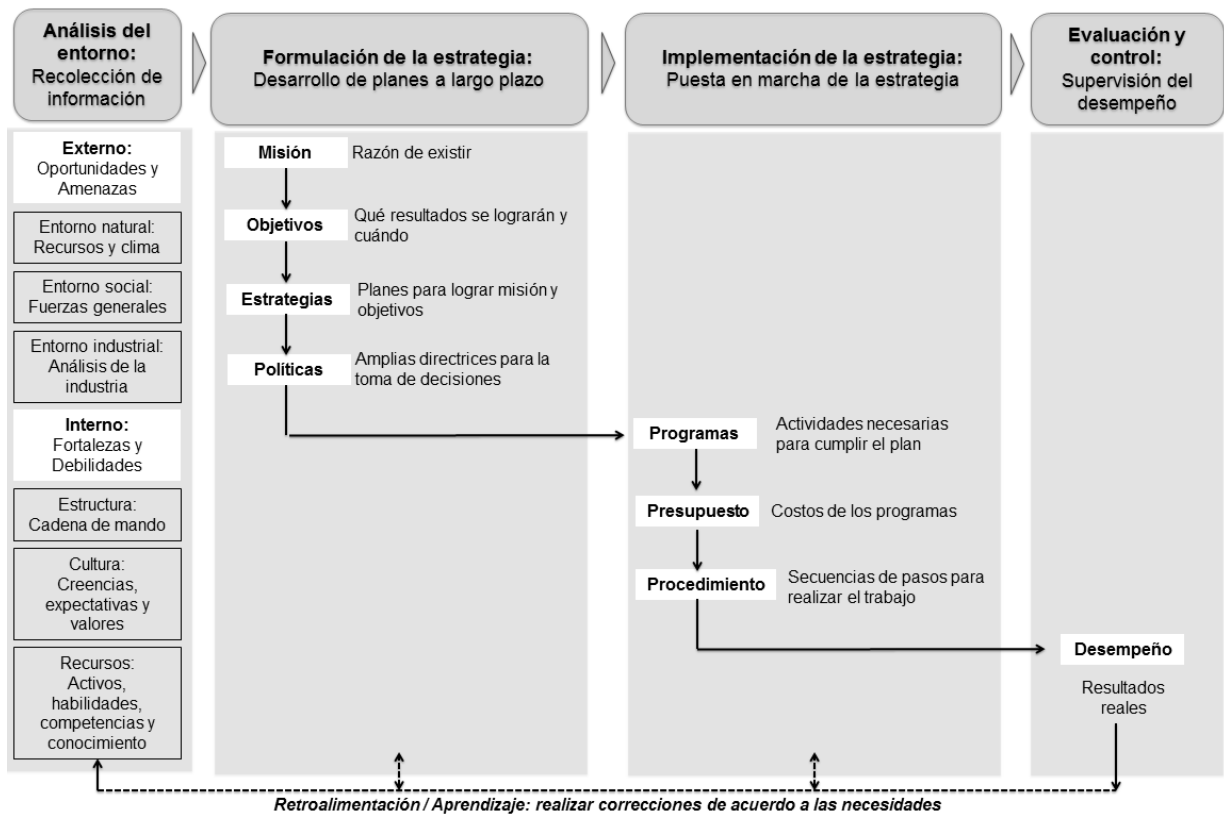


Figura 2. Modelo de Administración Estratégica de Wheelen y Hunger

Fuente: Wheelen 2013, p.17

4.5.2 Thompson, Strickland III y Gamble

Al momento en que una empresa, desde la micro hasta la transnacional, busca impulsar su desarrollo, tiende a hacerse tres preguntas específicas: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde quiere ir? y por último, ¿Cómo se va a llegar?. Es, precisamente, la respuesta a este último cuestionamiento lo que da vida a la estrategia, a ese plan de acción que sigue la administración para lograr tener éxito al competir. Surge a partir de la toma de decisiones, responsabilidad de los líderes, para elegir lo que más conviene a la organización de entre diversas opciones.

Al diseñar una estrategia, sucede que “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad [...]” (Markides citado por Thompson 2012, p. 4); sin embargo, también es posible crear estrategias totalmente nuevas, al final lo que marca la diferencia es competir de forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer.

Estos autores consideran que la administración estrategia es el proceso de elaboración y ejecución de un plan de acción para obtener el mejor lugar en el mercado. Describen que la esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de largo plazo de una empresa e, idealmente, obtener una ventaja competitiva respecto de sus rivales para que después se convierta en su medio de rentabilidad superior al promedio.

La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer a la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

El proceso administrativo de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. *Desarrollar una visión estratégica* de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de producto/mercado/cliente.
2. *Establecer objetivos* y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la empresa.
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y *llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.*
4. *Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.*
5. *Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas* en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

Este proceso debe ser cíclico y constante, repetirse cuantas veces sea necesario. De esta manera la estrategia adquiere un carácter evolutivo; es decir, representa acciones proactivas que buscan obtener una ventaja competitiva y reacciones de adaptación necesarias ante sucesos contingentes. A estas últimas se les conoce mejor como tácticas.

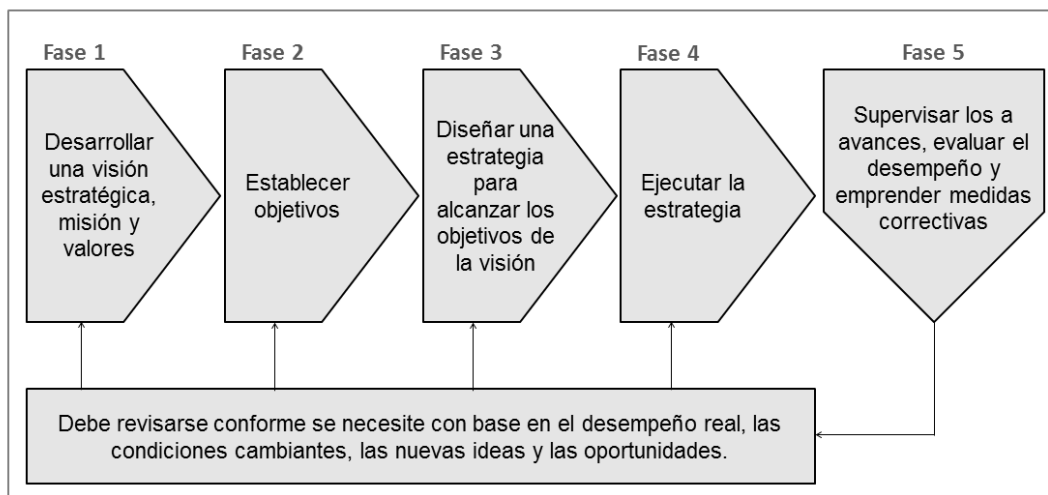


Figura 3. Modelo de Administración Estratégica de Thompson, Strickland III y Gamble

Fuente: Thompson 2012, p.22

Desarrollar una visión estratégica

Al igual que muchos otros modelos sobre el proceso de la administración estratégica, Thompson y sus colaboradores opinan que se debe comenzar por proyectar la dirección de la compañía mediante el establecimiento de su visión, misión y objetivos; es decir, una visión del futuro de la compañía, una misión que defina el propósito actual de la compañía y un conjunto de valores esenciales que guíe la búsqueda de la visión y la misión.

También se deben establecer objetivos precisos en los diferentes niveles organizacionales que conviertan a la misión y visión en metas de desempeño, mismos que servirán como indicadores al momento de evaluar los resultados obtenidos con la estrategia implementada.

Análisis del ambiente interno y externo

Los autores sugieren llevar a cabo este ejercicio de análisis al finalizar el proceso para que la información encontrada sirva como base para iniciar nuevamente el ciclo, de manera que este termine y comience con un análisis de la situación actual y, de ser necesario, se ejecute también a lo largo del proceso como medida de ajuste a la estrategia.

Este apartado incluye la evaluación del ambiente externo de una empresa, la evaluación de los recursos y su posición competitiva. Para lo cual se deben tener en cuenta actores del ambiente industrial y competitivo inmediato como son: proveedores, productos sustitutos, compradores, nuevos actores y compañías rivales; así como actores del macro ambiente como: condiciones económicas

generales, legislación y regulaciones, demografía, valores sociales, estilos de vida y tecnología.

Para llevar a cabo dicha evaluación, los autores proponen un conjunto de preguntas tanto para el análisis del ambiente externo como para la evaluación de recursos y posición competitiva, estas son:

Análisis externo

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

Para responder a esta serie de preguntas, los escritores proponen estudiar las tendencias que presenta el mercado, para poder anticiparse a los hechos y preparar planes de acción que coloquen mejor la participación de la empresa en la futura estructura de mercado.

Será muy útil al realizar el estudio de las fuerzas competitivas que enfrentan los miembros de la industria, aplicar el *Modelo de competencia de cinco fuerzas* de Michael E. Porter, el cual sirve para diagnosticar de manera sistemática las

principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una, ya que el modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la empresa trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes coexistentes: la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de bienes sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Por otro lado, además de los competidores, existen otros factores promotores del cambio en la industria. En el medio ambiente externo a la organización hay un sinnúmero de ellos, pero los autores recomiendan concentrarse en el estudio de los más importantes, estos son: (Thompson 2012a, p. 76)

- La tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
- La globalización.
- Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo.
- Cambio tecnológico.
- Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
- Innovación en el producto y en el marketing.
- Entrada o salida de empresas importantes.
- Difusión del conocimiento técnico entre empresas y países.
- Mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes.
- Reducción de la incertidumbre y del riesgo de negocios.
- Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales.
- Precauciones, actitudes y estilos de vida cambiantes en la sociedad.

Contar con información al respecto ayudará a responder las preguntas realizadas y claro, a detectar los aspectos del ambiente exterior que de manera contundente impactan a la empresa: las oportunidades y amenazas que surgen de

la relación entre los aspectos demográficos, las fuerzas sociales, los factores políticos, legales y regulatorios, el medio ambiente, la tecnología, las fuerzas globales y la economía.

Análisis interno (recursos, capacidades y competitividad):

1. ¿La estrategia actual funciona bien?
2. ¿Los recursos y capacidades de la empresa tienen suficiente poder competitivo para dar una ventaja sustentable sobre los rivales?
3. ¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades comerciales y vencer amenazas externas a su bienestar futuro?
4. ¿Los precios, los costos y propuestas de valor de la empresa son competitivos?
5. En general, ¿La empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales?
6. ¿Qué aspectos y problemas estratégicos merecen la mayor atención de la administración?

Para responder a los anteriores cuestionamientos habrá que evaluar en un sentido cualitativo y cuantitativo los resultados de la estrategia actual. Si ésta no ha logrado cumplir con los objetivos de manera satisfactoria o si existen cambios en el entorno, será preciso realizar modificaciones en el plan de acción.

Otro aspecto a evaluar son los recursos y capacidades de la empresa; es decir, sus insumos o activos productivos y su habilidad para desempeñar actividades eficientemente. Los cuales, para considerarse competitivos, deben cumplir con algunos requisitos como: permitir a la empresa aprovechar oportunidades y superar amenazas; fortalecer el modelo de negocio mediante una

mejor propuesta de valor para el cliente y; ser poco común, escaso y difícil de copiar.

Será pertinente también, llevar a cabo un análisis FODA que permita sacar conclusiones sobre la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la situación general de la empresa para ajustar la estrategia conforme a dichas conclusiones.

El análisis interno también demanda el estudio de la cadena de valor y el *benchmarking* para determinar si la empresa desempeña funciones y actividades con eficiencia y eficacia, para saber si sus costos corresponden con los de los competidores y para decidir cuáles actividades y procesos comerciales internos necesitan estudiarse para su mejora. Compararse con sus competidores en cuanto a factores de éxito en la industria ayudará a la organización a comprender el nivel de competencia en que se encuentra.

Luego de haber estudiado sus recursos, capacidades y nivel de competitividad, así como los factores del entorno, la empresa deberá enlistar de acuerdo a su prioridad, los asuntos que ayudarán a lograr el éxito financiero y competitivo. Sean estos problemas u situaciones de oportunidad, el diseño de estrategias debe sentar sus bases en el tratamiento de estos asuntos.

El grado de importancia que estos autores dan al conocimiento de los diversos factores que interactúan con la organización es muy alto, ya que el éxito de las estrategias está sujeto al nivel de la información con que se cuenta, de su

veracidad y oportunidad. Dicho de otra forma, mientras más apegada a la realidad está una estrategia, mejores serán sus resultados.

Diseño de estrategias

“La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener.” (Thompson 2012b, p.131)

Una estrategia difícilmente se repetirá de empresa a empresa, a pesar de pertenecer éstas a la misma industria y buscar el mismo objetivo. Esto se debe a que la esencia de todo plan de acción es la personalidad de quien lo diseña y lo pone en práctica. Los diferentes conocimientos, experiencia, intuición y estilo de liderazgo propician un amplio campo de posibilidades al momento de formular estrategias, lo cual lo convierte en un ejercicio muy demandante. No obstante, Thompson y compañía proponen un conjunto de cinco estrategias genéricas que pueden servir como base para cualquier empresa productora de bienes o servicios:

Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.

Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de sus rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.

Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el valor del comprador al ofrecer productos baratos.

Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los gustos y necesidades específicos de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrece la competencia.

Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante de mejores costos de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos.

Colocadas estas estrategias bajo el enfoque de una matriz, se puede apreciar que los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a solo dos; por un lado, si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y; si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto.

Ejecutar la estrategia

Según estos autores para ejecutar una estrategia correctamente es necesario descifrar las técnicas, acciones y comportamientos que ayuden a crear un ambiente donde se ejecuten acciones estratégicas sin complicaciones. Comenzando por que la administración comunique el cambio organizacional de

manera clara y persuasiva a los empleados, para que asuman un sentido de pertenencia y compromiso.

Los administradores deben cumplir con diez actividades que facilitan el desarrollo de un ambiente organizacional adecuado para la implementación del plan de acción, evitando que el cambio genere conflictos en un sentido negativo. A continuación se presentan dichas actividades:

1. Contratar para la organización administradores y personal capaz de ejecutar bien la estrategia.
2. Formar las capacidades organizacionales requeridas para ejecutar con éxito una estrategia.
3. Crear una estructura organizacional que apoye la estrategia.
4. Asignar suficientes recursos presupuestales (y de otros tipos) para la ejecución de una estrategia.
5. Instituir políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de una estrategia.
6. Adoptar las mejores prácticas y procesos de negocios que impulsen la mejora continua en las actividades de ejecución de la estrategia.
7. Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
8. Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros.
9. Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica.
10. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia. (p. 325)

También será necesario fortalecer la cultura organizacional en un sentido de ética, de responsabilidad social y sustentabilidad ambiental, ya que esto eleva la autoestima de sus integrantes al saberse parte un organismo de calidad. Esto propiciará además un clima apto para el cambio, en el que el grado de resistencia es menor y mayor la motivación por generar desarrollo.

Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas

Las tareas de diseñar, implementar y ejecutar una estrategia se deben realizar varias veces, evaluando cada vez si se está siendo coherente con los planes establecidos. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Si cambian las necesidades del cliente y las condiciones competitivas.
- Si aparecen nuevas oportunidades; la tecnología progresa, surge un sin número de desarrollos externos.
- Revisar si la ejecución de la estrategia es la correcta.
- Si hay personal nuevo al cual se debe poner al tanto sobre los planes y su implementación.
- Si hay nuevas ideas que podrían ayudar a alcanzar los objetivos.

Todo lo anterior desencadena la necesidad de acciones correctivas y ajustes en el momento oportuno. Acciones que son responsabilidad principal de los directivos y gerentes de la organización.

4.5.3 Héctor Delgado Castillo

Según Delgado (2011c), “la administración estratégica es el proceso de formulación e implantación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas) como del ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.” (p. 26)

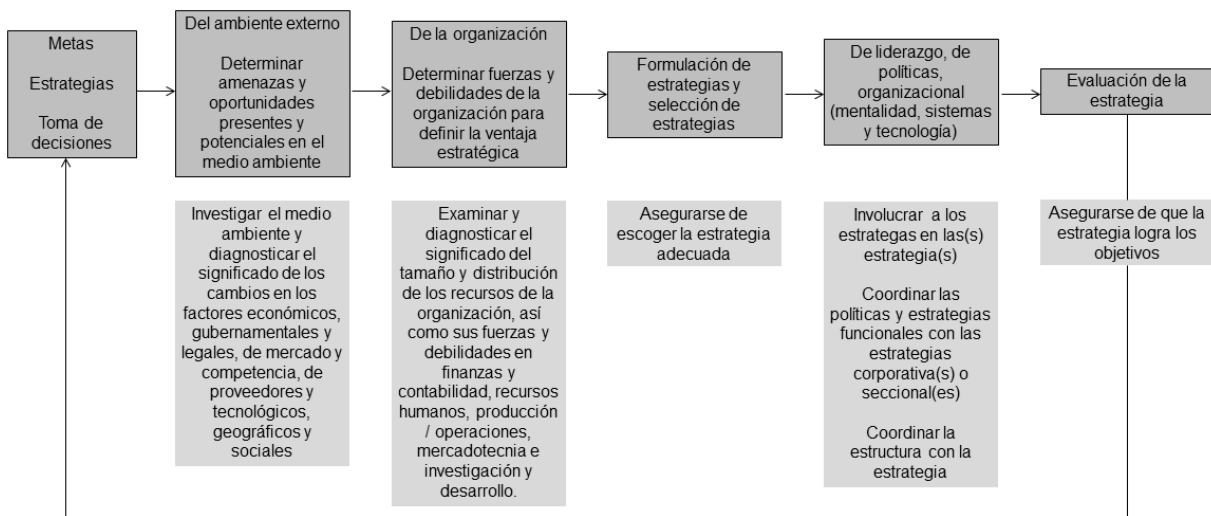


Figura 4. Modelo de Administración Estratégica de Delgado

Fuente: Delgado 2011i, p.37

Como punto de arranque, se debe formular la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, mismos que serán implementados con el apoyo de políticas y planes operativos. Los primeros sirven como cimientos para estructurar un ejercicio de administración eficaz y efectivo ya que determinan la identidad y el rumbo que desea llevar la organización. A continuación se anota la definición de cada uno de ellos.

Misión

Así nombran los estrategias a la razón de ser o existir de la organización, en donde se establecen su filosofía, sus valores y sus principales objetivos; además de la necesidad social que desea satisfacer. Esto último debido a que toda organización subsiste y lo seguirá haciendo siempre que satisfaga una necesidad social, siendo ésta su principal objetivo.

Las partes que deben conformar el enunciado de la misión son:

1. La definición del giro o de la actividad principal de la organización.
2. El enunciado de la necesidad social que la organización busca satisfacer.
3. La principal estrategia que tiene la empresa para lograr la satisfacción de la necesidad social.
4. El enunciado de los valores que conforman la cultura organizacional.

Visión

Esta es la expresión del principal objetivo corporativo a largo plazo, con su respectiva estrategia. Para elaborarla es necesario pensar a futuro, sobre cómo le gustaría a la organización ser vista en un largo plazo. Por lo tanto, al formular una visión es necesario soñar, pero nunca despegar los pies de la tierra.

Una visión debe contener:

1. La declaración del plazo que se establece para lograr la visión.
2. Declaración de la visión en sí, es decir: la meta a la que se desea llegar al finalizar el plazo señalado.
3. Definición de las líneas prospectivas prioritarias y sus correspondientes sublíneas prioritarias.

4. Definición de los indicadores de desempeño para cada una de las líneas y sublíneas prospectivas.

Los puntos 3 y 4 generalmente no están inscritos en el enunciado de la Visión, pero se elaboran como parte del cumplimiento de la misma. Los objetivos y metas parten de estos puntos.

Objetivos y metas

De manera pragmática, como menciona Delgado (2011d), “se puede afirmar que las metas son los fines últimos de las organizaciones, y que los objetivos corresponden a los pasos que se deben realizar para alcanzar dichas metas.” (p.57) Son términos diferentes pero complementarios. Así como los objetivos y las estrategias se distinguen en que los primeros son los fines en sí, y las estrategias los medios utilizados para lograr dichos fines.

Estrategias

Obedecen a un objetivo o un conjunto de objetivos y señalan el cómo lograrlos. Se encuentran en todos los niveles de la organización, dividiéndose generalmente en:

Estrategias corporativas. Definen el rumbo del negocio cuando este está conformado por varias empresas.

Estrategias de negocio. Se desarrollan en cada unidad de negocio, cuando se trata de corporativos y en áreas funcionales, cuando es una sola organización.

Estrategia funcional. Comprenden las acciones derivadas de los objetivos de cada unidad estratégica de negocios, mismos que sirven como marco de referencia para las áreas funcionales de la organización. Son estratégicas acordes a la especialización de cada área.

Análisis y Diagnóstico del Ambiente externo

Este análisis se considera primordial debido a que, de no llevarlo a cabo, el cambio que acontece tan rápidamente podría dejar fuera del mercado a la empresa. Por lo tanto, estudiar los factores del ambiente externo ayuda a identificar las principales amenazas y oportunidades que tiene la organización.

Los elementos que deben ser estudiados en este análisis son aquellos que influyen de manera directa:

- Proveedores
- Mano de obra
- Clientes
- Competencia
- Instituciones financieras
- Dependencias gubernamentales
- Accionistas

Y aquellos que influyen de manera indirecta como:

- La tecnología
- La economía
- Valores socioculturales
- Variables político-legales
- Variables internacionales y geográficas

Al llevar a cabo el análisis de dichos factores, se debe puntualizar principalmente las amenazas y oportunidades que de ellos se derivan para después analizar el impacto que cada uno de ellos tiene en la actividad de la empresa. Al respecto, el autor propone un método denominado POAMA o perfil de oportunidades y amenazas del medio ambiente.

Este consiste en una presentación tabular de los factores considerados pertinentes, mismos que son ponderados de acuerdo a la importancia que el estrategia le asigne. Después, mediante el uso de gráficas, se identifican los factores con los mayores valores positivos. El formato de este método se muestra enseguida:

Tabla 5. Método de análisis POAMA

Perfil de oportunidades y amenazas del medio ambiente POAMA Para la organización "X" (Fecha de realización)		
Factores ambientales	Ponderación del factor	Significado para la organización
Lista de los factores y subfactores principales.	En esta columna se establece la importancia relativa, asignando valores que fluctúen entre -50 y 50.	Aquí se identifica el impacto que cada factor tiene sobre la organización, utilizando la escala anterior.
Fuente: Delgado 2011e, p. 62		

Una vez identificados los elementos con los valores más altos, son utilizados para emitir el diagnóstico. Este último es elaborado por la misma persona que ha realizado el análisis. El resultado tiene el perfil del analista, es decir que, el juicio emitido depende de sus conocimientos y experiencia, basado preferentemente en la misión, visión y objetivos de la organización para la cual lleva a cabo el estudio.

Fuerzas y debilidades internas

Luego de haber realizado el análisis externo, hará falta estudiar el ambiente interno. El cual es necesario para identificar las fuerzas y debilidades significativas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas efectivamente. Este estudio se lleva a cabo en factores estratégicos medidos con la misma escala del

POAMA (denominado aquí como PVC o perfil de fuerzas y debilidades); es decir, de acuerdo a su nivel de impacto, estos son:

- Producción, operaciones e investigación y desarrollo.
- Finanzas y contabilidad
- Mercadotecnia
- Administración general de la organización

Se recomienda además de la elaboración del perfil de fuerzas y debilidades, llevar a cabo una auditoría administrativa con especialistas externos, la cual permitirá que el diagnóstico sea lo más objetivo posible y sirva para la futura generación de estrategias de desarrollo organizacional.

Formulación y selección de estrategias

Este apartado resulta ser la columna vertebral de la administración estratégica. En él se desarrollan las estrategias generales y específicas que servirán como guía para llevar al desarrollo a la organización. Siguiendo a Delgado (2011f), una de las mejores formas de elaborar estrategias es apoyándose en el uso de matrices, mismas que ayudan a enfrentar diferentes variables, en este caso las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades identificadas en los apartados anteriores. (p.125)

Algunas opciones son: la matriz del grupo de consultores de Boston, la matriz de General Electric o Matriz semáforo y la Matriz de Hofer. Estas anteceden a la matriz de cuatro cuadrantes, la cual, es esencialmente generadora de estrategias a nivel corporativo.

II	Mercado de crecimiento rápido		I
Débil posición competitiva	1.Revisión de estrategias actuales 2.Integración horizontal 3.Diversificación 4.Desinversión 5.Liquidación	1.Concentración 2.Diversificación concéntrica 3.Crecimiento vertical	Fuerte posición competitiva
	1.Atrincheramiento 2.Diversificación 3.Desinversión 4.Liquidación	1.Apertura de nuevos mercados 2.Diversificación conglomerada 3.Riesgo compartido	
III	Mercado de crecimiento lento		IV

Matriz 2. Los cuatro cuadrantes

Fuente: Delgado 2011g, p.126

Implantación y Evaluación de la estrategia

Esta es la última etapa del proceso de administración estratégica de Delgado (2011h). Al llegar aquí, menciona, ya se tiene el conocimiento sobre cómo lograr los objetivos, ahora será necesario asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones planeadas. Es en esta última fase donde “los líderes comunicarán la estrategia a sus colaboradores, desarrollando políticas funcionales, así como la estructura y climas organizacionales que apoyen la estrategia, y lograr los objetivos declarados, estando preparados a enfrentar creativamente las situaciones conflictivas derivadas del cambio.” (p. 150)

Por último, se evalúa hasta qué punto se han logrado los objetivos de manera que se tenga información de base para comenzar nuevamente el proceso.

4.5.4 Fred R. David

Este autor diseñó un modelo de administración estratégica tomando como base las tres principales etapas del proceso que debe llevar este tipo de administración, es decir: la formulación, la implementación y la evaluación de estrategia. Dicho proceso es dinámico y continuo, comienza por la formulación de tres preguntas: ¿En dónde estamos en ese momento? ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos ahí? Pero nunca termina. Es un método objetivo, lógico y sistémico para la toma de decisiones empresariales.

La toma de dichas decisiones es responsabilidad de los *estrategas*. Mediante tareas específicas como: recabar, analizar y organizar información; observar las tendencias competitivas y de la industria; desarrollar modelos predictivos y análisis de escenarios; evaluar el desempeño corporativo y divisional; reconocer las oportunidades en los mercados emergentes; identificar las amenazas y; desarrollar planes de acción, es como se determina el éxito o fracaso de la empresa. (David 2013b, p.9)

Por lo tanto, lo más conveniente es que los encargados de dirigir el rumbo de la organización sean expertos en el tema, capaces no sólo de analizar la información de manera objetiva, sino también de utilizar sus experiencias pasadas, juicios y sentimientos al tomar decisiones en momentos de incertidumbre. La integración efectiva de intuición y análisis posibilitará la elección de las mejores alternativas.

Un consejo del autor para los *estrategas* es tener una disponibilidad absoluta al cambio, de esto depende la capacidad que tendrá su compañía para adaptarse al él y de hecho anticiparse a su ocurrencia. Como menciona Waterman “Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio.” (Citado por David 2013c, p.8)

Luego de este preámbulo, será más fácil comprender la estructura del Modelo integral del proceso de administración estratégica desarrollado por Fred R. David que a continuación se presenta:

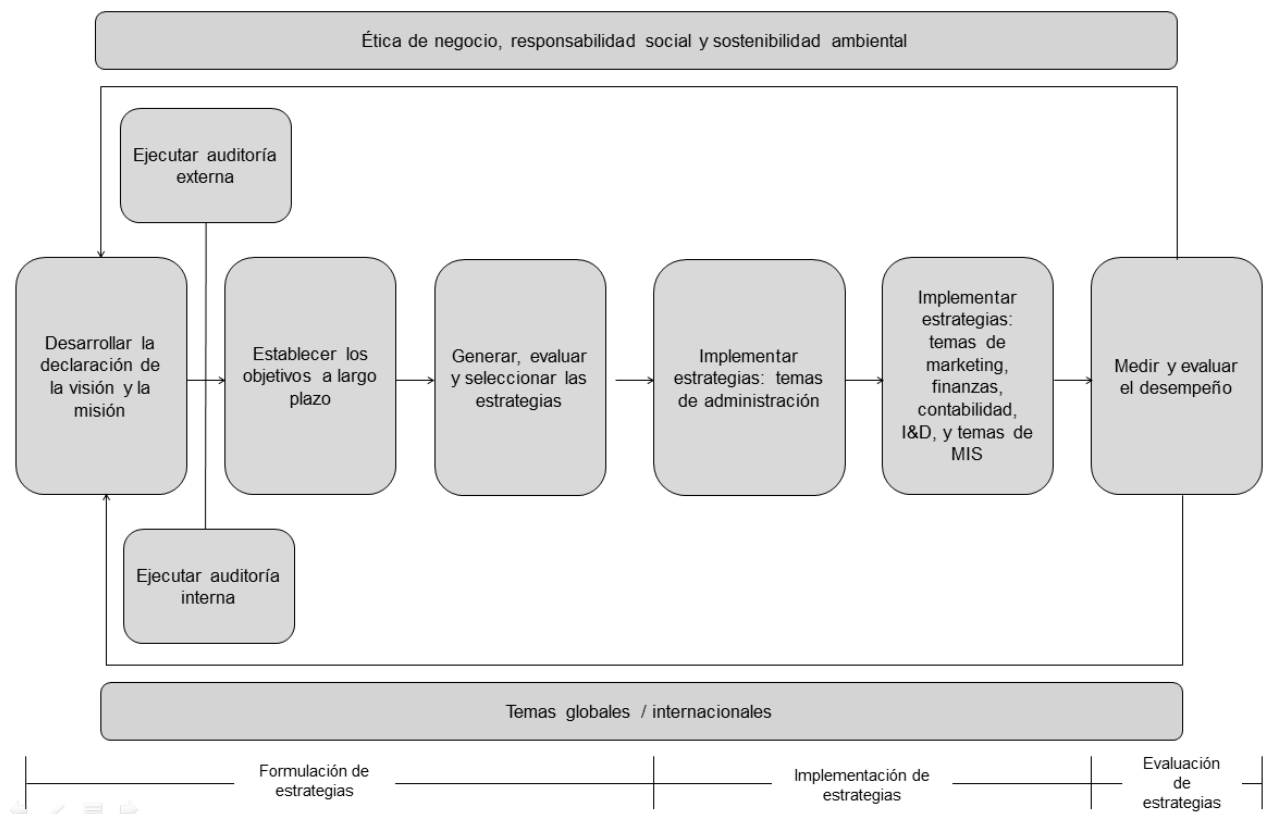


Figura 5. Modelo de Administración Estratégica de David

Fuente: David 2013, p.14

Desarrollar la declaración de la visión y la misión

Como se observa, el modelo arranca con el desarrollo de la declaración de la visión y la misión de la empresa, las cuales responden a las preguntas: ¿en qué queremos convertirnos? y ¿Quiénes somos? respectivamente. A diferencia de muchos otros autores, David considera que se debe redactar primero la visión, ya que esta sienta las bases para detallar la misión.

Según Drucker, “la misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales” (Citado por David 2013d, p.46). La declaración debe contener nueve características indispensables:

1. Clientes
2. Productos o servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
6. Filosofía

Ejecutar auditoría externa

El objetivo de la auditoría externa es elaborar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que debe evitar. Es limitada porque se concreta a identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación; es decir, que tengan un impacto significativo en la empresa y a las cuales deba responder mediante la formulación de estrategias.

Dentro del modelo se identifican cinco categorías de fuerzas externas clave a analizar: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y; fuerzas competitivas. Para evaluarlas, se pueden utilizar diferentes técnicas, algunas opciones que menciona el autor son: el análisis competitivo, modelo de las cinco fuerzas de Porter; el análisis industrial, matriz de evaluación de factores externos y la matriz de perfil competitivo. Además, estas técnicas deben ir acompañadas de un juicio intuitivo.

“Las compañías que no movilicen y empoderen a sus gerentes y empleados para identificar, monitorear, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave quizá no puedan anticipar las oportunidades y amenazas que surjan y, en consecuencia, correrán el riesgo de implementar estrategias ineficaces, perder oportunidades y terminar desapareciendo.” (David 2013e, p.85)

Ejecutar auditoría interna

Es una auditoría que exige se recopile y analice información acerca de las operaciones de las diferentes áreas funcionales de la organización, dando prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes puedan identificarse de manera colectiva. Para lo cual deben trabajar de manera estrecha los gerentes de cada una de las áreas y llevar a cabo un ejercicio similar al realizado en la evaluación externa, para ponderar cada factor encontrado.

Al realizar una evaluación interna, los dirigentes de la organización deben tener en mente un objetivo: conocer claramente cuáles son sus principales debilidades, para diseñar estrategias que conviertan dichas debilidades en

fortalezas y con esto, poder desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales.

De ahí nace la importancia de un análisis interno exhaustivo. De hecho, algunos investigadores consideran que los recursos internos de la empresa tienen mayor relevancia que los factores externos, a este enfoque se le denomina *visión basada en los recursos (VBR)* y afirma que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, tales como: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales. Administrados correctamente, estos recursos podrían adquirir un alto valor y por tanto, una ventaja competitiva.

También será necesario estudiar la cultura organizacional, con el fin de identificar qué tanto puede favorecer ésta la implementación de nuevas estrategias, es decir: si representa una fortaleza o una debilidad en cuanto a la forma en que las personas actúan frente a una situación de incertidumbre. La cultura organizacional es básicamente:

“un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externas e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir” (David 2013f, p.98)

Otros aspectos a estudiar durante la auditoría interna, según este modelo, son las actividades de la gerencia: la planeación, la organización, la motivación, la administración del personal y el control. Además de cada una de las áreas funcionales en sus aspectos de mayor relevancia.

Por último, se propone un análisis sobre la cadena de valor, la cual de acuerdo con Michael Porter, es la mejor forma de describir el negocio de una empresa. Consiste principalmente en identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente, permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en relación con sus principales competidores (utilizando en *benchmarking*) y frente a ella misma a lo largo del tiempo. (Citado por David 2013, p. 133)

Establecer los objetivos a largo plazo (estrategias en acción)

En este apartado del modelo, se deben establecer los objetivos a largo plazo, los cuales deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes. Cuando son lo suficientemente claros y adecuados: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de recursos como al establecimiento de tareas.

Existen dos tipos de objetivos: estratégicos y financieros. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son: mayor participación de mercado, menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez del lanzamiento de producto, etc. Y algunos ejemplos de objetivos financieros son: aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos, etc.

Por su parte, las estrategias pueden tener niveles diferentes: corporativo, divisional, funcional y operacional. Existen diversos tipos de estrategias, a continuación se listan algunas de ellas.

Tabla 6. Tipos de estrategias

Estrategias de integración	Estrategias intensivas	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas	Estrategias genéricas de Porter
-Integración hacia adelante -Integración hacia atrás -Integración horizontal	-Penetración de mercado -Desarrollo de mercado -Desarrollo de producto	-Diversificación relacionada -Diversificación no relacionada	-Recorte de gastos -Desinversión -Liquidación	-Liderazgo en bajo costo -Liderazgo en mejor valor -Diferenciación -Enfoque de bajo costo -Enfoque de mejor valor
Fuente: Elaboración propia con base en las aportaciones de David 2013, pp.135-152				

Algunos medios para lograr el cumplimiento de las estrategias pueden ser: la cooperación entre competidores, para lo cual las partes deben contribuir con algo significativo como tecnología, distribución, investigación, etc. Para poder aprovechar una oportunidad que de manera individual es imposible, las empresas pueden recurrir a alianzas estratégicas y asociaciones mediante fusiones y adquisiciones. La fusión sucede cuando dos o más empresas se unen y la adquisición, cuando una de ellas absorbe al resto; adquisición de capital privado, significa comprar barato hoy y vender caro mañana; ventaja del primero en actuar, incursionar primero en el mercado y; subcontratación o *outsourcing*.

Generar, evaluar y seleccionar las estrategias

Para poder llevar a cabo esta etapa el autor propone un nuevo modelo analítico para la formulación de estrategias conformado por diversas técnicas que exigen la integración del análisis y la intuición de los estrategas. Esta matriz

consiste en: analizar los factores principales encontrados en las auditorias, desarrollar estrategias generales y alternativas para cada factor y mediante la ponderación de los factores de mayor impacto, seleccionar las estrategias más adecuadas.

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Figura 6. Modelo analítico para la formulación de estrategias

Fuente: David 2014, p.174

Al momento de elegir una estrategia se deben tomar en cuenta los aspectos culturales. Toda organización tiene una cultura, la cual es "un conjunto compartido de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. [...] dimensión humana que crea solidaridad e inspira el compromiso y la productividad dentro de la organización cuando se realizan cambios." (David 2013h, p. 196) Ver la administración estratégica desde la cultura organizacional resulta benéfico, pues el éxito depende del grado de aceptación que den las personas a las estrategias.

Por lo tanto, al momento de seleccionar o diseñar estrategias, los líderes de la organización deben tener en cuenta tanto como puedan los aspectos culturales de la empresa y al momento de implementarlas, el clima que generan las

estrategias y sus resultados en las relaciones personales. Una administración adecuada de estos aspectos determinará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Implementación de estrategias: temas administrativos

La implementación de estrategias en el sentido meramente administrativo comprende: establecer objetivos anuales, diseñar políticas, asignar recursos, modificar la estructura organizacional existente, la reingeniería y la reestructuración, revisar los planes de incentivos y recompensas, minimizar la resistencia al cambio, alinear a los administradores con la estrategia, desarrollar una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar procesos de producción, desarrollar una función efectiva de recursos y, si fuese necesario, reducir el personal.

Todo lo mencionado anteriormente es importante, pero habrá que dar especial énfasis al planteamiento de los objetivos anuales ya que estos “funcionan como lineamientos generales para la acción, al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades ante las partes interesadas. Actúan como estándares de desempeño. Son fuente importante de motivación e identificación para los empleados.” (David 2013i, p. 215)

Cabe resaltar que, la exitosa formulación de estrategias no garantiza una implementación exitosa. El verdadero trabajo del administrador comienza después de formular las estrategias, al momento de implementarlas y provocar el cambio que muchas veces genera conflicto dentro de la organización, es necesario trabajar en conjunto con los representantes de cada área.

Implementación de estrategias: áreas funcionales

Como menciona David (2013j) la implementación exitosa de estrategias depende de la cooperación de todos los gerentes funcionales y divisionales de la organización. Cada área o departamento debe contar con estrategias específicas y poseer la autoridad suficiente para implementarlas de la manera que su gerente considere más adecuada. La delegación de responsabilidades de la cúpula a nivel gerencial es una pieza clave en el cumplimiento de los objetivos en niveles medios de la organización los cuales están ligados a su vez, a los objetivos generales.

La comunicación en esta fase del modelo es fundamental para el éxito o fracaso de las estrategias, de alcanzar o no los objetivos. Esto debido a que, a pesar de que cada área funcional cuenta con sus propios lineamientos, depende de la actividad del resto para desempeñar sus labores. El trabajo en conjunto facilitará el desarrollo de estrategias de manera conjunta, eficaz y eficiente.

Medir y evaluar el desempeño

Para evaluar las estrategias se deben llevar a cabo tres actividades básicas: examinar las bases de la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados contra los reales y aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

Revisión de las bases de la estrategia

¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?

¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?

¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?

¿Por qué los competidores están aplicando ciertos cambios estratégicos?

¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?

¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actual?

¿Hasta qué punto podrían ser presionados nuestros principales competidores antes de contraatacar?

¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con nuestros competidores?

También habrá que monitorear constantemente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para entender cuándo y cómo cambian. Para llevar a cabo este análisis podrían los evaluadores preguntarse si estos factores continúan siendo los mismos o si han cambiado, si lo han hecho, entonces indicar cuáles son y cómo se comportan para tomar las medidas necesarias.

Medición del desempeño organizacional

Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Los criterios de evaluación deben ser medibles y verificables. Generalmente se utilizan indicadores financieros para evaluar el desempeño y se recomienda además hacer comparaciones críticas: comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo, comparar el desempeño de la empresa contra el de los competidores y comparar el desempeño de la empresa contra los criterios para la evaluación de estrategias como:

- El rendimiento sobre la inversión (ROI)
- Rendimiento sobre capital (ROE)

- Margen de utilidades
- Participación de mercado
- Razón entre capital y deuda
- Utilidades por acción (EPS)
- Crecimiento de ventas
- Crecimiento de activos.

Aplicación de medidas correctivas

Esta actividad exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a la empresa para el futuro. Algunas de las medidas correctivas más comunes son: alterar la estructura de la empresa, reemplazar a uno o más individuos clave, eliminar una división, hacer cambios en la visión y misión de la empresa, revisar objetivos, alterar las estrategias, idear nuevas políticas, implementar nuevos incentivos por desempeño, reunir capital a partir de acciones o deuda, agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes, signar los recursos de manera diferente o subcontratar.

Se pueden utilizar algunas técnicas de evaluación como el *Balance Scorecard*, proceso que permite evaluar a la empresa desde cuatro perspectivas: desempeño financiero; conocimiento del cliente; procesos internos del negocio, y; aprendizaje y crecimiento. Una vez identificadas las desviaciones se puede proceder a las actividades correctivas.

En ocasiones la resistencia al cambio provoca una implementación tardía o incluso fallida de estrategias. Las medidas correctivas deben buscar renovar la confianza del personal frente a la estrategia y posicionar mejor a la organización, lo cual se dará al momento en que pueda aprovechar las oportunidades, potenciar

sus fortalezas, erradicar sus debilidades y hacer frente de manera oportuna a sus amenazas.

Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental

Según David (2013k), la responsabilidad social se refiere a las medidas que la empresa implementa más allá de sus obligaciones legales para proteger o mejorar el bienestar de los seres vivos. La *sostenibilidad* se refiere al grado al que las operaciones y acciones de una organización protegen, corrigen y preservan en lugar de lastimar o destruir el medio ambiente. La *ética de negocios* son los principios de conducta dentro de la organización, los cuales guían la toma de decisiones y el comportamiento. (pp. 310-311)

Al momento de diseñar e implementar estrategias, la presencia de la ética de negocios es fundamental, ya que una empresa que cumple con sus objetivos al mismo tiempo que se muestra socialmente responsable hacia el medio ambiente en que se desenvuelve es motivo de admiración, otorgándole una ventaja competitiva inigualable. El autor propone siete principios básicos de ética de negocios, como son:

1. Ser confiable; es decir, que el cliente tenga la certeza de que se puede depender del carácter, la habilidad, la fuerza y la veracidad de la empresa.
2. Mantener una mente abierta a nuevas ideas.
3. Cumplir con las obligaciones, ganarse la confianza de los clientes y si esta se ha perdido, recuperarla cumpliendo con todos los compromisos.
4. Tener una documentación clara, que no se preste a malas interpretaciones.
5. Involucrarse con la comunidad.

6. Llevar un control de la contabilidad.
7. Ser respetuoso con todo el que le rodea.

Para que los integrantes de la organización se involucren en el sentir ético de la empresa, será necesario llevar a cabo programas de capacitación conjunto a un mensaje del director que enfatice las prácticas de negocio, el desarrollo y el análisis de los códigos de ética, así como los procedimientos para analizar y reportar conductas carentes de ética. Toda organización puede y debe combinar la estrategia y la ética con el fin de incorporar consideraciones éticas en su planeación a largo plazo, en la toma de decisiones y claro, en la evaluación del desempeño operativo y del comportamiento esperado, que deba ser corregido en caso de ser necesario.

Temas globales / internacionales

El último punto del modelo integral del proceso de administración de este autor es el estudio de temas globales, los cuales interfieren en la vida de cualquier empresa al momento de tomar decisiones sin importar su procedencia, giro o tamaño. Los fundamentos de la administración estratégica giran en torno al hecho de que aquellos que la implementan comprendan a los actores del ambiente exterior como sus competidores, proveedores, clientes, mercados, etc. y con base en ello diseñen estrategias que aprovechen las oportunidades y enfrenten de la mejor manera sus amenazas.

La globalización es el proceso de hacer negocios en todo el mundo, por lo que las decisiones estratégicas se toman en función de la rentabilidad global de la empresa. Una estrategia global consiste en diseñar, producir y comercializar

productos teniendo en mente las necesidades globales, además de integrar las acciones contra competidores en un plan mundial.

Pero las estrategias deben estar basadas en un estudio de los aspectos globales que más las afectan, se dediquen o no a negocios internacionales; de esto depende en gran parte su capacidad de adaptación e incluso, su supervivencia en el mercado.

Administración estratégica en las pequeñas empresas según Fred R. David

De acuerdo a este autor, el proceso de administración estratégica es igual de importante en empresas grandes como pequeñas. “Aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.” (David 2013g, p. 161) También afirma que la falta de conocimientos sobre administración estratégica constituye un obstáculo significativo en el crecimiento de las pequeñas empresas.

Fred R. David ha elaborado un modelo de administración estratégica bastante completo, incluyendo en él temas contemporáneos como la ética, la responsabilidad social y la globalización. Además enriquece su modelo abstrayendo las aportaciones de diversos autores en temas sobre auditoría interna y externa, análisis estratégico, planificación estratégica, etc. Por lo que, la propuesta de este autor es útil para implementar administración estratégica en prácticamente cualquier organización.

4.6 Modelos de administración estratégica para MIPYMES

4.6.1 Jacques, Cisneros y H. Mejía-Morelos

Estos autores, preocupados por las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, entes económicos de alto impacto a nivel mundial, han desarrollado un modelo de administración estratégica acorde a los requerimientos de estas organizaciones, de fácil comprensión y ejecución.

La visión, según Jacques et al. (2011c) es “la proyección o imagen del futuro deseado que elaboran los dirigentes de una organización, en particular, en relación con el lugar que ocuparán sus productos en el mercado.” (p.126). La cual, juega un papel sumamente importante para las PYMES al involucrar el espíritu emprendedor de su líder al momento de administrar, siendo este quien concibe y lleva a cabo la visión.

En las empresas de menor tamaño el proceso estratégico se basa principalmente en la manera de pensar de sus propietarios, quienes pocas veces cuentan con otras personas para realizar sus actividades de dirección. De aquí la importancia de la concepción que ellos tienen del presente y futuro de su empresa. Su visión, conocimientos, juicio, intuición y aspiraciones personales son los rasgos que determinarán la forma como se lleve a cabo la administración estratégica.

Se entiende tradicionalmente que la dirección de las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra a cargo de una sola persona. Esta idea, describen los autores, puede representar un obstáculo para administrar

estratégicamente a estas empresas, por lo que proponen una nueva forma de dirección: visión compartida y equipos de dirección.

Al colocar a más de una persona en la cúpula se puede asegurar la suma de talentos, siempre y cuando el equipo director se comprometa a poner en práctica procesos de aprendizaje continuos que ayuden a desarrollar una visión compartida, la cual se logra mediante conversaciones grupales que favorezcan el intercambio de ideas, opiniones, visiones e información subjetiva entre los miembros del equipo, aprovechando la diversidad de competencias.

Según Ford y Ford “el cambio intencional en las organizaciones constituye un fenómeno basado en el diálogo y la conversación.” (Citado por Jacques et al. 2011d, p. 133). El cambio es muy común en las micro y pequeñas empresas; de hecho, suelen ser reconocidas por la flexibilidad que tienen para adaptar su producción a las demandas específicas de sus clientes. No obstante, su administración se ejerce de la misma forma por muchos años, así es difícil esperar resultados diferentes. Jacques y colaboradores (2011e) proponen la visión compartida y los equipos de dirección como solución a esta problemática.

Por otro lado, para juzgar las cualidades de un proyecto de negocio para empresas de menor tamaño, los autores proponen dos modelos complementarios que ayudarán al o los responsables a pensar y tomar decisiones. Por un lado, se expone el modelo 3E que resulta adecuado para comprobar la coherencia entre el proyecto considerado y las características de la organización y sus pormenores; y

por el otro, el modelo 3F, cuyo objetivo consiste en hacer que el proyecto responda a los requisitos de competitividad del mercado meta.

4.6.1.1 Modelo 3E

Como consultores de diversas empresas, los autores han utilizado este modelo desde hace diez años, obteniendo resultados satisfactorios. Está compuesto por las tres partes que comprenden a una decisión:

- E1: El emprendedor (o dirigente de la PYME) y sus aspiraciones, que exige un diagnóstico personal profundo por parte de quien dirige la empresa.
- E2: Los recursos y las competencias que pueden integrarse en la empresa.
- E3: Las posibilidades ofrecidas por el *entorno*, ya sea global, sectorial o local.

El modelo se basa en que el líder emprendedor, sin importar sus intenciones o aspiraciones, está consciente de lo que puede movilizar en materia de recursos y de competencias actuales, teniendo en cuenta sus limitaciones financieras, materiales y humanas. Que cuenta con una red social y conoce su entorno de trabajo, lo cual influye al momento de elaborar o evaluar su proyecto.

Como se puede apreciar, el modelo consiste en analizar los tres elementos de manera relacional. Estudiando cada uno de ellos sin perder de vista la influencia del resto. En el esquema se muestra la correlación entre los tres principales aspectos de la toma de decisiones.

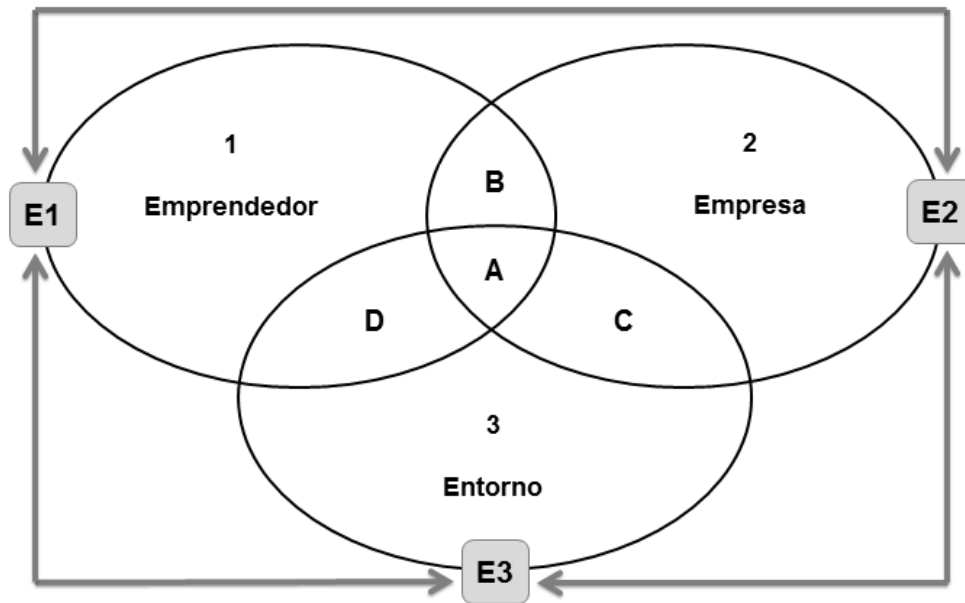


Figura 7. Modelo 3E

Fuente: Paturel, T. (1997). Abstraído de Jacques et al. 2011i, p. 151

(E1) Intenciones del emprendedor o dirigente

Este debe comenzar con un diagnóstico personal del dirigente de la PYME, un análisis de lo que pudo influir en él anteriormente en su vida personal y profesional. Se recomienda el apoyo de un consultor que facilite el surgimiento de la visión estratégica del responsable. Conocer su pasado para identificar sus intenciones a futuro.

La visión estratégica del emprendedor está relacionada con E2 y E3. De hecho, su visión debe estar determinada por los recursos y competencias, así como de la percepción de la evolución del entorno; de otra forma, su visión estará falta de sustento y factibilidad. Mientras más se apegue a la realidad, mayores serán sus probabilidades de éxito.

(E2) Evolución de los recursos y de las competencias móviles

Los recursos están constituidos por los medios de producción con los que ya cuenta la empresa o que puede adquirir, mientras que las competencias representan combinaciones de dichos recursos. Cuanto más innovadoras y más difíciles de imitar o de sustituir sean esas combinaciones, mayor ventaja competitiva duradera tendrá la PYME.

Los recursos al igual que las competencias se pueden adquirir desarrollándolos de manera interna o buscándolos en el exterior. Al interior por medio de cursos de capacitación que faciliten el desarrollo de nuevas habilidades y al exterior contratando personal calificado. También es posible complementarse realizando alianzas de cooperación con otras empresas.

El diagnóstico estratégico de la PYME no trata solo de realizar un estudio del pasado y del presente sino de proyectarlos al futuro, periodo que concierne al análisis estratégico. La explicación de la situación que vive la empresa en cuanto a recursos y competencias darán una idea clara de las acciones a emprender para lograr la visión del emprendedor.

(E3) Percepción de la evolución del entorno durante el periodo de análisis elegido

Se entiende por entorno el conjunto de factores externos a la organización que ejercen influencia sobre ella, pero sobre los cuales ésta carece de influencia directa o apenas si influye. Pueden ser globales, sectoriales o de cercanía y su estudio determina la planeación de actividades por parte del emprendedor.

El entorno global tiene una influencia directa y es difícil interferir en ello; no obstante, por medio de alianzas con los propios competidores es posible disminuir su impacto. El entorno sectorial es modificable según las propias decisiones del dirigente de la empresa. Se puede utilizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980) para seleccionar las estrategias según sea la situación. En el entorno de cercanía o local, se hace referencia al factor familiar. La adhesión de la gente cercana al proyecto es un elemento fundamental; el conflicto familiar es desfavorable para el desarrollo armonioso de la empresa.

Hace falta aclarar que para la administración estratégica lo primordial es conocer la evolución de las fuerzas del entorno. Se trata de enlistar dichas fuerzas jerárquicamente para concentrarse en aquellas que intervengan directamente en la actividad de la empresa, para hacerles frente o bien, aprovecharlas.

Uso del modelo 3E

Como se ha mencionado antes, el modelo es dinámico, lo que significa que las partes interactúan entre sí y pueden ser de diferente tamaño según la información que guarde cada una de ellas. En la zona de intersección de las tres E se ubican las oportunidades de éxito.

Las zonas 1, 2 y 3 corresponden a proyectos cuya realización tan sólo puede llevarse a cabo en el marco espacio-temporal seleccionado, por una de las siguientes razones: ausencia de auténtico deseo de cumplirlos, unida a una falta de recursos o competencias y a un entorno que no es favorable.

Por otro lado, los proyectos ubicados en las zonas B, C y D pueden seleccionarse siempre y cuando se hagan factibles al solucionar sus deficiencias. Por ejemplo, un proyecto en la zona C cumple con las competencias necesarias gozando de un entorno favorable, pero carecería del apoyo del dirigente por falta de interés o escepticismo.

Todos los proyectos que figuran en la zona A están en perfecta coherencia con las tres E por lo que ostentan mayores probabilidades de éxito, de ofrecer una vida prolongada a la PYME. Las distintas zonas experimentan la evolución de su superficie con respecto a las tres E a medida que se va obteniendo la información complementaria. Mientras mayor sea el área de las zonas A, B, C y D mayores opciones en proyectos se tendrán.

No obstante, el modelo 3E no podría utilizarse aisladamente. Es muy importante que el proyecto figure en la zona de coherencia del modelo para optimizar las probabilidades de éxito, pero ¿Cómo podría prolongarse su vigencia en ausencia de niveles de desempeño adaptados a las exigencias de la administración y de la intensidad de la competencia ejercida en los mercados meta? El modelo 3F se convierte en un paso obligatorio para evaluar con más detalle el proyecto seleccionado en el marco del desarrollo de la PYME.

4.6.1.2 Modelo 3F

Al igual que el modelo 3E, el modelo 3F se representa como la intersección e interrelación de tres factores; en este caso, tres indicadores de desempeño:

- (F1) simboliza la eficacia, que consiste en acercar los objetivos a los logros, basándose en la definición de los objetivos que establece el emprendedor o el dirigente.
- (F2) representa la eficiencia, es decir, la forma en la que se utilizan los recursos y las competencias para conseguir una determinada producción dentro de la empresa.
- (F3) se refiere a la efectividad, definida como el grado de satisfacción de los participantes empresariales, ya sean internos o externos a la PYME.

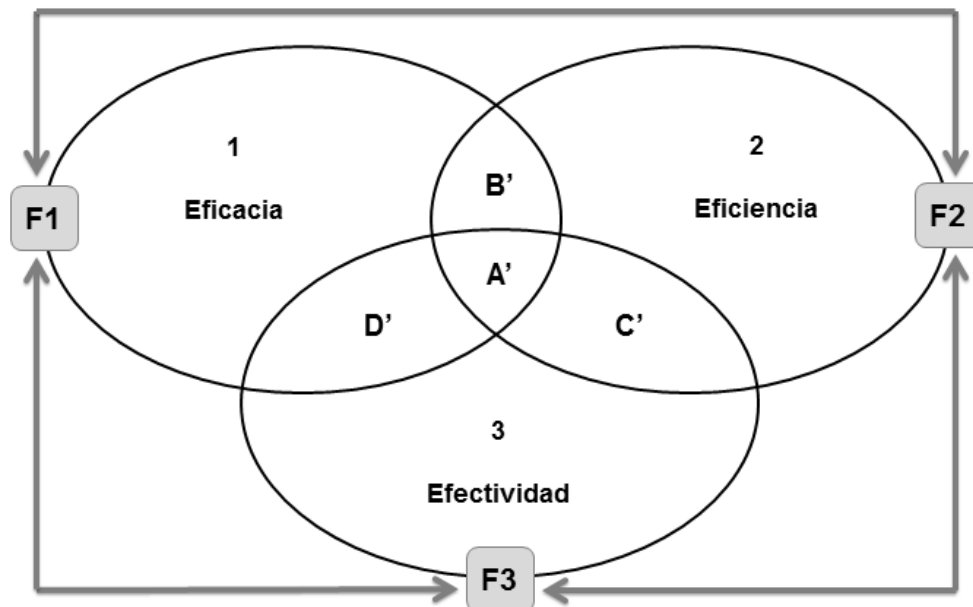


Figura 8. Modelo 3F

Fuente: Paturel, T. (1997). Abstraído de Jacques et al. 2011j, p. 155

(F1) Eficacia

Se define como:

“la relación entre los reportes efectuados acerca de un determinado número de indicadores y el valor deseado para estos mismos criterios en función de los objetivos del dirigente, o lo que es lo mismo, de la visión estratégica y operativa que éste posee de su organización.” (Jacques et al. 2011f, p.155)

Se comparan los resultados obtenidos con los esperados en ventas, participación de mercado, rentabilidad, etc. Una PYME se considera eficaz cuando logra alcanzar sus objetivos. Generalmente se miden de acuerdo a los criterios del director de la empresa, pero también infieren aquellos responsables de áreas específicas como producción, ventas, compras, etc.

En este modelo también existe una intersección entre factores; en este caso, la eficacia tiene mucho que ver con la eficiencia (la cual se estudia a continuación), ya que permite garantizar los objetivos fijados instaurando los medios necesarios para ello.

(F2) Eficiencia

Según los escritores del modelo “la eficiencia ayuda a seguir la forma en la que la empresa consume sus medios de producción con respecto a las normas que permiten seguir siendo competitivos en el sector de actividad y segmento del mercado meta.” (Jacques 2011g, p.156)

En este caso, la eficiencia en el modelo se apega a la contabilidad analítica y en el método de los costos normales. Por lo que se establecen normas de este tipo como indicadores y se comparan los resultados con las mismas. Algunos pudieran ser: gastos generales, consumo de recursos, etc. Mientras más cumpla con la norma la empresa, más eficiente será.

(F3) Efectividad

Mantener el control sobre el grado de satisfacción de los distintos participantes de una PYME tanto internos (empleados) como externos (clientes,

proveedores, etc.) ofrece posibilidades de acción cuyas consecuencias generales son positivas para los dirigentes.

Algunos son medibles por indicadores, como por ejemplo: el nivel de ausentismo; y otros, mediante la aplicación de entrevistas, verificando la percepción que tienen los participantes del desempeño de la empresa. Será preciso combinar la parte cuantitativa con la cualitativa para encontrar áreas de oportunidad.

Uso del modelo 3F

También es posible observar los efectos que pueden tener los tres grupos de criterios de desempeño entre sí y encontrar las siete zonas de posicionamiento de un proyecto, como se muestra en la figura. Las zonas 1, 2 y 3 abarcan proyectos en los cuales tan sólo una de las efes está garantizada. Las situaciones en B', C' y D' merecen una mayor atención puesto que si se realiza un esfuerzo mayor en ellas será posible lograr que el proyecto entre en las zonas de coherencia del modelo 3F.

La intención del modelo es identificar los proyectos que se encuentran más cercanos a la zona A; para que, al cubrir las carencias de cada uno de ellos, logren posicionarse en la zona de coherencia A. En la cual se ubican los proyectos con mayor potencial de éxito. Una vez localizados en esta zona, el dirigente tendrá la decisión de poner en marcha alguno de los proyectos.

Conclusión de los modelos 3E y 3F

Ambos modelos funcionan en interrelación. Un proyecto de creación, adquisición o desarrollo de una PYME logrará tener éxito si se encuentra en las zonas de coherencia en los dos modelos. No obstante, por su cualidad dinámica, los modelos permiten posicionar los proyectos hasta lograr que encajen en ambas zonas de coherencia A.

4.6.2 Joaquín Rodríguez Valencia

Uno de los principales objetivos de las micro empresas en un contexto globalizado, donde el cambio se da cada vez más rápido, es la sobrevivencia. Por lo que una administración estratégica aplicada a este tipo de organizaciones debe estar enfocada al estudio del ambiente donde se desarrolla y a la suma de sus capacidades, con la intención de elaborar estrategias que le permitan (en primera instancia) sobrevivir a las adversidades.

Se dice que “generalmente no existe una causa única de las dificultades de una empresa, a menos que se le imputen a la mala administración.” (Brilman citado por Rodríguez 2001, p. 26) El administrador moderno debe asegurar para su empresa: supervivencia, rentabilidad y crecimiento. La primera consiste en prestar absoluta atención en su producto, el mercado, la tecnología, el capital, su personal y la competencia.

La recomendación por parte de Rodríguez (2001) es no sólo estudiar estos factores, sino adquirir experiencia en el manejo de los mismos elaborando de manera continua estrategias enfocadas en la competitividad. Por lo que propone

un modelo enfocado especialmente en la creación de estrategias para micro, pequeñas y medianas empresas, muy sencillo y fácil de utilizar, basado únicamente en cuatro aspectos básicos.

- Posición: ¿Cuál es nuestra posición actual?
- Recursos: ¿Con qué recursos contamos?
- Objetivos: ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- Estrategias: ¿Cómo vamos a lograrlas?

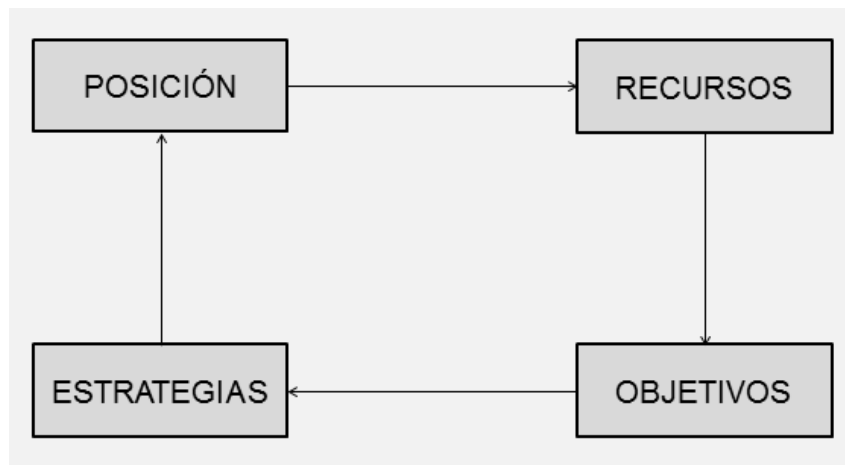


Figura 9. Esquema PROE
Fuente: Rodríguez 2001, p. 167

De acuerdo al autor, el líder de una empresa de menor tamaño no necesita más que un ciclo de cuatro preguntas para comenzar a ejecutar planeación estratégica. Sin prever la implementación de las estrategias, el modelo no tiene el alcance que la administración estratégica establece; sin embargo, sienta las bases para lograr que las micro, pequeñas y medianas empresas comúnmente no hacen: determinar planes de acción para la consecución de objetivos establecidos tomando en cuenta los recursos que se tienen y la posición que se ostenta en el mercado.

Rodríguez (2001) considera que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen características que las colocan en una situación de ventaja frente a organizaciones de mayor tamaño por lo que deben ser consideradas al momento de elaborar e implementar sus estrategias. Dichas ventajas son:

- La flexibilidad. La elasticidad en su estructura está ligada a que el poco personal que tiene puede realizar diferentes funciones adaptándose a las necesidades de la empresa.
- Su movilidad. Puede movilizar a sus empleados de forma prácticamente inmediata de acuerdo al cambio en las condiciones del mercado.
- Rápida toma de decisiones. Las líneas de autoridad y comunicación en la estructura son tan cortas que ante cualquier imprevisto tiene una reacción inmediata.
- Segmento de mercado reducido. Concentra sus esfuerzos en clientes específicos, permitiendo cumplir de una mejor forma sus expectativas.
- Cambio de segmento. Si corre el riesgo de ser desplazado por la competencia, tiene la posibilidad de dirigirse a un nuevo segmento para sobrevivir. (pp.18-21)

4.6.3 Sérvulo Anzola Rojas

El siguiente modelo centra su atención principalmente en la planeación estratégica. Se encarga de la revisión de las estrategias que utilizan actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas para desempeñar su actividad con finalidad de verificar si éstas son de utilidad o si habrá que modificarlas para mejorar el rendimiento de la empresa. Para formular, identificar y definir la estrategia de la empresa se deben realizar los siguientes pasos:

1. Conocimiento y registro de la estrategia actual de la empresa.
2. Identificación de los problemas principales de la empresa.
3. Descubrir el meollo de los problemas.
4. Formulación de alternativas estratégicas de solución a la problemática principal encontrada.
5. Evaluación de la alternativa de solución estratégica a la problemática principal encontrada.
6. Elegir y aplicar la nueva estrategia o decidir continuar con la misma estrategia.

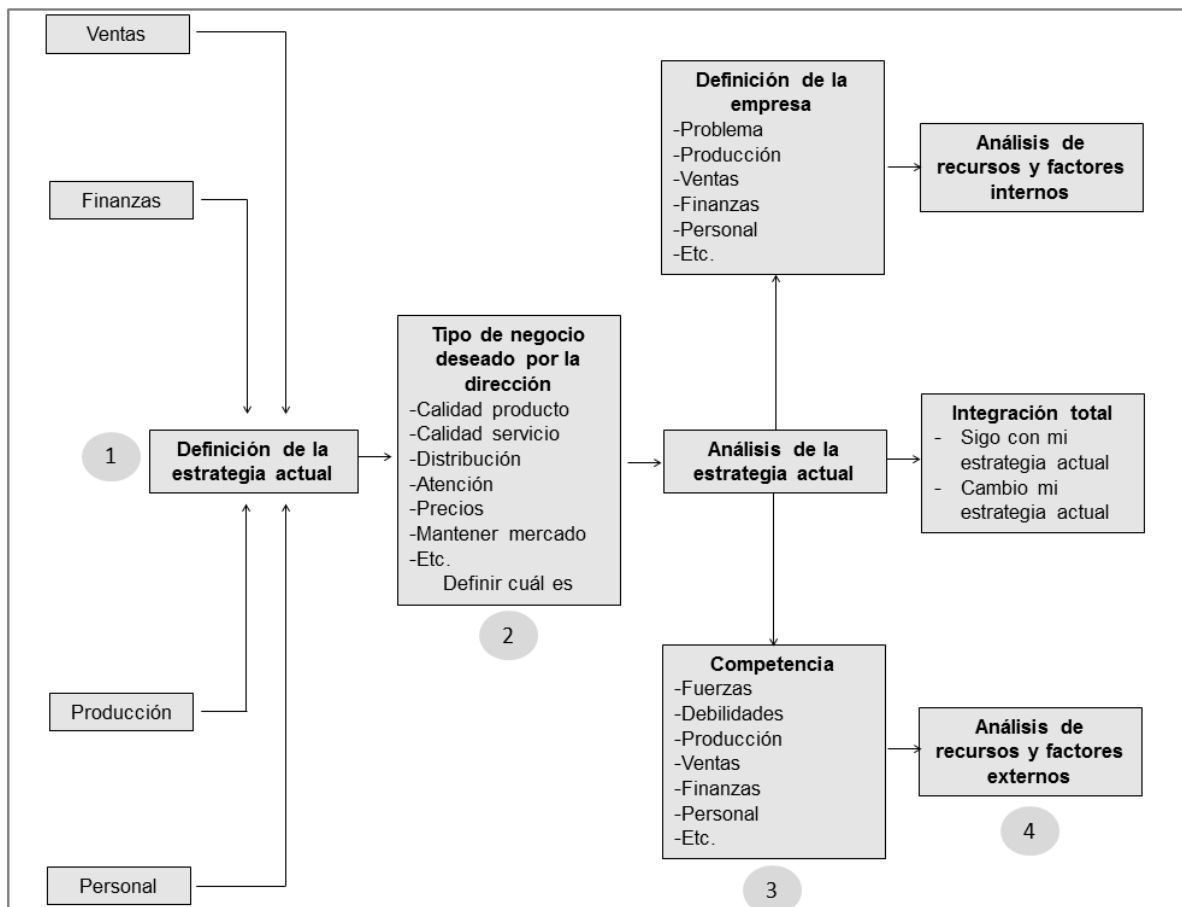


Figura 10. Modelo de administración estratégica de Anzola (Parte 1)

Fuente: Anzola 2010, p. 86

Conocimiento y registro de la estrategia actual de la empresa

Por lo general, en pequeñas empresas se considera que la estrategia va implícita en las operaciones que se llevan a cabo. Para definir la estrategia actual de la organización, es indispensable aclarar los criterios de dirección en cuanto al tipo de empresa que el empresario desea. Se encontrará dicha información al realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?
- ¿Qué tipo de empresa (negocio) se pretende tener como empresario (valores del dueño, rendimiento sobre la inversión deseada, tasa de crecimiento, participación del mercado, estabilidad, flexibilidad, naturaleza del negocio, clima, etc.)?
- ¿Qué tipo de compañía considera el dueño debe operar (responsabilidad social del empresario; obligaciones hacia la familia, socios, clientes, proveedores, gobierno, etc.)?

Identificación de los problemas principales de la empresa

Aquí se debe revisar y analizar la estrategia actual para establecer si existen algunos problemas en ella. De este análisis se derivan las problemáticas a tender. Un problema en la estrategia es aquel que tiene una influencia significativa en el éxito futuro de la empresa en general vista como un todo.

En primer lugar, el empresario debe tomar en consideración el medio ambiente de la compañía para estimar las consecuencias de continuar con la estrategia actual, estudiando tendencias y planteando supuestos acerca de las operaciones de la organización. Las preguntas a formular en este inciso son:

Dadas las perspectivas analizadas:

- ¿Sigue siendo válida la estrategia actual?
- ¿Se han descubierto algunas oportunidades o amenazas?

A continuación, el empresario debe examinar la situación actual de la empresa, según lo reflejen los análisis de los estados financieros (si estos existen; si no, las finanzas en general) y el progreso alcanzado de los planes mediante la estrategia seguida en todas las áreas de operación y observando sus tendencias financieras y operativas. Deberá elaborarse una lista de tales tendencias fundamentando la probabilidad de que ocurran; esto servirá al empresario para poder contar con información de comprobación y evaluación.

Podrá ser útil realizar un análisis FODA en este apartado y contestar a las siguientes preguntas:

- Identificar y revisar tendencias de oportunidades y/o amenazas del ambiente, ¿se continúa con la estrategia actual de la empresa?
- ¿Tiene dificultades la compañía en implementar su estrategia actual?
- ¿Llevar la implementación de la estrategia está revelando fuerzas o debilidades importantes en la organización?
- ¿Existen preocupaciones con respecto a la validez de la estrategia actual?
- ¿Ya no es válida la estrategia actual?

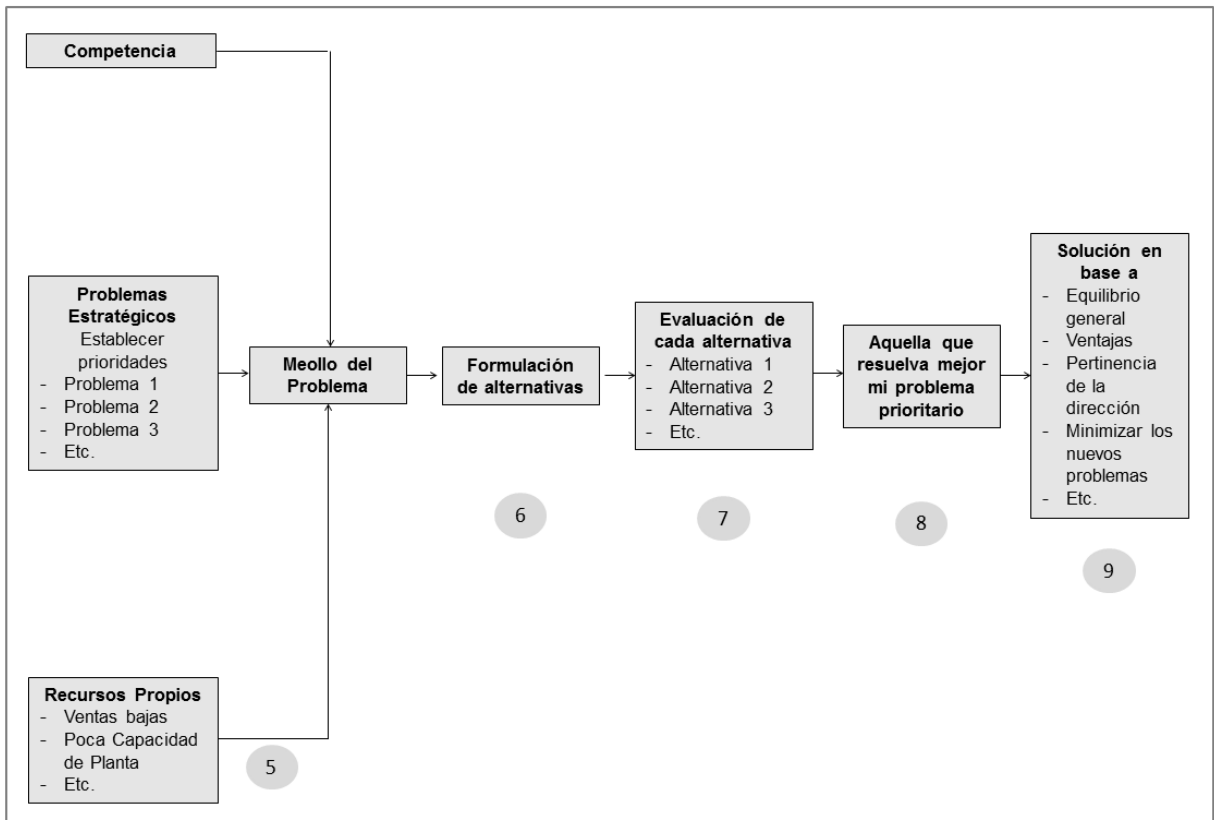


Figura 11. Modelo de administración estratégica de Anzola (Parte 2)

Fuente: Anzola 2010, p. 86

Descubrir el meollo de los problemas

Si el análisis y evaluación revela que existen problemas fundamentales, es necesario descubrir la razón de su existencia, a lo que el autor denomina: *el meollo principal*. Las razones pueden ser diversas, cabe la posibilidad de necesitar mayores recursos o mejores competencias; o bien, que los propios no se estén aprovechando correctamente. Puede que no se haya explotado alguna oportunidad o que alguna amenaza no esté siendo atendida. ¿Cuál es, entonces, el verdadero meollo del problema estratégico? Éste deberá ser escrito detalladamente.

Formulación de alternativas estratégicas de solución a la problemática principal encontrada

Una vez descubierto el meollo del problema estratégico, el empresario podrá formular métodos alternos para resolverlo. La planeación se caracteriza por tratar de idear todas las posibles alternativas que podrían ofrecer alguna solución. Luego, deben tomarse en consideración, en forma preliminar, las limitaciones que imponen la competencia y los recursos con los que la empresa cuenta. Éste es el momento en donde el empresario requiere de mucha imaginación e innovación, podría comenzar por formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las posibles alternativas para resolver el problema de la estrategia?
- ¿Hasta qué punto limitan la competencia profesional y los recursos de la organización, el número de alternativas que deberían considerarse?
- ¿Hasta qué grado las preferencias y la responsabilidad social del dueño-propietario de la empresa están definiendo las alternativas?

Evaluación de la alternativa de solución estratégica a la problemática principal encontrada

En este paso, el empresario deberá analizar el efecto que tendrán los principales factores revisados en la selección de la estrategia, comparando las alternativas en cuanto a efectividad relativa en que van a resolver el problema estratégico detectado, grado en que encajan con la competencia y con los recursos con que el negocio cuenta, ventaja competitiva relativa, grado de satisfacción en cuanto a los deseos y sentido de responsabilidad del dueño de la empresa y su relativa habilidad para minimizar la creación de nuevos problemas.

Al evaluar la estrategia el dueño de la pequeña empresa deberá optimizar los recursos en relación a factores relevantes. El empresario debe seleccionar la alternativa de solución estratégica que, a su juicio y razonamiento lógico, sea la que mejor ventaja le otorgue en tiempo, forma y costo.

- ¿Cuál alternativa resuelve mejor el problema de la estrategia planteada y cuál ofrece mejor equilibrio entre la competencia profesional y los recursos de la empresa?
- ¿Cuál alternativa otorga la mayor ventaja competitiva?
- ¿Cuál alternativa satisface mejor las preferencias del empresario?
- ¿Cuál alternativa cumple mejor con el sentido de responsabilidad social del empresario?
- ¿Cuál alternativa minimiza la creación de nuevos problemas?

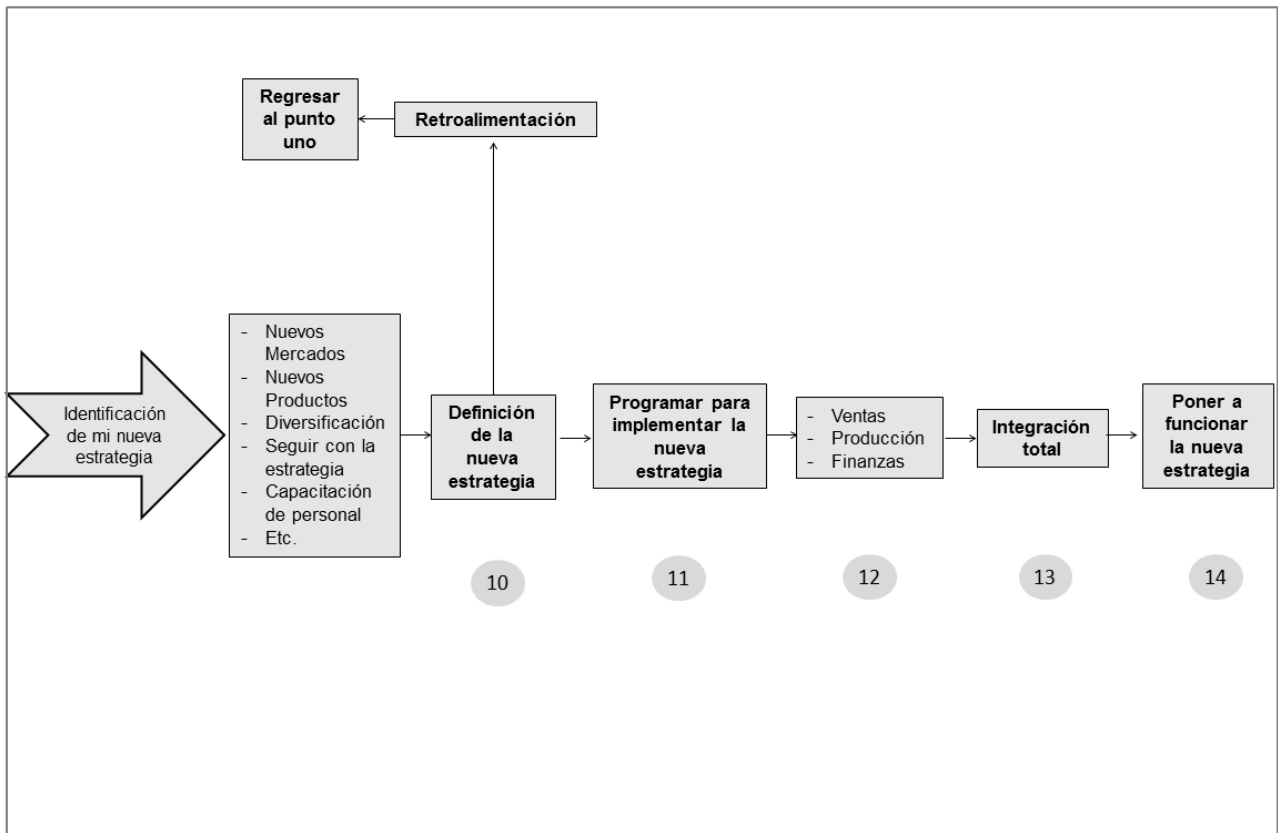


Figura 12. Modelo de administración estratégica de Anzola (Parte 3)

Fuente: Anzola 2010, p. 87

Elegir y aplicar la nueva estrategia o decidir continuar con la misma estrategia

En este último paso, el empresario identifica los factores decisivos para el curso de acción a seguir. En un problema estratégico en donde pueden existir varios factores significativos, uno o dos de ellos pueden ser los decisivos. La posición relativa que se adopte de cada alternativa con respecto a los factores es, en última instancia, la que sirve de base para tomar la decisión final.

- ¿Cuál es el significado relativo de cada una de las consideraciones hechas en las preguntas de los pasos anteriores?
- ¿Cuál debe ser la nueva estrategia?

Conclusión del modelo

Este enfoque de planeación práctica y sencilla para la pequeña empresa planteado por Sérvulo Anzola sirve de base para que el empresario y sus colaboradores, en juntas formales de trabajo, puedan abordar la formulación, identificación y definición de las estrategias de su empresa como tarea conjunta. Este tipo de soluciones de los problemas en equipo pueden ser un recurso básico para que el dueño de la pequeña empresa guíe la discusión de sus reuniones.

Con los seis pasos inscritos por el autor junto con las preguntas formuladas en cada uno de ellos, le es útil al empresario como guía en sus reuniones estratégicas. El empresario en pequeño, como hombre orquesta deberá ayudar al grupo que lo acompaña resumiendo, interpretando, concluyendo, transmitiendo ideas y conduciendo al grupo de un paso a otro, mientras se da respuesta a las preguntas planteadas.

La persona que dirija a la empresa deberá estar consciente de la importancia de planear estratégicamente y de lo complejo que esto resulta; por ello, cualquier herramienta que tenga a la mano le será de mucha utilidad para mantener el equilibrio y el desafío constante entre la libertad y el control que implica este tipo de planeación. Su objetivo es facilitar el proceso en tiempo, forma y recursos, evitar en todo momento la improvisación sin ningún fundamento y ayudar a no reprimir el pensamiento crítico creativo de sus colaboradores. El buen juicio, la experiencia, la intuición y las discusiones bien dirigidas son fundamentales para que el éxito en las decisiones del micro empresario.

Este modelo como los anteriores es susceptible de modificaciones de manera que pueda adaptarse a los requerimientos de la organización en la que se utilice. También depende de las personas que interfieran en la puesta en marcha de los modelos; las cuales se recomienda, sean los dirigentes de la organización y consultores externos especialistas en el tema.

Una de las grandes críticas realizadas a la planeación estratégica es su escasa flexibilidad. El autor que propone este modelo aconseja evitar la improvisación y respetar estrictamente el orden al momento de planear; no obstante, para una empresa pequeña, este consejo podría ser perjudicial, puesto que la adaptabilidad es una de sus grandes cualidades. Es justo la improvisación la predilecta en situaciones de contingencia.

4.7 Modelo de análisis FODA

Hasta el momento, se ha podido observar en los diferentes modelos de administración estratégica estudiados, que la mayoría comienza por el análisis de las condiciones internas y externas de la organización. Muchos de los autores recomiendan realizar dicho análisis con una Matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Por lo que es pertinente describir en qué consiste ésta.

Según Koontz y Weinrich (1994) la matriz FODA es una “estructura conceptual para el análisis sistémico, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.” (Citados por López 2007 p. 32). Se construye en cuatro cuadrantes, a partir del análisis de factores de influencia exógena y endógena a la organización, representándolos de la siguiente manera:

Fortalezas: Capacidad o ventaja competitiva que ayuda a la organización a lograr sus objetivos determinados.

Oportunidades: Elementos del ambiente externo que crea condiciones ventajosas en el logro de los objetivos de la empresa.

Debilidades: Características de la empresa que pueden entorpecer su funcionamiento.

Amenazas: Situaciones externas que ponen trabas al correcto funcionamiento de la organización y la consecución de sus objetivos. Algunas pueden incluso poner en riesgo su existencia.

Los dirigentes de las organizaciones tienen la tarea de hacer compatibles las fortalezas con las oportunidades que se presentan en el mercado. Tiene también la responsabilidad de desarrollar estrategias que puedan utilizarse para convertir debilidades en fortalezas, para desarrollar ventajas frente a sus competidores y convertir las amenazas en oportunidades que puedan acoplarse con fortalezas existentes. (Van Den Berghe 2010 p.88)

La representación matricial permite comprender mejor cuáles factores (sean internos o externos) influyen favorable o desfavorablemente al desempeño de la organización. Posibilita identificar cuáles de estos factores se relacionan entre sí y por su característica dinámica, la matriz ayuda al diseño de estrategias para usar las condiciones favorables en detrimento de las perjudiciales.

Gallardo (2012g) explica que la matriz FODA “es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía.” (p.135) Es el resultado sintetizado del análisis interno y externo de la organización, de la interacción de algunas de las características de la organización con los factores del entorno.

Este autor esboza una descripción de la matriz con un enfoque estratégico, de gran utilidad puesto que sus resultados son la pauta para el establecimiento de objetivos estratégicos específicos. En este sentido, el análisis se debe llevar a cabo en dos etapas:

1. Clasificación de los factores FODA
2. Selección de los factores clave

Clasificación de factores FODA

La dinámica interna de una organización está conformada por diversas variables que participan en el desempeño de la misma, éstas deberán ser enlistadas y clasificadas de acuerdo al impacto que generan en la empresa. Las fortalezas tienen un sentido positivo pudiendo contribuir al desarrollo de la empresa; las debilidades por otro lado, ponen trabas al desempeño.

La misma dinámica se debe realizar en el análisis externo. Los enunciados de los factores encontrados deben expresar hechos, situaciones o problemáticas de tipo económico, social, político, tecnológico, legal, ético o medioambiental, que interactúan con la empresa. Una vez enlistados habrá que clasificarlos según sea su impacto: negativo o positivo, o sea, amenaza u oportunidad.

Tabla 7. Ejemplos de factores en Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
<i>Fortalezas (F)</i>	<i>Debilidades (D)</i>
Por ejemplo: ventajas en administración, atención al cliente, bajos costos de operación, mercadotecnia, investigación y desarrollo.	Por ejemplo: mermas, errores de calidad, fallas en el servicio, recursos insuficientes, etc.
FACTORES EXTERNOS	
<i>Oportunidades (O)</i>	<i>Amenazas (A)</i>
Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos y servicios que pueden agregarse a la línea de productos ya existentes (considérense también los riesgos), etc.	Por ejemplo, incremento en el número de establecimientos con productos y servicios superiores en calidad, aumento de precios en insumos, situaciones políticas inestables, etc.
Fuente: Gallardo 2012, p. 137	

En la mayoría de los casos es fácil identificar qué lugar en la matriz ocupan los factores; no obstante, algunos pueden generar cierta incertidumbre, en esta situación quien debe decidir de qué manera tratarlo es el representante o encargado de la empresa o área donde tiene lugar el análisis.

Selección de los factores clave

Una vez enumerados y clasificados todos los factores internos y externos dentro de la matriz FODA, se debe proceder a la selección de los factores clave. Estos enunciados son los únicos en los que deben enfocarse esta matriz, puesto que son pieza clave del éxito de la organización.

Si bien es cierto, se pueden encontrar un cúmulo enorme de factores tanto internos como externos y que deben ser tomados en cuenta; sin embargo, es recomendable resumir aquellas situaciones que resulten sustanciales en la actualidad para el futuro de la organización, ya que difícilmente se tendrán los recursos para dar seguimiento a todas las características encontradas.

Con base en el criterio de los analistas y asesores, si los hubiese, se seleccionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas prioritarias, aquellas que mayor impacto tienen en el desempeño de la empresa y que tienen una alta probabilidad de ocurrencia. Además, los factores seleccionados deben tener un carácter sistémico; es decir, estar relacionados, que unos ejerzan influencia sobre otros.

4.7.1 José R. Gallardo: Enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA

Ya que se han seleccionado los factores de mayor injerencia en la organización, que tienen un alto potencial de ocurrencia y que se relacionan entre sí, se procede a interrelacionarlos para utilizar las fortalezas en el aprovechamiento de oportunidades, la minimización de debilidades y el enfrentamiento de amenazas. Esto se resume de la siguiente manera:

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F) Anotar las Fortalezas	Debilidades (D) Anotar las debilidades
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) Anotar las oportunidades	<i>Objetivos FO</i> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<i>Objetivos DO</i> Supervisar las debilidades aprovechando las oportunidades
	Amenazas (A) Anotar las amenazas	<i>Objetivos FA</i> Usar las fortalezas para evitar las amenazas	<i>Objetivos DA</i> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Matriz 3. Formulación de objetivos

Fuente: Gallardo 2012, p. 182

Ahora bien, las estrategias que se derivan de estos objetivos pueden ser diversas. A continuación se explican algunas propuestas de estrategias realizadas por Gallardo (2012h) con base en el análisis FODA anterior. (p.183)

Estrategia DA (Mini-Mini)

La finalidad de ésta es establecer objetivos para minimizar tanto debilidades como amenazas, ya que una organización que se enfrenta sólo a amenazas y debilidades en realidad está luchando por su supervivencia. Podrá reducir sus

actividades para sobreponerse a sus debilidades, o esperar que la amenaza desaparezca paulatinamente. La estrategia en este cuadrante es totalmente *defensiva*.

Estrategia DO (Mini-Maxi)

Aquí se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Por ejemplo, una organización podría identificar oportunidades en el entorno, pero tener debilidades que le impidan aprovecharlas. En esta circunstancia, se deberán presentar alternativas para que las debilidades no representen una barrera. Esta estrategia es de tipo *adaptativo*.

Estrategia FA (Maxi-Mini)

Se basa en que las fortalezas se pueden utilizar para evitar las amenazas del medio ambiente. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. De otra manera, las fortalezas deben ser utilizadas con cautela. Las estrategias en este caso son para objetivos *reactivos*.

Estrategia FO (Maxi-Maxi)

Esta es la posición predilecta de cualquier organización, en la que puede maximizar las fortalezas y aprovechar al máximo sus oportunidades. Si se tienen debilidades, estas instituciones lucharán para erradicarlas o bien, convertirlas en fortalezas. Las estrategias obedecen a objetivos *ofensivos*.

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F) Anotar las fortalezas	Debilidades (D) Anotar las debilidades
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) Anotar las oportunidades	OBJETIVOS OFENSIVOS	OBJETIVOS ADAPTATIVOS
	Amenazas (A) Anotar las amenazas	OBJETIVOS REACTIVOS	OBJETIVOS DEFENSIVOS

Matriz 4. Tipo de objetivos

Fuente: Gallardo 2012, p. 184

En una empresa mediana o pequeña las técnicas y los conceptos para generar estrategias son exactamente los mismos que en las empresas de mayor tamaño. No obstante, es necesario que los líderes y aplicadores de las estrategias logren un alto nivel de involucramiento tanto en el análisis como en la aplicación. También es recomendable no desechar los factores encontrados al principio del análisis, podrán servir para un futuro.

Este capítulo fue dedicado al estudio del estado del arte de la Administración Estratégica. Analizando su significado, su trayectoria, sus perspectivas a futuro y algunos modelos es posible emitir algunas conclusiones sobre la aplicación de esta corriente en la vida de las organizaciones.

El enfoque estratégico de la administración continúa vigente en nuestros días, brindando amplios beneficios a las organizaciones; a aquellas con fines de

lucro, les permite lograr una mejor posición frente a sus competidores y; aquellas que no, las impulsa hacia el desarrollo.

En la actualidad, las empresas de menor tamaño denominadas MIPYMES tienen una participación importante en la vida económica de muchos países alrededor del mundo. En México el grueso de las unidades económicas son de este tipo, aportando el mayor porcentaje del PIB y del personal ocupado. Es por ello que muchos de los estudios sobre administración de organizaciones están siendo orientados hacia estas empresas.

Resulta un tema de prioridad analizar la realidad que viven las micro, pequeñas y medianas empresas para proveerlas de técnicas administrativas útiles; que les permita no sólo permanecer en el mercado haciendo frente a sus mayores amenazas, sino también detonar sus fortalezas, aprovechar oportunidades y erradicar sus debilidades.

La administración estratégica, como se vio a lo largo de este capítulo, reconoce como principales responsables del diseño, ejecución y evaluación de estrategias a los dirigentes de las organizaciones. En el caso de las MIPYMES, este compromiso recae en el dueño. Por lo que, de aquí en más, la teoría también debería enfocar sus esfuerzos al desarrollo de las habilidades de estas personas.

Referencias

Libros

Carballo, Roberto (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Díaz de Santos

David, Fred R. (2013). *Administración estratégica (14ª ed.)*. Naucalpan, Estado de México: Pearson.

Delgado Castillo, Héctor (2011). *Estrategia administrativa. Un enfoque metodológico*. D.F., México: Trillas

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. D.F., México: Alfaomega.

Griffin, Ricky W.; Treviño Rosales, Magda Elizabeth & Arriola Miranda, María Angelina (2011). *Administración (10ª ed.)*. D.F., México: CENGAGE

Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral. (9ª ed.)*. México: Progreso

Hitt, Michael A.; Ireland, Duane & Hoskisson, Robert E (2004). *Administración Estratégica (5ª ed.)*. D.F., México: Thomson

Hurtado Cuartas, Darío (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia: Textos académicos del Instituto Tecnológico Metropolitano.

Jacques Fillion, Louis; Cisneros Martínez, Luis F. Mejía-Morelos, Jorge H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Estado de México, México: PEARSON.

Learned, E.; Christensen K., Andrews & W.D. Guth (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin

López Trujillo, Marcelo & Correa Ospina, Jorge Iván (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Estado de México, México: Granica

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico (4ª ed.)*. Estado de México, México: Ediciones Granica.

Reyes Ponce, Agustín (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa
Mintzberg, Quinn y Voyer 1997

Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. D.F., México: ECAFSA Thomson Learning.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas (6ª ed.)*. D.F. México: CENGAGE Learning.

Sarmiento Del Valle, S. & Jaimes Amorocho, H. (2003). *Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

Thompson Jr, Arthur A.; Strickland III, A.J. & Gamble, John E. (2012). *Administración Estratégica (18ª ed.)*. D.F., México: McGrawHill

Torres Hernández, Zacarías (2008). *Administración Estratégica*. D.F. México: Grupo Editorial Patria.

Van Den Berghe Romero, Edgar (2010). *Gestión y gerencia empresarial. Aplicadas al siglo XXI*. (2ª ed.) Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2013). *Administración Estratégica y política de negocios*. (13ª ed.). Colombia: Pearson

Artículos

Castaño Ramírez, Alejandro (Septiembre-Diciembre 2011). Planeación estratégica en la pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración* 235(3), 147-173. Universidad Nacional Autónoma de México. Abstraído de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39519916008>

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabeth & Lozano Carrillo, Oscar (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia* 27, pp.61-77

Jaimes Amorocho, Hernando; Bravo Chadid, Samir Arturo; Cortina Ricardo, Aura Karina; Pacheco Ruiz, Carlos Miguel & Quiñones Alean, María Gabriela (Julio

2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión* 26, pp. 191-213
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>

López Salazar, Alejandra (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1). pp. 141-164.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

López, D. María Esperanza, Arias Montoya, Leonel & Rave Arias, Silvia Natalia (2006, Agosto). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, 31, pp. 147-152
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>

Mintzberg, Henry (1981). What is planning anyway?. *Strategic Management Journal*. pp. 319-325.

Mintzberg, Henry (1990). Strategy formation: Schools of Thought. *Perspectives on Strategy Management*. NuevaYotk: Harper Business

Mintzberg, Henry (1994). Rethinking Strategic Planning. En Anahí Gallardo Velázquez (Trad.) Repensando la planeación estratégica Parte 1: Riesgos y falacias. *Gestión y Estrategia*, 7, pp.143-152

Salcedo Guzmán, María Patricia; San Martín Reboloso, Fidel & Andrade Vallejo, María Antonieta (2007). La planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. *Gestión y estrategia*, 32, pp.21-34

Otros

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. *Educación y Aptitudes*. París Francia: Mayol

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

A continuación se describen los resultados del estudio de campo realizado. La investigación, como el objetivo de la misma lo indica, está enfocada al análisis de micro hoteles ubicados en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo, Gro. para poder diagnosticar su situación actual. Utilizando para ello la matriz de análisis FODA.

A lo largo de este capítulo se exhibe: la descripción de las empresas sujeto de estudio, los resultados obtenidos plasmados en una matriz de análisis FODA, el diagnóstico y, por último, se presenta un enfoque estratégico de la matriz obtenida, mismo que podrá servir de base para implementar una administración estratégica en las organizaciones estudiadas.

5.1 Descripción del método de investigación utilizado

La investigación de campo se llevó a cabo en una muestra representativa de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo, Gro. La recolección de datos se hizo mediante la aplicación de un cuestionario y una entrevista a los dueños de dichas empresas. El cuestionario fue diseñado con base en la escala de Likert, compuesto por 40 reactivos (ítems) con cinco posibles respuestas cada uno:

Respuestas	Abreviatura	Valor cuantitativo
Totalmente de acuerdo	TA	5
De acuerdo	A	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NN	3
En desacuerdo	D	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

Para validar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método basado en el estadístico índice alfa de Cronbach, el cual analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala, es en sí, un coeficiente de correlación. Sus resultados indican que mientras mayor sea la correlación de las respuestas de cada ítem mayor será su representación de la realidad. Los valores del índice alfa de Cronbach oscilan entre 0 y 1, mientras más se acerca a uno mayor será la correlación entre los ítems aumentando con ello su fiabilidad. Para considerar que un instrumento de recolección de datos es confiable, su índice alfa de Cronbach debe ser mayor a 0.60. (Molina 2008, p. 73)

En este caso, el resultado de la validación del cuestionario mediante el método del índice alfa de Cronbach fue de 0.94, lo que indica un alto nivel de confiabilidad. (Ver anexos 1 y 2)

Por otro lado, la entrevista se realizó de manera directa mediante preguntas abiertas y el análisis del ambiente externo se llevó a cabo mediante observación y estudio documental. La entrevista también proporcionó información sobre la percepción que tienen los dueños de las empresas, sobre la relación de éstas con los diversos factores del entorno.

5.2 Descripción de las empresas sujeto de estudio

Para marzo de 2012 existían en México 4.3 millones de unidades económicas; de las cuales, el 99 por ciento eran micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que contribuyeron con el 52 por ciento del total del Producto

Interno Bruto y generaron el 72% del empleo. Pero el dato más sobresaliente es que, a esa misma fecha, el total de micro empresas ascendió a 4.1 millones aportando el 41.8% del empleo. (Vargas 2012a, p.1) Su protagonismo en la vida económica de México radica en su gran capacidad para crear nuevas ideas, productos y empleos.

Por ello, durante los últimos tres sexenios, el gobierno ha dedicado esfuerzos especiales a impulsar el crecimiento de este tipo de empresas. Ya que, a pesar de los evidentes beneficios que proporcionan, es preocupante que alrededor del 70% de los nuevos negocios no lleguen al tercer año de vida. (KPMG México 2013, p.11)

Al respecto, es conveniente resaltar que muchas de las MIPYMES están inmersas en el sector de servicios turísticos, principalmente la rama de alojamiento temporal y restaurantes, misma que, según los censos económicos del 2009 ocupa el primer lugar en cuanto al número de personal ocupado nacional, con un 23.8%; del cual, las microempresas aportaron el 60.8%, las pequeñas el 19.9% y las grandes el 12.5%. Por el número de unidades económicas, las microempresas en este sector concentraron 94.9 por ciento. (INEGI 2009d, p. 117)

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI en Ixtapa Zihuatanejo, Gro. existen 110 micro hoteles registrados (DENUE 2014). Al momento de cotejar el listado de las razones sociales proporcionadas por el DENUE, fue posible constatar que nueve de estas empresas ya no se incluyen dentro de la clasificación de micro empresas: seis de ellos ahora son

pequeños y 3 tres medianos. Por lo que la cifra de la población total de micro empresas dedicadas a brindar servicios de alojamiento temporal en Ixtapa Zihuatanejo se reduce a 101 de un total de 114 hoteles.

Para llevar a cabo el estudio de campo, fue necesario tomar una muestra representativa del total de unidades económicas mencionado. A continuación se muestra como se obtuvo:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población

Z = Nivel de confianza

e = Límite aceptable de error muestral

Los valores que se asignaron fueron:

N = 101

σ = 0.5

Z = 90 % = 1.645

e = 10 % = 0.10

Sustitución de valores:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.5)^2 (101)}{(0.10)^2 (101-1) + (1.645)^2 (0.5)^2}$$

Resultado

n = 40 (La muestra representativa de estudio son 40 unidades económicas)

Una vez obtenido este parámetro se localizaron las empresas de estudio. Procurando cubrir el territorio en cuestión, se acudió a diferentes puntos del puerto: la zona hotelera de Ixtapa y; la Bahía, Centro y periferia de Zihuatanejo Guerrero. Fueron seleccionadas 40 empresas con las características demandadas por esta investigación:

- No tener más de 10 trabajadores
- Obtener ventas anuales de 4 millones de pesos o menos
- Ofrecer el servicio de alojamiento temporal
- Estar inscritas al Registro Federal de Contribuyentes

Gracias a la disposición y amable colaboración de los propietarios de estas empresas, cuyos nombres por razones de confidencialidad se omiten, se aplicó un cuestionario y una entrevista a cada uno de ellos. Ambos instrumentos proporcionaron datos valiosos para comprender, conjunto a un análisis del entorno, la situación actual de estos hoteles. En seguida se comentan los resultados encontrados mediante un análisis FODA.

5.3 Análisis de datos mediante la matriz FODA

La matriz FODA “es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía.” (Gallardo 2012j, p.135) Es el resultado sintetizado del análisis interno y externo de la organización, de la interacción de algunas de las características de la organización con los factores del entorno.

Este autor le da al análisis FODA un enfoque estratégico, de gran utilidad puesto que sus resultados son la pauta para el establecimiento de objetivos estratégicos específicos. Propone la implementación de este análisis en dos etapas: clasificar los factores FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para después, seleccionar los factores clave y conformar la matriz resultado.

5.3.1 Descripción de los factores encontrados

5.3.1.1 Factores internos

El 100% de las empresas son familiares. (*Empresa familiar*)

Estos hoteles están conformados por familiares y se crearon en su mayoría hace más de 10 años para aprovechar una oportunidad de negocio. Al comenzar la construcción de Ixtapa (Centro Integralmente Planeado por FONATUR), surgió la necesidad de brindar hospedaje económico a los trabajadores de las obras, también a sus familiares y pronto, a los primeros turistas.

Al principio los habitantes de Zihuatanejo ofrecían sus propios hogares para albergar a los visitantes, al incrementar la demanda, adaptaron las condiciones de sus viviendas para aumentar su capacidad. Las remodelaciones continuaron a lo largo de los años y a últimas fechas, esos mismos hogares son los que conocemos como hoteles.

1. Administración funcional. La mayoría de las empresas cuentan con una administración funcional, únicamente el 15% de los directores consideran que tienen algunas deficiencias administrativas y nueve de ellos se muestran indecisos.

Es posible percibir que la administración que llevan a cabo en estos hoteles es empírica, salvo en dos de ellos (cuyos dirigentes tienen formación administrativa). Lo cual no obstaculiza su correcto funcionamiento, puesto que su larga trayectoria en el servicio de alojamiento temporal, les ha brindado la experiencia necesaria para funcionar adecuadamente. (Ver anexo 3. Gráfica 1)

Cabe señalar que, 15 de los encuestados consideran que el no tener una administración con bases sólidas es una de las causas principales de su bajo nivel de desarrollo; 16 de ellos están en desacuerdo con esa afirmación y; 9 se muestran indecisos al respecto. (Ver anexo 3. Gráfica 2)

Asimismo, el 80% de los empresarios encuestados explican que están conscientes de las debilidades que aquejan a sus organizaciones, pero sólo la mitad admite haber implementado algún tipo de estrategia para erradicarlas. (Ver anexo 3. Gráficas 3 y 4)

2. Falta de una planeación formal. En todos los casos existe una aspiración de crecimiento. No obstante el 65% no cuenta con planes de ningún tipo para lograrlo, el 25% si los tiene (aunque no todos de manera formal) y el 10% no los tiene porque desconoce si tienen alguna utilidad. A largo plazo, el 57.5% no cuenta con un plan de desarrollo, el 35% sí lo tienen y el 10% se muestran indecisos al respecto.)

En las entrevistas, los dueños de los hoteles comentaron tener un alto interés por ver crecer su empresa, pero muy pocos planean su actividad de modo que esto ocurra. De aquellos que mencionaron sí contar con planes a futuro, únicamente dos hoteles presentaron sus planes de manera formal, ambos dueños con formación administrativa. El primero tiene un plan de crecimiento a nivel infraestructura: ampliar su capacidad hospitalaria en los próximos 5 años, con objetivos en número de cuartos para cada año. El segundo tiene un plan a mediano plazo: incrementar la cantidad y calidad de sus servicios.

Doce hoteles tienen su misión y visión, quince no las tienen y el resto desconoce la existencia de estos conceptos. De las doce primeras, sólo dos comprenden su utilidad, de hecho; sus planes, objetivos, metas y estrategias son congruentes con éstos.

Al cuestionar sobre la existencia de objetivos y metas, el 52.5% dijo contar con ellos y citaron algunos: otorgar cuartos limpios, ordenados y cómodos; ofrecer precios competitivos; tratar con respecto y amabilidad al cliente; satisfacer las necesidades de sus clientes, etc. Lo cual refleja que no hay un entendimiento claro del significado de éstos y su utilidad.

En cuanto a las estrategias que tienen para cumplir con sus objetivos, de igual manera el 45% dijo tenerlas y las describen como las mejores formas de ofrecer sus servicios. Cumpliendo en parte con la razón de una estrategia, puesto que son estas acciones lo que las diferencia de su competencia.

Entonces se deduce que en realidad no cuentan con planes reales establecidos, la planeación toma un sentido táctico más que estratégico, al respecto tampoco hay objetivos y metas que lleven al cumplimiento de los planes. El objetivo principal al momento es, continuar en el mercado. Las estrategias están enfocadas casi exclusivamente a la satisfacción del cliente.

Cabe mencionar que únicamente ocho de las empresas estudiadas evalúan sus resultados al finalizar el año. (Ver anexo 3. Gráficas de la 5 a la 9)

Por otro lado, 21 de los encuestados comentaron que su toma de decisiones se apega a los planes establecidos previamente, aunque se ha visto hasta ahora que éstos no se establecen con formalidad. Además 28 de las empresas no verifican el cumplimiento de sus objetivos al finalizar los periodos establecidos; sólo 8 de ellos lo hace y, 4 se muestran indecisos al respecto. (Ver anexo 3. Gráficas 10 y 11)

3. Organización establecida. Más de la mitad de los entrevistados consideran que su estructura organizacional está bien definida. Sólo en nueve de los hoteles se admite tener algún problema en su organización.

Por ser tan pocos trabajadores, la estructura organizacional está bien establecida, es clara y tiene muy pocos niveles. Aunque sólo en dos de los hoteles

se cuenta con manuales de procedimientos; durante las entrevistas el personal mencionó tener perfectamente claras sus responsabilidades, obligaciones y nivel de jerarquía.

La mayoría de las empresas tienen una pirámide organizacional compuesta por dos niveles donde: la cúpula es ocupada por el dueño y director del hotel y en el siguiente nivel están, el resto de los trabajadores. En ocasiones, existen uno o dos trabajadores de confianza, quienes ocupan puestos de recepción o auxiliares administrativos.

A diferencia de lo que la mayoría de la teoría sobre micro, pequeñas y medianas empresas indica, estos hoteles tienen la capacidad de funcionar aún sin la presencia del dueño. Su papel es de vital importancia, más su presencia no resulta fundamental para que la empresa se mantenga funcionando. Durante la ausencia del dueño, se genera un liderazgo situacional por parte de alguno de los trabajadores.

La rotación de personal es muy baja, las personas que laboran ahí han permanecido por muchos años. Quienes no tienen lazos consanguíneos con la familia fundadora, han creado fuertes vínculos de pertenencia. La comunicación es directa, se percibe un alto nivel de confianza, compromiso y solidaridad de los empleados hacia la empresa. El clima organizacional es propicio para que las labores diarias se lleven a cabo de manera armónica. (Ver anexo 3. Gráficas de la 12 a la 15)

4. Centralización del poder, la autoridad y la toma de decisiones. La dirección en todos los hoteles está a cargo del dueño del mismo. Toma de decisiones, autoridad y poder centralizado.

Ciertamente, el dueño y director influye en todas las decisiones sobre la empresa, pero generalmente existe un comité administrativo, conformado por los miembros del núcleo familiar, que también tiene influencia al momento de decidir sobre el rumbo de la empresa. Las personas que conforman este comité tienen libertad para decidir sobre los aspectos cotidianos de la administración de las diferentes áreas en las que trabajan. Sólo en situaciones con mayor nivel de importancia, como aquellas que pongan en riesgo la existencia de la empresa, el único con autoridad para decidir es el dueño; sin importar lo que el comité opine, la última palabra la tiene el director de la empresa.

5. Actitud Pasiva. El grueso de las personas entrevistadas muestran una actitud pasiva ante los cambios del entorno.

Los dueños de estos hoteles se caracterizan en su mayoría por una actitud pasiva ante los cambios del ambiente. El 85% tiene pleno conocimiento de los factores que amenazan su existencia, pueden describir con facilidad la dinámica de su entorno y la forma como los cambios en ella se relacionan con su organización. Algunos de los cambios ocurridos en variables sociales, económicas y medioambientales han impactado directamente en su empresa; sin embargo, comentan no haber hecho nada al respecto, ni tener prevista ninguna acción a futuro para enfrentar dichas amenazas. (Ver anexo 3. Gráfica 16)

Explican muchos de ellos que están acostumbrados a trabajar de cierta manera, que les gustaría emprender acciones que mejoren las condiciones de sus empresas, que las ayuden a crecer y claro, incrementar sus ganancias; más no saben cómo. Comentan que su comportamiento pasivo no se debe al desinterés; sino más bien, a no saber cómo hacer más con lo que tienen, porque todas las ideas que se les ocurren necesitan recursos económicos para implementarlas y no cuentan con ellos.

Cabe destacar que fueron muy pocas las personas que mostraron una actividad proactiva, siendo estos los dueños de segunda generación, aquellos que heredaron el negocio.

6. Control de costos y satisfacción del cliente adecuado. El control está sustentado en tres aspectos básicos: reducción de costos y satisfacción del cliente.

Si en algo se han especializado estas empresas es en controlar los costos y cumplir con las normas de calidad en el servicio. El 62.5% tiene identificados los costos totales del servicio y la utilidad que genera la venta del mismo. Mes con mes, mediante la ayuda de especialistas en contabilidad externos, se elaboran los estados de financieros. De los cuales, se obtiene la proporción que ocupa el costo del total de las ventas. Este porcentaje es de suma importancia, ya que se considera que al gastar menos el margen de la utilidad es mayor. Para reducirlo se preocupan por maximizar día a día la utilización de los insumos. (Ver anexo 3. Gráfica 17)

En cuanto al gasto, la mayoría concuerda en tener una adecuada administración del mismo; de hecho mencionaron en entrevista que es objetivo clave de la administración el reducirlo al máximo. (Ver anexo 3. Gráfica 18)

Al preguntar si se tienen mecanismos de control en las áreas de la organización (como indicadores de desempeño), 6 personas estuvieron totalmente de acuerdo; 11 de acuerdo; 14 de ellas comentaron estar en desacuerdo; 6 en total desacuerdo y; 3 estuvieron indecisas al respecto. (Ver anexo 3. Gráfica 19)

Respecto al servicio, el 47.5% de los hoteles cuentan con normas de calidad: 7 de las empresas las establecieron formalmente (todo el personal trabaja con base en estas), 12 de ellas están conscientes de sus estándares de calidad pero no lo tienen establecido formalmente y el resto definitivamente no tienen normas de calidad. El cuidado de los espacios otorgados y la atención personalizada al cliente, es tan importante porque determina el grado de preferencia en comparación con la competencia. (Ver anexo 3. Gráfica 20)

7. Control excluyente. El control está enfocado sólo en aspectos de costos y satisfacción del cliente, el resto de las áreas tienen deficiencias.

Cuando se trata de cuidar los recursos económicos el control es excelente, lo mismo al cuidar la satisfacción del cliente: no obstante, el resto de las áreas las acciones de control son menos, no hay estándares específicos y toma un carácter situacional; es decir, los problemas se atienden cuando aparecen. En cierto sentido hace falta establecer indicadores de desempeño en el resto de las áreas para mejorar el control.

8. Ventajas competitivas identificadas. 87.5% de las empresas analizadas tienen perfectamente identificadas cuáles son sus ventajas competitivas y el 62.5% busca constantemente fortalecer dichas ventajas para diferenciarse de sus competidores.

La demanda de este centro turístico tiene características muy diversificadas: las necesidades, gustos y deseos de los clientes son muy variados. En respuesta a ello, estas empresas se han dado a la tarea de personalizar su servicio a los requerimientos de grupos con rasgos similares.

Por ejemplo: uno de los hoteles recibe mayormente visitantes extranjeros adultos (Estados Unidos, Canadá, Francia), retirados, sin hijos, que buscan descanso y tranquilidad, que acuden en temporadas específicas y se quedan por lo menos un mes de visita. Para lo cual, se adaptaron las instalaciones a manera de disminuir al máximo el ruido, hay un horario específico, reglas de convivencia, no se aceptan mascotas, tiene biblioteca y un área de lectura con fuente de bebidas hidratantes, café y té.

Otros atienden deportistas en temporadas de triatlón, torneos de surf, campeonatos de fútbol y voleibol playero, velero, etc. Otros más se enfocan a atender vacacionistas de Michoacán o Distrito Federal, cuyas demandas son completamente diferentes.

No todas las ventajas competitivas mencionadas están enfocadas al cliente, algunos otros por su ubicación, por ofrecer servicios complementarios, con el aspecto mismo del hotel, etc. Lo sobresaliente es, que identifican fácilmente aquello que los diferencia de sus competidores. (Ver anexo 3. Gráficas de la 21 a

la 24). Asimismo, el 85% sabe cuáles son sus principales fortalezas pero sólo el 47.5% las aprovecha para impulsar su crecimiento, el resto considera que les han sido útiles para subsistir hasta el momento.

9. Competencia identificada. El 90% de las empresas tienen identificados a sus principales competidores.

Los propietarios entrevistados explican que identifican a sus competidores directos, a los jugadores principales e incluso a aquellos que ofrecen servicios complementarios. Además, comprenden el papel que juegan dentro del mercado de alojamiento temporal. Comentan que en últimos años, la competencia se ha tornado mucho más agresiva e incluso desleal. Situación que los mantiene en alerta.

El grueso de los encuestados concuerdan en que sus principales competidores son: los hoteles de mayor tamaño (medianos y grandes) y aquellos con características similares que trabajan de manera irregular (que no están inscritos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público). (Ver anexo 3. Gráfica 25)

El 92.5% de los encuestados conocen las ventajas y desventajas que tienen frente a sus principales competidores. De los cuales el 55% lleva a cabo estrategias para enfrentarlos, las cuales son generalmente de tipo defensivo; es decir que, esperan a ver cómo actúan sus rivales y si sus acciones causan algún efecto negativo en sus empresas, entonces idean algunas acciones para defenderse. (Ver anexo 3. Gráficas 26 y 27)

10. Cientes frecuentes. El 70% de los hoteles ya cuenta con una cartera de clientes frecuentes, quienes visitan el destino al menos una vez al año.

La mayoría de los hoteles tienen ya una cartera de clientes preferenciales, algunos visitan el destino con más frecuencia que otros. Con algunos visitantes se han creado vínculos estrechos de amistad. Además, se está intentando atraer clientes nuevos por medio de la publicidad y la promoción.

Además, 33 empresas ya han identificado clientes potenciales y 28 de ellos mencionan ya haber comenzado a implementar estrategias para atraer un mayor número de clientes. (Ver anexo 3. Gráfica 28, 29 y 30)

11. Nivel tecnológico básico. El nivel de la tecnología utilizada para prestar el servicio es bajo. A pesar de que el 60% dijera que su tecnología es suficiente, al analizar las instalaciones es posible constatar que hace falta invertir en este aspecto.

La respuesta al preguntar sobre el nivel tecnológico fue positiva. No obstante, al estudiar los procedimientos que siguen para brindar el servicio, se percibe que con ayuda de diversas tecnologías este podría resolver algunas necesidades, agilizar y mejorar el servicio.

Son pocos aquellos que cuentan con un programa específico para la administración de las habitaciones, sólo dos hoteles cuentan con elevador, la mayoría carece de una página web, sólo uno de los hoteles cuenta ya con cerraduras electrónicas y alarmas, etc. Son contados los que tienen interacción mediante redes sociales con sus clientes, siendo que en la actualidad esta es una de las primicias del servicio. (Ver anexo 3. Gráfica 31)

12. Relación estrecha con empresas de servicios complementarios. Existen importantes relaciones de colaboración entre los hoteles y aquellas empresas que ofrecen servicios complementarios.

La mayoría conoce a las empresas que ofertan servicios complementarios más cercanas, tales como: venta de alimentos y bebidas, venta de artículos de playa, servicios de entretenimiento, etc. Aunque cabe destacar, que la gran mayoría comentó no verse muy beneficiada de estas relaciones.

13. Relación estrecha con industrias del mismo ramo. Relación estrecha con industrias del mismo ramo. Más del 70% son miembros de alguna asociación

Por iniciativa de algunos dueños, se formaron algunas asociaciones, dos de las más importantes son: la Asociación de hoteles de Ixtapa y Zihuatanejo, A.C. y la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Zihuatanejo, A.C. La intención fue conformar lazos de colaboración entre empresas.

Dentro de los beneficios que se tienen con estas asociaciones son: la publicidad conjunta del destino a nivel local y nacional, la resolución de diversos conflictos (sobre todo con sector gubernamental), la recomendación de los servicios y el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias.

14. *Incapacidad financiera.* De las 40 empresas analizadas: 15 se consideran capaces de autofinanciar sus proyectos, 18 creen no tener esa capacidad y 7 de ellas se muestran indecisas al respecto.

Durante la charla, los entrevistados comentaron tener muchas nuevas ideas para hacer crecer sus negocios y detectan algunas oportunidades que podrían

aprovechar. Pero, aquellos que mencionaron no contar con suficientes recursos económicos para materializar sus ideas o captar las oportunidades se quedan en la misma situación, puesto que consideran que los intereses al adquirir un financiamiento externo son demasiado elevados, por lo que prefieren no arriesgar su patrimonio. (Ver anexo 3. Gráfica 32)

Más de la mitad (25 empresarios) mencionan tener una idea clara sobre el rendimiento que ha tenido su inversión, 13 de ellos no están de acuerdo con ello y dos se muestran dudosos al respecto. (Ver anexo 3. Gráfica 33)

15. Resistencia al cambio. En la mayoría de las entrevistas se percibió una fuerte resistencia al cambio.

Con base en la observación, el análisis de diversos factores ambientales y el testimonio de los entrevistados, es posible percibir diversos cambios especialmente en las características del mercado.

La constante en las charlas fue la esperanza de que las cosas vuelvan a la normalidad, que los conflictos se solucionen y regrese el estado de certidumbre en el que solían vivir. Esta esperanza cierra la mente a la posibilidad de ver con claridad los cambios, aceptarlos, enfrentarlos y en el mejor de los casos aprovecharlos.

Del 25% de los hoteles que cuentan con una planificación, sólo tres establecieron algún tipo de estrategia para aprovechar las nuevas estructuras de mercado. Estos hoteles son los mismos que cuentan con personas proactivas en su dirección, dos de ellos con formación en administración.

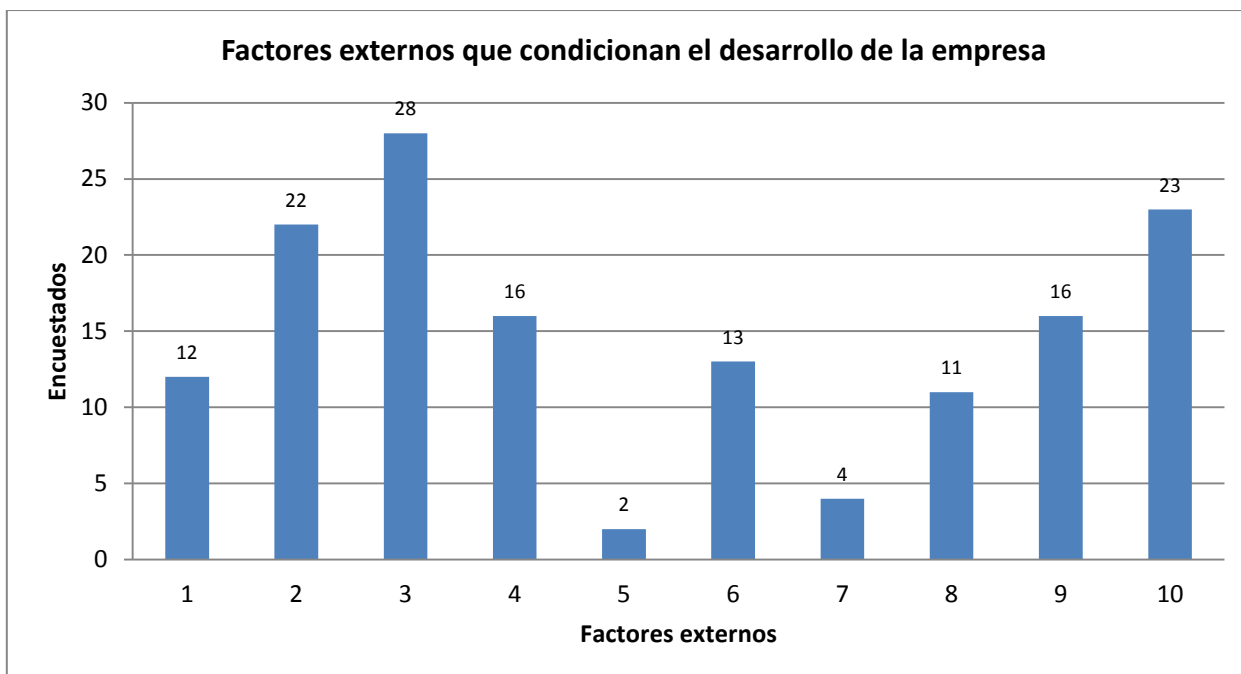
16. Entendimiento del entorno. Los empresarios entrevistados tienen un amplio conocimiento de su entorno. Conocen con claridad los factores sociales, económicos, políticos, legales, éticos y medio-ambientales.

Se puede percibir, durante las charlas entabladas con los micro empresarios, que tienen un conocimiento amplio del entorno en que trabajan. Con facilidad pueden describir aquellas variables del entorno que participan directamente con el desempeño de sus empresas, las que les benefician y las que no. El 97.5% mencionó que la situación que vive el entorno les afecta directamente. En sentido opuesto, 25 de las empresas están conscientes del impacto que generan en el medio ambiente preocupándose por realizar sus operaciones de manera socialmente responsable, 10 no lo hacen y al resto les es indiferente. (Ver anexo 3. Gráfica 34 y 35)

Además, el 72.5% de los entrevistados comentan haber identificado nuevas oportunidades de negocio; de los cuales, únicamente el 25% ha creado planes estratégicos para aprovecharlas. (Ver anexo 3. Gráfica 36 y 37)

5.3.1.2 Factores externos

Se solicitó a los micro empresarios que enumeraran las variables del entorno que, por mediante su interacción con la organización, afectan directamente su actividad condicionando con ello su desarrollo. Estas fueron sus respuestas:



- | | | | |
|---|------------------------------------|----|--|
| 1 | Falta de una administración sólida | 6 | La competencia excesiva |
| 2 | Falta de apoyo gubernamental | 7 | La introducción de nuevas empresas transnacionales |
| 3 | La inseguridad | 8 | La falta de planeación del negocio |
| 4 | La inestabilidad económica | 9 | La disminución del poder adquisitivo de los clientes |
| 5 | El entorno político | 10 | Una excesiva carga fiscal |

1. Contaminación de la Bahía. La Bahía de Zihuatanejo sufre un fuerte problema de contaminación.

De acuerdo a los últimos análisis realizados por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Playa Principal de Zihuatanejo registró 695 enterococos por cada cien mililitros de agua; según los criterios de la Secretaría, niveles máximos a 200 enterococos representan riesgos sanitarios para la población.

La causa principal de la contaminación de la Bahía y en específico de la Playa Principal es el arrastre de materia fecal, según estudios realizados por la

Comisión de Agua Potable y Alcantarillado de Zihuatanejo. El representante de la Comisión explica que las colonias irregulares asentadas en las partes altas de Zihuatanejo carecen de un sistema de alcantarillado, por lo que “los integrantes de 2 mil 78 familias defecan al aire libre” (García 2013, p.1).

Durante las lluvias, todos estos residuos son arrastrados por el canal de La Boquita y la laguna de Las Salinas hasta desembocar directamente en la Bahía, especialmente en la Playa Principal. Esto detona la alerta sanitaria permaneciendo durante los primeros 7 días después de lluvias intensas, después de este lapso de tiempo y gracias al oleaje propio del mar, la contaminación disminuye considerablemente.

Las soluciones al problema son diversas: invertir en infraestructura para ampliar la red de drenaje sanitario, ampliar la capacidad de las plantas de tratamiento de aguas negras y una reingeniería a las dos plantas tratadoras existentes.

Este problema afecta la imagen del puerto a nivel nacional por lo tanto la afluencia de turismo. En las temporadas vacacionales donde las lluvias no interfieren, la sanidad de las playas es apta para las actividades de recreación de la población y los visitantes; no así, en épocas de lluvias, precisamente en verano cuando la temporada es más larga y lleva un mayor número de visitantes.

Los habitantes del puerto, especialmente aquellos que dedican su actividad empresarial al sector turístico han solicitado al gobierno, desde hace años, la solución al problema. Pero ha sido en vano, pues el problema a la fecha continúa.

2. Alto nivel de inseguridad. El estado de Guerrero tiene el primer lugar nacional en homicidios dolosos y el segundo en secuestros. Además sufre una constante disputa de diversos grupos de delincuencia organizada por su territorio.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), a través de su informe especial sobre la entidad elaborado en 2013, reveló que hay un creciente número de delitos y violencia en Guerrero. Este organismo responsabilizó a las fallidas e ineficientes políticas de los gobiernos estatal y municipales para combatir la inseguridad y el aumento de la violencia. (CNDH 2013)

Los homicidios dolosos en Guerrero ascendieron a dos mil 87 casos en 2013, mientras que el año pasado sumaron dos mil 310 crímenes. La tendencia indica que tan sólo en una década, los homicidios aumentaron un 158 por ciento, pues en 2003 se reportaron 808 casos y en la actualidad se perpetran 59 por cada cien mil habitantes.

La entidad ocupa el segundo lugar en plagios con 207 casos en 2013; equivalentes a seis plagios por cada cien mil habitantes. Las extorsiones también van al alza, durante 2010 se registraron 85 casos y el año 2013 cerró con 174 denuncias.

El 29 por ciento de los delitos en carreteras en el país se perpetraron en Guerrero durante 2013, cuando se denunciaron 767 casos, un delito que en 2010 sólo reportó 20 casos y para 2011 se disparó a 580. Estos últimos datos levantan una alarma, puesto que el turismo que viaja por carretera hacia la costera de Guerrero sufre constantemente los estragos de la inseguridad. (SEXENIO 2014)

El puerto de Ixtapa Zihuatanejo, por su cercanía con Acapulco, Tierra Caliente y Michoacán, se ha vuelto un blanco constante de la delincuencia organizada. La población del puerto vive con regularidad enfrentamientos entre cárteles, secuestros, asaltos y la imposición de cuotas a establecimientos comerciales y empresas en general.

La inseguridad es considerada por los micro empresarios entrevistados como la principal problemática externa a la organización, que condiciona sus posibilidades de desarrollo y de hecho pone en peligro su sobrevivencia.

3. Desastres naturales. El puerto es vulnerable a los efectos del cambio climático.

El cambio climático ha provocado una serie importante de desastres ocasionados por tormentas, huracanes y ciclones en el estado de Guerrero. Tan sólo las últimas dos tormentas ocurridas en el 2013: Ingrid y Manuel, dejaron en estado de desastre natural a 56 municipios. (CNN 2013)

En Ixtapa Zihuatanejo las fuertes precipitaciones causan embarcaciones hundidas, casas destruidas, deslaves, arrastre de piedras y lodo, la interrupción del servicio eléctrico, la pérdida de la señal de internet y telefonía celular, el cierre a la navegación y al paso de las últimas dos tormentas, la incomunicación por afectaciones en todas las carreteras que conectan al puerto con el exterior.

El puerto es vulnerable a las reacciones anormales de las condiciones climáticas, afectando a miles de personas y reduciendo gravemente el porcentaje de visitantes al destino. (Romero 2013)

Por otro lado, el estado tiene un alto grado de sismicidad debido a que se encuentra junto al límite de la zona de contacto de las placas tectónicas de Cocos y Norteamérica, donde la primera se está metiendo por debajo de la segunda en un fenómeno llamado subducción. De acuerdo al Instituto de Geofísica de la UNAM, en el estado de Guerrero se registra alrededor del 25% de la sismicidad que ocurre en el territorio mexicano. (QUO 2013)

La ocurrencia de estos fenómenos perjudica al puerto de Ixtapa Zihuatanejo en dos vertientes muy importantes: la afectación a las edificaciones (casas, hoteles, edificios de gobierno, etc.) y en cierre de la costera (cierre a la navegación, evacuación de viviendas y establecimientos comerciales) por alertas de tsunami. El pasado sismo de 7.2 grados en la escala de Richter ocurrido 18 de Abril del 2014 dejó graves daños y una baja considerablemente la ocupación hotelera.

4. Turismo social. La estructura del mercado del puerto hace ya algunos años que presenta modificaciones. El tipo de visitante es muy distinto al que había hace 10 años.

Las características del turismo que ahora visita el puerto son muy diferentes. Anteriormente, la principal afluencia era de extranjeros, especialmente de Estados Unidos, Canadá y Francia quienes pasaban largas temporadas (de uno a tres meses) disfrutando de las playas. A nivel nacional, la mayoría de las personas provenían del Estado de México, Distrito Federal y Michoacán; visitantes con un poder adquisitivo medio-elevado, que gustaban de disfrutar de la tranquilidad del puerto y los eventos deportivos.

Durante aproximadamente 5 años, lo más recurrente es el Turismo Social: el cual es conocido como un sistema que crea las condiciones necesarias que permiten el acceso al turismo a un gran sector de la población que carece de posibilidades financieras para disfrutar del turismo comercial, pero que también tiene necesidades humanas de recreación, descanso, diversión y de conocer otros ambientes, aunque sea en forma limitada.

El tiempo de la estancia de este visitante es mucho menor, elige las formas de estancia más económicas, su nivel educativo se limita (en su mayoría) a la primaria, sus hábitos de consumo están marcados por el ahorro y se trasladan en grandes números.

Para los hoteleros del puerto, especialmente los microempresarios, este nuevo tipo de visitante genera muchas complicaciones, entre ellas: que pocos se hospedan en cuartos de hotel, exigen precios muy bajos y algunos incluso roban propiedad del hotel (toallas, alfombras, jabones, secadoras, etc.), otros prefieren dormir en las playas o en los camiones donde se transportan, traen consigo suficiente comida enlatada para evitar consumir en restaurantes, generan mucha basura y perjudican la imagen del puerto.

Los entrevistados que tienen sus empresas localizadas en Zihuatanejo se expresan con disgusto sobre el comportamiento de este tipo de visitante, indican que año con año llegan más personas con estas características y cada vez menos turistas extranjeros. En Ixtapa existe un mayor control por parte de la autoridad en cuanto a la imagen, por lo que el turismo social evita la zona.

5. Aumento del costo en los servicios. Los micro hoteles tienen altos costos en servicios, cuyos precios van en aumento año con año.

Mencionada como una de las causas principales de la falta de recursos para financiar proyectos de crecimiento son los altos costos en servicios. Un gran porcentaje del ingreso se destina a pagar: luz, agua, televisión de paga, internet, teléfono y predial.

La tarifa comercial de luz es una pesada carga mes a mes. Debido al clima tan caluroso, los hoteles se ven en la necesidad de instalar aires acondicionados para la comodidad de sus clientes. El uso de estos aparatos dispara los consumos de luz. Por otro lado, uno de los servicios más importantes es el agua, la cual además de ser cara es muy escasa.

6. Excesiva carga fiscal. El paquete fiscal aplicado a empresas que brindan servicios de alojamiento temporal es excesivo.

Los empresarios entrevistados están registrados ante Hacienda, están obligados al pago de impuesto según lo marca la ley más un impuesto adicional aplicado estrictamente a empresas de este ramo. El paquete fiscal es considerado por la mayoría como excesivo para su actividad.

Es constante la insatisfacción por parte de los micro hoteleros sobre el pago de impuestos. Por un lado: porque consideran que es muy alto el monto en comparación con los beneficios que adquieren y por otro, porque eso los obliga a mantener un nivel de precios, a diferencia de su competencia, aquellos hoteles irregulares (que no contribuyen), pueden bajar sus tarifas tanto como quieran.

7. Existen muchos competidores. Hay muchos participantes en el mercado ofreciendo servicios de alojamiento temporal.

En Ixtapa Zihuatanejo hay registrados un total de 129 oferentes del servicio de alojamiento. (DENUE 2014) De los cuales: 101 son micro hoteles, 18 hoteles pequeños, 6 hoteles medianos y 4 grandes. (con base en la última clasificación de MIPYMES publicada en el DOF).

Durante las entrevistas, el grueso de los micro empresarios comentaron tener bien identificada a su principal competencia, la cual tiene dos vertientes: por un lado, los hoteles de características similares que se encuentra próximos a su ubicación; y por otro, los grandes hoteles de Ixtapa, que ofrecen mayores comodidades. De estos últimos la mayoría son cinco estrellas o gran turismo.

La reciente reducción en la demanda del servicio a causa de factores como: la inseguridad, la disminución del poder adquisitivo del cliente, los desastres naturales, etc. ha provocado que muchos utilicen como principal estrategia (por decir única) la reducción de precios.

Los hoteles medianos y grandes tienen una mayor capacidad en cuartos, ofrecen más servicios y pueden reducir sus precios al contar con un margen de utilidad considerablemente amplio. Contrario a esto los micro y pequeños hoteles, tienen un punto de equilibrio más cercano; es decir que, reducir sus precios a la misma proporción significa un decremento importante en su utilidad.

8. Competencia desleal. Existen muchos establecimientos irregulares que compiten directamente con los micro hoteles de la zona.

En respuesta al cúmulo de obligaciones fiscales al que están sujetas las empresas de alojamiento temporal muchos empresarios optaron por trabajar clandestinamente, sin registro ni pago de impuestos. Es muy difícil creer que el gobierno no haya regularizado ya estos establecimientos; no obstante, el problema persiste gracias a la corrupción de las mismas autoridades.

La existencia de estos lugares genera un fuerte conflicto a nivel de competencia: los precios que ellos pueden ofrecer son mucho más bajos que los hoteles registrados, ofreciendo condiciones de servicio similares. El gobierno hace caso omiso a las quejas de los hoteles regulares, ocasionando fuertes riñas entre los propietarios.

9. Disminución del poder adquisitivo de los clientes.

Debido a diversas variables económicas: crisis, desempleo, empleos mal pagados, etc. el poder adquisitivo de los turistas ha disminuido considerablemente. Algunos de los turistas disminuyeron la frecuencia de sus viajes, otros que viajan por negocios tienden a consumir con mayor moderación, etc.

10. Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno. Los últimos tres gobiernos federales han incluido a las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de las principales estrategias de desarrollo nacional.

Desde el sexenio de Vicente Fox, las micro, pequeñas y medianas empresas cobraron una gran importancia. Por primera vez fueron incluidas en el

Plan Nacional de Desarrollo como directrices de desarrollo. Durante el gobierno de Felipe Calderón y en el actual mandato de Enrique Peña Nieto, estas empresas son pieza clave de desarrollo nacional.

Se creó el Fondo PYME, fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. (FONDO PYME 2014)

Actualmente existe el Instituto Nacional del Emprendedor cuya red de apoyo a emprendedores es una gran estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para Emprendedores y MIPYMES de las diferentes instancias de Gobierno y del sector privado, que se materializan en la Red Mover a México a través de la cual los participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector.

La Red de Apoyo al Emprendedor se alinea con una de las estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo que es Democratizar la Productividad que implica llevar a cabo políticas públicas que eliminen los obstáculos que impiden alcanzar su máximo potencial a amplios sectores de la vida nacional. (INADEM 2014)

Ambos organismos dependientes de la Secretaría de Economía tienen la responsabilidad de cumplir con los objetivos de fomento a la creación y desarrollo de nuevas empresas, otorgando financiamientos que las ayuden a comenzar sus operaciones e invertir en sus proyectos de desarrollo. Hoy más que nunca es posible acceder al financiamiento que otorga el gobierno, en ocasiones los trámites pueden ser largos, pero los fondos existen y muchos han sido ya beneficiados.

Resulta indiscutible que la política orientada a apoyar las MIPYMES productivas y formales y; por supuesto, a los emprendedores, es pieza angular de la agenda de gobierno a fin de consolidarla como palanca estratégica del desarrollo nacional y de generación de bienestar para los mexicanos.

Se han planteado diversas estrategias para impulsar el desarrollo del sector turístico nacional, entre las más importantes: Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico y fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos. En esta última, se hace especial mención sobre incentivar las inversiones turísticas de las micro, pequeñas y medianas empresas. (PND, p. 143-144). Además de fortalecer la investigación y generación de conocimiento turístico.

De los propietarios entrevistados el 70% no se han visto beneficiados de estos apoyos, del resto sólo tres han tenido acceso a financiamiento y capacitación y los demás nunca habían escuchado hablar de estas instituciones de gobierno.

11. Asociaciones de hoteles. La mayoría de los micro hoteleros entrevistados son parte de alguna Asociación.

Por iniciativa de algunos empresarios se han conformado dos Asociaciones en Zihuatanejo para empresas dedicadas al alojamiento temporal: Asociación de hoteles de Ixtapa y Zihuatanejo, A.C. y la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Zihuatanejo, A.C. Las cuales les brinda varios beneficios como miembros de las mismas, entre los más importantes la publicidad y promoción a nivel nacional que éstas le dan al puerto y los hoteles que las componen.

12. Publicidad del puerto por parte del Estado. En últimas fechas, el gobierno se ha dado a la tarea de promocionar los litorales del estado de Guerrero.

Siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se ha considerado al turismo como un sector de gran dinamismo y capacidad de desarrollo, ligado al proceso y cambio de tendencias de la humanidad, la Secretaría de Turismo ha diseñado estrategias específicas para detonar su desarrollo tales como: reconocer al turismo como pieza clave del desarrollo económico, diversificar los productos turísticos y desarrollar nuevos mercados, impulsar a las empresas turísticas a ser competitivas a nivel nacional e internacional y desarrollar el turismo respetando los entornos naturales, culturales y sociales. (SECTUR 2013)

Los gobiernos municipal, estatal y nacional se han dado a la tarea de promocionar diferentes destinos turísticos entre ellos: Ixtapa-Zihuatanejo, Acapulco, Puerto Vallarta y Cancún. La información sobre estos destinos tienen alcance internacional, esperando con eso reactivar la actividad turística en México.

13. Mala planeación de la urbanización. Zihuatanejo tiene un problema de imagen pública, la urbanización se dio sin una planeación.

En el centro de la ciudad existe una fuerte problemática respecto a la localización de los establecimientos de entretenimiento y las zonas habitacionales: están todos concentrados en el mismo lugar. Por las noches, los bares, cantinas y discotecas que están próximas a los hogares y edificios de hospedaje provocan ruido, desorden y disturbios, perturbando la tranquilidad de los habitantes y también de algunos visitantes.

14. Proyectos de infraestructura. Existen diversos proyectos de desarrollo en infraestructura para el estado de Guerrero y en específico para el puerto de Ixtapa Zihuatanejo.

Se ha publicado ya en el Diario Oficial de la Federación uno de los más importantes proyectos de inversión en materia turística en Ixtapa Zihuatanejo: una inversión de 100 millones de pesos para la construcción de un muelle para cruceros. Este forma parte del Programa Nacional de Infraestructuras 2014-2018 como proyecto de apoyo de los Centros Integralmente Planeados por FONATUR. (Rios Enero 2014)

En la misma publicación se dio a conocer la aplicación de recursos que ascienden a 30 millones de pesos para la obra de ingeniería de la planta de tratamiento de aguas residuales de la Marina 1 y 2. (PNI 2014-2018)

Además, el aeropuerto internacional de Zihuatanejo, captará un mayor número de llegadas de visitantes de diferentes partes del país y el mundo, gracias

a la participación de nuevas líneas aéreas. Por ejemplo, la aerolínea recién creada Transportes Aéreos Regionales (TAR) inauguró en Abril del 2014 su vuelo Querétaro-Acapulco-Ixtapa y viceversa, ruta que contribuirá a aumentar el turismo y la conectividad desde el centro del país. (El economista Abril 2014)

Por otro lado, nuevos proyectos de urbanización surgen con el propósito de construir reservas inmobiliarias de alta calidad para usos turísticos y residenciales, con densidad media, diseños vanguardistas y métodos constructivos en estrecho contacto con el ambiente. Entre los proyectos de urbanización, que encabeza FONATUR, destacan los desarrollos de Lomas de Playa Linda, Lomas de las Garzas, Playa Don Juan y Majahua-Cantiles, que en conjunto cubren una superficie de 138 hectáreas y ofrecen una capacidad para 4 mil 294 cuartos y 5 mil 168 viviendas. (Machorro, Febrero 2014)

15. Falta de apoyo gubernamental. El gobierno difícilmente atiende las quejas de los micro hoteleros.

La segunda causa de la falta de crecimiento al criterio de los entrevistados es: la falta de apoyo gubernamental, después de la inseguridad y seguida de la excesiva carga fiscal. Consideran que ha sido muy difícil trabajar conjunto a las autoridades del puerto, puesto que éstas no escuchan sus quejas, las cuales con frecuencia van en materia de servicios: alumbrado, seguridad y orden. También en cuanto la regulación de establecimientos que laboran fuera de la ley.

5.3.2 Clasificación de factores

En las siguientes tablas se presenta la clasificación de los factores internos en fortalezas y debilidades, así como la clasificación de los factores externos en oportunidades y amenazas.

Tabla 8. Clasificación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none">- Empresa familiar- Administración funcional- Organización establecida- Control de costos y satisfacción del cliente adecuado- Ventajas competitivas identificadas- Competencia identificada- Clientes frecuentes- Relación estrecha con empresas de servicios complementarios- Relación estrecha con industrias del mismo ramo- Entendimiento del entorno	<ul style="list-style-type: none">- Falta de una planeación formal- Centralización del poder, la autoridad y la toma de decisiones- Actitud Pasiva- Control excluyente- Nivel tecnológico básico- Incapacidad financiera- Resistencia al cambio
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 9. Clasificación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none">- Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno- Asociaciones de hoteles- Publicidad del puerto por parte del Estado- Proyectos de infraestructura	<ul style="list-style-type: none">- Turismo social- Contaminación de la Bahía- Alto nivel de inseguridad- Desastres naturales- Aumento del costo en los servicios- Excesiva carga fiscal- Existen muchos competidores- Competencia desleal- Disminución del poder adquisitivo de los clientes- Mala planeación de la urbanización
Fuente: Elaboración propia	

5.3.3 Selección de factores clave

Para determinar los factores que deben conformar a la matriz de análisis FODA final se tomó en cuenta su relevancia y utilidad. Es decir que, se seleccionaron aquellos factores que impactan más al desempeño actual de las organizaciones; así como aquellos que pueden ser tomados en cuenta en el proceso de formulación de planes, objetivos y estrategias. Dichos factores se subrayan en la Matriz 5.

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar - Administración funcional - Organización establecida - Control de costos y satisfacción del cliente adecuado - Ventajas competitivas identificadas - Competencia identificada - Clientes frecuentes - Relación estrecha con empresas de servicios complementarios - Relación estrecha con industrias del mismo ramo - Entendimiento del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una planeación formal - Centralización del poder, la autoridad y la toma de decisiones - Actitud Pasiva - Control excluyente - Nivel tecnológico básico - Incapacidad financiera - Resistencia al cambio
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno - Asociaciones de hoteles - Publicidad del puerto por parte del Estado - Proyectos de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo social - Contaminación de la Bahía - Alto nivel de inseguridad - Desastres naturales - Aumento del costo en los servicios - Excesiva carga fiscal - Existen muchos competidores - Competencia desleal - Disminución del poder adquisitivo de los clientes - Mala planeación de la urbanización - Falta de apoyo gubernamental
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
FACTORES EXTERNOS	

Matriz 5. Selección de Factores

Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Resultado: matriz de análisis FODA de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo

Luego de haber identificado, analizado, clasificado y seleccionado los factores internos y externos que participan en la vida de las micro empresas dedicadas al servicio de alojamiento temporal en Ixtapa Zihuatanejo, el resultado se puede plasmar de manera sintética en la siguiente Matriz.

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> - Administración funcional - Ventajas competitivas identificadas - Relación estrecha con empresas de servicios complementarios - Relación estrecha con industrias del mismo ramo 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una planeación formal - Incapacidad financiera - Resistencia al cambio
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno - Asociaciones de hoteles 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo social - Excesiva carga fiscal - Existen muchos competidores - Competencia desleal - Falta de apoyo gubernamental
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
FACTORES EXTERNOS	

Matriz 6. Resultado del análisis FODA en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz representa el diagnóstico mismo de la situación que viven actualmente estas empresas. Fue el resultado de una investigación externa a las mismas pero en estrecha colaboración con sus dirigentes, quienes aportaron sus conocimientos, experiencias y percepciones a la investigación.

5.3.4.1 Enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA

La matriz de análisis FODA es sugerida por muchos autores para realizar el diagnóstico de la organización pues funge como cimiento para la implementación del proceso de administración estratégica. Uno de los autores estudiados complementa esta matriz con un enfoque proactivo, aumentando su utilidad al momento de diseñar planes, objetivos y estrategias.

Gallardo (2012k) relaciona los factores de modo que sirvan para utilizar las fortalezas en el aprovechamiento de oportunidades, la eliminación de debilidades y el enfrentamiento de amenazas. Esta correlación proporciona pautas trascendentales para el diseño de objetivos.

Con base en esta visión, será preciso realizar una corrección a la matriz obtenida. Existe un factor que ha venido siendo interpretado como una fuerte amenaza: el cambio en la estructura de la demanda que permitió la aparición de un cliente diferente, el *turismo social*.

Este ha sido visto como una amenaza puesto que las empresas no están preparadas para satisfacer las necesidades de este nuevo cliente. Diseñaron a lo largo de su existencia un servicio dedicado a atender los requerimientos de algunos segmentos de mercado cuyas características incluso pueden anteponerse a las características de la demanda actual. La problemática surge al momento en que los segmentos de mercado a los cuales están dirigidos estos hoteles están reduciendo considerablemente su demanda y el turismo social está creciendo en gran magnitud.

Existe un evidente rechazo al estrato social del que proviene este nuevo turismo: la clase popular. El turismo nacional de tipo social pertenece generalmente a la clase baja (lo cual no significa ser pobres) y los menos a la clase media. Su nivel adquisitivo es bajo, destinando el mayor porcentaje del mismo a bienes de primera necesidad. Al momento de viajar, gastan lo menos exigiendo mayores servicios a precios más bajos. Esto obliga de alguna manera a bajar sus tarifas para captar parte de este mercado, disminuyendo con ello su margen de utilidad.

No obstante, por lo menos en México según cifras del INGEI (2013) el 59.13% de la población pertenece a la clase baja, el 39.16% a la clase media y sólo el 1.7% a la clase alta. La tendencia para los próximos años figura en cifras similares: 48 de cada 100 mexicanos que nacieron en pobreza morirán así. Este estrato, por el número de personas que lo conforman, representa grandes oportunidades de negocio. En el sector turístico no debe ser la excepción, la estratificación socioeconómica nacional seguramente no va a cambiar pronto, es tarea de las empresas adaptarse a esta constitución para captar mercado.

Entonces, luego de este breve análisis será preciso modificar la matriz: pasar el factor *turismo social* del cuadrante de las amenazas al cuadrante de las oportunidades, quedando de la siguiente manera:

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>– Administración funcional Su administración empírica no obstaculiza su correcto funcionamiento, puesto que su larga trayectoria en el servicio les ha brindado la experiencia necesaria para funcionar adecuadamente.</p> <p>– Ventajas competitivas identificadas 87.5% de las empresas analizadas tienen perfectamente identificadas cuáles son sus ventajas competitivas y el 62.5% busca constantemente fortalecer dichas ventajas para diferenciarse de sus competidores La demanda es diversificada en cuanto a las necesidades, gustos y deseos de los clientes. En respuesta a ello, estas empresas personalizaron su servicio acorde a los requerimientos cada segmento de la demanda.</p> <p>– Relación estrecha con empresas de servicios complementarios Tales como: venta de alimentos y bebidas, venta de artículos de playa, servicios de entretenimiento, etc. Aunque cabe destacar que la gran mayoría de los entrevistados comentaron no obtener muchos beneficios de estas relaciones.</p> <p>– Relación estrecha con industrias del mismo ramo Más del 70% son miembros de alguna asociación. Obteniendo beneficios como: la publicidad conjunta del destino a nivel local y nacional, la resolución de diversos conflictos (sobre todo con sector gubernamental), la recomendación de los servicios y el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias.</p>	<p>– Falta de una planeación formal En todos los casos existe una aspiración de crecimiento. No obstante el 65% no cuenta con planes de ningún tipo para lograrlo, el 25% sí los tiene (aunque no todos de manera formal) y el 10% no los tiene porque desconoce su utilidad. A largo plazo, el 57.5% no cuenta con un plan de desarrollo, el 35% sí lo tienen y el 10% se muestran indecisos al respecto. La mayoría trabaja tácticamente, no tiene planes, objetivos ni estrategias establecidas. El objetivo principal al momento es permanecer en el mercado.</p> <p>– Incapacidad financiera 18 de los entrevistados creen no tener capacidad para financiar sus proyectos y debido a las altas tasas de interés, evitan recurrir al financiamiento externo.</p> <p>– Resistencia al cambio Al cuestionar a los entrevistados sobre los cambios que ha sufrido el mercado durante los últimos diez años se percibió una fuerte esperanza acerca de la reversión de dichos cambios, del regreso al estado de certidumbre en el que solían vivir. Esta esperanza evita ver con claridad los cambios, aceptarlos, enfrentarlos y en el mejor de los casos, aprovecharlos.</p>

Matriz 7. Resultado del análisis FODA en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo

*Modificación

(Parte 1)

Fuente: Elaboración propia

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>– Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno A través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Otorgando financiamientos que las ayuden a comenzar sus operaciones e invertir en sus proyectos de desarrollo.</p> <p>Se han planteado diversas estrategias para impulsar el desarrollo del sector turístico nacional, entre las más importantes: Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico y fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos. En esta última, se hace especial mención sobre incentivar las inversiones turísticas de las micro, pequeñas y medianas empresas. Además de fortalecer la investigación y generación de conocimiento turístico.</p> <p>Cabe resaltar que, de los propietarios entrevistados el 70% no se han visto beneficiados de estos apoyos, del resto sólo tres han tenido acceso a financiamiento y capacitación y los demás nunca habían escuchado hablar de estas instituciones de gobierno.</p> <p>– Asociaciones de hoteles Las cuales les brinda varios beneficios como miembros de las mismas, entre los más importantes la publicidad y promoción a nivel nacional que éstas le dan al puerto y los hoteles que las componen. Además, eleva la voz de las empresas en el reclamo de sus derechos frente a las autoridades en materia de seguridad, infraestructura, planeación de la urbanización, etc.</p> <p>– Turismo social Sistema que permiten el acceso al turismo al sector de la población que carece de posibilidades financieras para disfrutar del turismo comercial, pero que también tiene necesidades humanas de recreación, descanso, diversión y de conocer otros ambientes, aunque sea en forma limitada.</p> <p>Aunque los microempresarios mencionan que este tipo de visitantes genera muchas complicaciones, es el tipo de turismo que predomina, representando una importante oportunidad de negocio.</p>	<p>– Excesiva carga fiscal Además del paquete de impuestos obligatorio, pagan un impuesto adicional aplicado estrictamente a empresas de este ramo. Situación que genera un alto nivel de insatisfacción al considerar que no obtienen beneficios y esto los obliga a mantener su nivel de precios, a diferencia de su competencia (hoteles irregulares que no contribuyen), quienes sí pueden bajar sus tarifas tanto como quieran.</p> <p>– Existen muchos competidores En Ixtapa-Zihuatanejo hay registrados un total de 129 oferentes del servicio de alojamiento. (DENUE 2014) De los cuales: 101 son micro hoteles, 18 hoteles pequeños, 6 hoteles medianos y 4 grandes. Aunado a ello, existen muchos oferentes no registrados ante hacienda.</p> <p>– Competencia desleal En respuesta al cúmulo de obligaciones fiscales al que están sujetas las empresas de alojamiento temporal muchos empresarios optaron por trabajar clandestinamente, sin registro ni pago de impuestos. Es muy difícil creer que el gobierno no haya regularizado ya estos establecimientos; no obstante, el problema persiste gracias a la corrupción de las mismas autoridades. La existencia de estos lugares genera un fuerte conflicto a nivel de competencia: los precios que ellos pueden ofrecer son mucho más bajos que los hoteles registrados, ofreciendo condiciones de servicio similares. El gobierno hace caso omiso a las quejas de los hoteles regulares, ocasionando fuertes riñas entre los propietarios.</p> <p>– Falta de apoyo gubernamental La segunda causa de la falta de crecimiento al criterio de los entrevistados es: la falta de apoyo gubernamental, después de la inseguridad y seguida de la excesiva carga fiscal. Consideran que ha sido muy difícil trabajar conjunto a las autoridades del puerto, puesto que éstas no atienden sus quejas, las cuales con frecuencia van en materia de servicios: alumbrado, seguridad y orden. También en cuanto la regulación de establecimientos que laboran fuera de la ley.</p>

Matriz 8. Resultado del análisis FODA en micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo
*Modificación
(Parte 2)

Fuente: Elaboración propia

Una vez perfeccionada la matriz resultado del análisis FODA, retomamos la propuesta Gallardo (2012) para darle a ésta un sentido estratégico. Con base en esto, la matriz de análisis FODA de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo quedaría así:

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F) – Administración funcional – Ventajas competitivas identificadas – Relación estrecha con empresas de servicios complementarios – Relación estrecha con industrias del mismo ramo	Debilidades (D) – Falta de una planeación formal – Incapacidad financiera – Resistencia al cambio
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) – Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno – Asociaciones de hoteles – Turismo social	<i>Objetivos FO</i> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<i>Objetivos DO</i> Minimizar* las debilidades aprovechando las oportunidades
	Amenazas (A) – Excesiva carga fiscal – Existen muchos competidores – Competencia desleal – Falta de apoyo gubernamental	<i>Objetivos FA</i> Usar las fortalezas para evitar las amenazas	<i>Objetivos DA</i> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Matriz 9. Análisis FODA de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo bajo un enfoque estratégico

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Gallardo (2012)

*Se ha sustituido el término *Supervisar* utilizado por el autor en su propuesta de Matriz de análisis FODA por el verbo *Minimizar*, el cual, se considera más apropiado para los Objetivos DO.

En el siguiente capítulo se complementará esta matriz mostrando algunos objetivos obtenidos de la intersección de cuadrantes, que pueden tomar en cuenta algunos directivos de los hoteles en el diseño de sus futuros planes estratégicos.

5.4 Diagnóstico de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo

Las empresas tienen una administración funcional. El dueño se encarga de supervisar directamente todas las actividades necesarias para brindar el servicio. En éste recae la autoridad, el poder y la toma de decisiones; pero aunque parezca contradictorio, los largos años de experiencia, la cultura y el clima organizacional permiten a la empresa trabajar, en situaciones de contingencia, aún sin la presencia de su líder.

Durante años han dirigido sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del cliente, forjando con ello sobresalientes ventajas de diferenciación, las cuales circunstancialmente se convierten en ventajas competitivas frente al resto de oferentes en el mercado.

Su administración carece de un sentido estratégico. Generalmente no se diseñan planes de acción, objetivos ni estrategias. Sí se implementan acciones diversas para aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas, también para hacer fructíferas sus fortalezas y eliminar sus debilidades; sin embargo, rara vez se evalúan las repercusiones de dichas acciones.

Viven en un estado de incertidumbre ante los cambios del entorno y se perciben vulnerables ante éste. Tienen pleno conocimiento del impacto que ejercen en las organizaciones las transformaciones del ambiente, más su reacción ante ellas ha sido lenta, a diferencia de algunos de sus principales competidores, quienes han logrado adaptarse a los cambios y mejorar su posicionamiento competitivo.

La problemática se debe a dos situaciones: una resistencia al cambio (de aceptarlo y actuar en consecuencia) y la falta de conocimientos, habilidades y técnicas administrativas que les permitan adaptarse al entorno. Si bien es cierto los directores de las empresas se perciben motivados para mejorar las condiciones de sus organizaciones, la mayoría de las estrategias que están desarrollando buscan retroceder el cambio más que adaptarse al mismo. O bien, de obtener resultados diferentes haciendo lo mismo que por tradición han aprendido a hacer.

Hace falta estructurar formalmente los esfuerzos administrativos para concretarlos en beneficios tangibles. Analizar su situación actual para detectar los asuntos de mayor prioridad; fijar una situación deseada en un tiempo determinado; establecer líneas de acción para lograrlo y; evaluar los resultados obtenidos.

5.5 Comprobación de la hipótesis

Hipótesis:

Las microempresas hoteleras en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero no logran incrementar su posicionamiento competitivo porque no implementan una administración que permita diseñar, ejecutar y evaluar estrategias que incrementen su competitividad.

Luego del análisis de los datos se concluye que la hipótesis es parcialmente válida, ya que los encargados de administrar las microempresas hoteleras sí implementan diversas actividades (denominadas por ellos como estrategias), la mayoría destinadas a captar un mayor mercado y disminuir sus costos. No obstante, éstas no están teniendo el resultado esperado; es decir, no mejoran su posicionamiento competitivo.

Implementan una administración que diseña las estrategias sin tener como base un análisis de la situación actual y la esperada. Ejecuta estrategias sin planes previamente establecidos. No evalúa el incremento en materia de competitividad, resultado de las estrategias ejecutadas.

En conclusión, la causa principal de que las estrategias implementadas no concluyan en resultados satisfactorios es la falta de una estructura formal, coherente y sistemática en su diseño, implementación y evaluación.

Referencias

Libros

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. D.F., México: Alfaomega.

Artículos

KPMG México (2013). *Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Disponible en:
http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Noticias

El economista (2014, 11 de Abril). *Conecta TAR a Querétaro con Acapulco e Ixtapa*. Abstraído de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/04/11/conectar-queretaro-acapulco-e-ixtapa>

García Lucatero, Alicia (2013, 20 Diciembre). Principal causa de contaminación en la Bahía de Zihuatanejo. *El despertar de la costa*. Recuperado de:
<http://www.despertardelacosta.com/index.php/locales/1862-arrastre-de-materia-fecal-principal-causa-de-contaminacion-en-la-bahia-de-zihuatanejo>

Noticieros CNN (2013, 23 de Septiembre). Las lluvias de 'Ingrid' y 'Manuel' dejan desastre en 171 municipios. Recuperado de:
<http://mexico.cnn.com/nacional/2013/09/23/las-lluvias-de-ingrid-y-manuel-dejan-desastre-en-171-municipios>

Machorro, Juan Carlos (2014, 10 de Febrero). Registran avances los proyectos turísticos en Ixtapa-Zihuatanejo. *Miambiente*. Abstraído de:
<http://www.miambiente.com.mx/?p=37734>

Redacción QUO (2013, 21 de Agosto). Por qué Guerrero es una zona sísmica. Recuperado de: <http://quo.mx/preguntas-inteligentes/2013/08/21/por-que-guerrero-es-una-zona-sismica>

Ríos Espinoza, Eliuth (2014, Enero). Publica diario oficial edificación de muelle de cruceros. *El despertar de la costa*. Recuperado de:
<http://www.despertardelacosta.com/index.php/locales/14875-publica-diario-oficial-edificacion-de-muelle-de-cruceros>

Romero, Adolfo (2013, 17 Septiembre). 'Manuel' deja daños materiales en Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero. *Noticieros Televisa*. Recuperado de: <http://noticieros.televisa.com/mexico/1309/-manuel-deja-danos-materiales-ixtapa-zihuatanejo-guerrero/>

Staff sexenio (2014, 30 Enero). Guerrero en alerta por índices de inseguridad. *SEXENIO*. Abstraído de: <http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=43218>

Vargas Hernández, Ivonne (2012, 28 de Marzo). Pymes, eje de la economía mexicana. *CNN Expansión*. Abstraído de: [http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes el eje de la economia mexicana](http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes_el_eje_de_la_economia_mexicana)

Otras fuentes

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). *Informe de Actividades 2013*. Documento recuperado de: <http://www.cndh.org.mx/node/913149>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Fondo PYME. Recuperado de: <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Abstraído de: http://www.inadem.gob.mx/red_nacional_de_apoyo_al_emprendedor.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2013, 12 de Junio). *Clases medias en México*. Boletín de investigación N° 256/13. Aguascalientes, México. Abstraído de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/Comunicados/Especiales/2013/Junio/comunica6.pdf>

Molina Morales, Xavier (2008). La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas: Una aplicación al sector cerámico español. *Economía y sociedad*. España: Fundación BBVA Abstraído de: http://books.google.es/books?id=EfaiWXptOxEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Programa Nacional de Infraestructura (PNI) 2014-2018. Presidencia de México. Encontrado en: <http://presidencia.gob.mx/pni/estrategia-sur-sureste.php>

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018. Gobierno de la República. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>

Secretaría de Turismo (SECTUR). Abstraído de: <http://www.sectur.gob.mx/>

CAPÍTULO 6. PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

Atendiendo al cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se ha obtenido ya, el diagnóstico de los micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo, Gro. Con base en éste, se presentan ahora las propuestas y recomendaciones. Estas incluyen un modelo de administración estratégica adaptado para microempresas, apoyado en las aportaciones de José R. Gallardo y Fred R. David que busca ser de utilidad para aquellos microempresarios que requieran dar continuidad a este ejercicio, apoyándolos a concretar las ideas de mejora que tienen para sus negocios.

6.1 Recomendaciones generales

Las recomendaciones que aquí se presentan son básicamente tres:

1. Trabajar bajo un esquema de coo-petencia
2. Instituir alianzas estratégicas
3. Formalizar la administración en un sentido estratégico

6.1.1 Trabajar bajo un esquema de coo-petencia

Este término fue inventado por Ray Noorda para definir aquellas acciones en el ámbito de los negocios donde las empresas pueden cooperar y competir al mismo tiempo. “[...] es un neologismo inventado para describir una modalidad de conducta empresarial en la cual coexiste la cooperación en ciertos eslabones de la cadena de valor y la competencia en otros.” (CEPAL 2005, p.53)

La coo-petencia describe situaciones en las que varias empresas competidoras se unen para conseguir un conjunto de beneficios como: combinar recursos, reducir costes, intercambiar información, etc. y busca tener una posición más fuerte en el sector que se participa.

“La compartición de un sistema interempresarial permite conjugar las ventajas de las que disponen ciertas empresas con la finalidad de compartir recursos, reducir riesgos y permitir la realización de proyectos conjuntos, esto es, optimizar la relación costo-riesgo-beneficio.” (De Pablos, López, Romo & Medina 2012, p.270)

6.1.2 Instituir alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en alguna tarea común. Sin afectar el status jurídico independiente de los socios de los negocios participantes, ofrece a las empresas un modo de mejorar su efectividad individual al compartir ciertos recursos. (Longenecker, Petty, Palich & Hoy 2012 p. 248) Estas alianzas pueden asumir muchas formas, desde los intercambios informales de información a las relaciones formales basadas en capital accionario o contractuales y todos los puntos intermedios.

Las alianzas estratégicas suponen una gran promesa para las pequeñas empresas. Al combinar recursos con socios cuidadosamente seleccionados, las pequeñas empresas pueden incrementar su fortaleza competitiva y alcanzar sus

metas que de otra manera serían demasiado costosas o demasiado difíciles de lograr por su cuenta. (Longenecker et al. 2012 p. 250)

Tanto Fred R. David como Gallardo, consideran que las alianzas estratégicas como una forma sana de cooperar entre los mismos competidores, entendiendo que cada cual debe contribuir con algún recurso valioso (tecnológico, económico, conocimiento, etc.) obteniendo algún beneficio que por si sólo no podría alcanzar.

6.1.3 Formalizar la administración en un sentido estratégico

Una de las principales fortalezas encontradas en los micro hoteles es la funcionalidad de su administración, puesto que logra el desempeño adecuado de la organización permitiéndole a muchas de ellas permanecer en el mercado durante muchos años.

No obstante la mayoría no desempeña ejercicios formales de administración estratégica, lo cual les sería de gran utilidad para enfrentar los cambios del medio ambiente adaptándose a él mediante la formulación, implementación y evaluación constante de planes, objetivos y estrategias. Basta con mencionar que las pocas empresas que cumplen con este requisito figuran como las líderes en su categoría.

Muchos empresarios cuentan ya con todo lo necesario para comenzar a dar formalidad a su administración, les sería de gran ayuda estructurar sus

conocimientos en forma ordenada siguiendo un modelo que les permita consolidar su administración.

6.2 Recomendaciones específicas

Partiendo del enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA obtenida y con base en las recomendaciones generales, se presentan las recomendaciones para cada uno de los cuadrantes estratégicos: FO, FA, DO y DA.

6.2.1 Objetivos FO

La principal oportunidad que se tiene al momento es que, como resultado de las estrategias de desarrollo en materia turística promovida por el Gobierno Federal, el sector se está reactivando mediante la construcción de infraestructura; la publicidad y promoción del destino turístico, y; el apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas. Ciertamente los resultados de dichas estrategias aún no son contundentes, pero poco a poco muestran sus beneficios en una mayor afluencia de visitantes.

La demanda de mayor crecimiento en este mercado es *el turismo social*, el cual busca principalmente maximizar su relación costo-beneficio; es decir, obtener más beneficios a un menor precio. Por esta razón, tienden a preferir el hospedaje en hoteles modestos. La preferencia del consumidor proporciona una ventaja a los micro hoteles. Para aprovechar dicha oportunidad, pueden comenzar a realizar acciones como:

Diferenciarse por medio de su ventaja competitiva

La mayoría de los hoteles tienen características que los diferencian del resto. Es momento de dar a conocer al nuevo consumidor, por medio de la publicidad y la promoción, los beneficios que obtendrán al hospedarse en sus hoteles.

Captar mayor mercado con precios atractivos

El nuevo mercado demanda precios bajos y mayores servicios. Disminuir el precio por un lado, impacta negativamente al margen de utilidad, a menos que se incremente la ocupación. Para ello habrá que darse a conocer por medio de la publicidad. Por otro lado, se puede apostar por ofrecer más servicios como: desayunos, descuentos tours, etc.

Para determinar los precios será necesario realizar un estudio de costos, que brinde información para diseñar e implementar estrategias dirigidas a la reducción de costos y gastos. Tomando en cuenta que el cliente actual no demanda muchos lujos, pueden adaptar su servicio a las necesidades del mismo y aprovechar en reducir el gasto.

Establecer alianzas estratégicas con empresas del mismo giro y aquellas que ofrecen servicios complementarios

Como se mencionó anteriormente las alianzas se forman para unir las habilidades y competencias complementarias de las empresas asociadas, con el fin de promover la ventaja competitiva de ambas (o de todas) partes. En este caso, los esfuerzos al respecto ya se comenzaron mediante la conformación de las

Asociaciones de Hoteles y Moteles de Ixtapa Zihuatanejo; sin embargo, será preciso llevar las relaciones a un nivel estratégico. Es decir, apoyarse mutuamente para posicionarse mejor que la competencia (en este caso los hoteles grandes y empresas irregulares).

La demanda del servicio está a favor de estas empresas, pero si la demanda incrementa a una velocidad mayor es posible que la infraestructura sea insuficiente para brindar el servicio (en número de cuartos). De manera individual habría que invertir en la construcción de nuevas habitaciones; mediante alianzas estratégicas es posible aumentar la oferta de hospedaje sin recurrir a la inversión de capital.

En el mismo sentido de las alianzas estratégicas, los hoteles estudiados pueden aprovechar las relaciones que tienen con las empresas que brindan servicios complementarios. Estos podrían ofrecer descuentos en entretenimiento a cambio de participar del mercado captado por los hoteles. Así los hoteles tendrían un tractivo más frente sus competidores.

Se recomienda además, trabajar en *coo-petencia*. Esta combinación de cooperación y competencia, permitiría a los micro hoteles conjuntar esfuerzos para captar un mayor porcentaje del mercado, al ser mayoría en el sector donde participan, se verían más beneficiadas al colaborar que al competir entre ellas. Metafóricamente hablando es más fácil trabajar en conjunto para fabricar el pastel para después repartirlo, que luchar por él individualmente gastando más esfuerzos y recursos, e igual nunca obtenerlo.

Aprovechar los apoyos gubernamentales

El gobierno por medio del Fondo PYME y el Instituto Nacional del Emprendedor están brindando excelentes apoyos en financiamiento y en capacitación. Será muy conveniente acercarse a estas instituciones para informarse, verificar qué programas estratégicos de desarrollo cubren las necesidades de los micro hoteles y solicitar los beneficios.

Al obtener algún beneficio en financiamiento por parte del gobierno, cuyas tasas de interés son menores, es posible invertir en la adaptación de los micro hoteles para poder brindar servicio al nuevo estilo de turismo, sin descuidar el mercado que ya tienen cautivo.

Está muy arraigada la desconfianza hacia el sector gubernamental creando la apatía de las personas para participar en los programas que éste promueve, fundamentada principalmente por la burocratización de sus instituciones. No obstante, habrá que brindar el beneficio de la duda a estos últimos esfuerzos del gobierno en apoyo a las MIPYMES, puesto que ya muchos se han beneficiados. Lo cierto es que los fondos ya están asignados a estas instituciones y, aunque los trámites sean muchos, sí es posible acceder a ellos.

6.2.2 Objetivos FA

Durante el análisis se encontraron algunas variables en el entorno negativas para la salud de las organizaciones casi imposibles de controlar como: la contaminación de la bahía, el alto nivel de inseguridad y los desastres naturales. Razón por la cual no fueron contempladas en la matriz resultante; aun así, es

posible emprender acciones para reducir las consecuencias de su interacción con la empresa. El resto de factores que sí forman parte de la organización pueden ser enfrentados con dos de sus fortalezas: las relaciones estrechas con empresas del mismo sector y de servicios complementarios, puesto que estas permitirán:

Utilizar el poder de la asociación para protegerse de agentes negativos

La mayoría de los micro hoteles analizados ya se encuentran registrados en alguna Asociación. En ellas se debe hacer más que compartir información, deben servir para unir fuerzas en el enfrentamiento de diversos factores, conformar un equipo de representación social. Deben emprender acciones concretas para:

- Exigir al Estado la regularización de los establecimientos que trabajan fuera de la ley.
- Exigir se vea reflejado el pago de impuestos en la mejora de los servicios públicos como: el alumbrado, el servicio de limpieza, la seguridad en las calles, el abasto de agua potable, etc.
- Trabajar en conjunto con el sector gubernamental, privado y la sociedad misma en resolver el problema de la contaminación de la Bahía.

6.2.3 Objetivos DO

Las oportunidades en el ambiente facilitan la eliminación de algunas debilidades. En este caso, las debilidades a tratar con mayor urgencia son: la falta de una planeación formal, la resistencia al cambio y la incapacidad financiera de las empresas. Algunas sugerencias para comenzar el proceso de eliminación de los defectos que perjudican el desempeño de estas organizaciones son los siguientes:

Solicitar financiamiento al Estado

El Estado tiene actualmente programas de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas, destinados a la inversión en diversas áreas de las mismas con el fin de detonar su desarrollo. Los intereses en la mayoría de los casos son más bajos a los ofrecidos por el sector privado e incluso, algunos préstamos son a fondo perdido.

Adquirir asesoría administrativa

Por medio de las Asociaciones es posible solicitar asesoría en materia administrativa, que ayude a las empresas en conjunto a subsanar sus deficiencias administrativas, en especial la falta de planeación estratégica. Además, aquellos hoteles que sí perfilan su trabajo al cumplimiento de planes pueden compartir con el resto cómo se han visto favorecidos con estas prácticas.

Para adquirir dicha asesoría a un bajo costo, también pueden recurrir a los programas de capacitación impartidos por el sector gubernamental por medio de las incubadoras, las cuales en su mayoría, no cobran los cursos, pláticas, talleres, etc. que imparten, puesto que son subsidiados por el gobierno.

Difícilmente existe una variable de oportunidad que pueda erradicar la resistencia al cambio, esta proviene de la personalidad del director de la empresa, por lo que sólo a voluntad podrá modificar su aversión al riesgo que implica cambiar. Apoyarse en otros que ya han comenzado a emprender acciones de cambio podría modificar poco a poco su visión.

6.2.4 Objetivos DA

Una empresa que establece objetivos para reducir las debilidades y evitar las amenazas en realidad está luchando por su sobrevivencia. Podría comenzar por eliminar sus principales debilidades o esperar a que las amenazas desaparezcan. En este caso las amenazas se presume permanecerán por un largo periodo de tiempo, por lo que la acción a tomar es reducir pronto las debilidades.

Cambiar la forma de trabajar

Se había apreciado en el diagnóstico que una de las principales problemáticas era la costumbre: continuar haciendo lo mismo que hace muchos años y esperar resultados diferentes. En situaciones de sobrevivencia hace falta una reconfiguración de las actividades realizadas hasta el momento, estudiarse a sí mismos, estudiar la competencia y principalmente estudiar al mercado para adaptarse a él. Empezar acciones totalmente diferentes o incluso, copiar algunas de las estrategias de los competidores.

También será menester solicitar la asesoría de expertos e inscribirse a asociaciones (si aún no lo está) para obtener algunos de los beneficios de la agrupación, bajo la promesa de ofrecer su apoyo una vez que se haya recuperado de la crisis.

6.3 Propuesta: Procedimiento sistemático de administración estratégica para micro empresas

En seguimiento a las recomendaciones realizadas, se propone un procedimiento sistemático de administración estratégica adaptado para micro empresas que muestra de una forma sencilla los pasos necesarios para llevar a buen término el esfuerzo de los micro empresarios por mejorar el posicionamiento de sus organizaciones.

David (2013) menciona que para aplicar correctamente la administración estratégica en una organización se debe responder a tres preguntas: ¿En dónde estamos en ese momento? ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos ahí? Este procedimiento sistemático es la representación gráfica de un proceso cuyas etapas buscan responder a tales preguntas, comenzando por definir la razón de ser de la empresa y su visión a futuro.

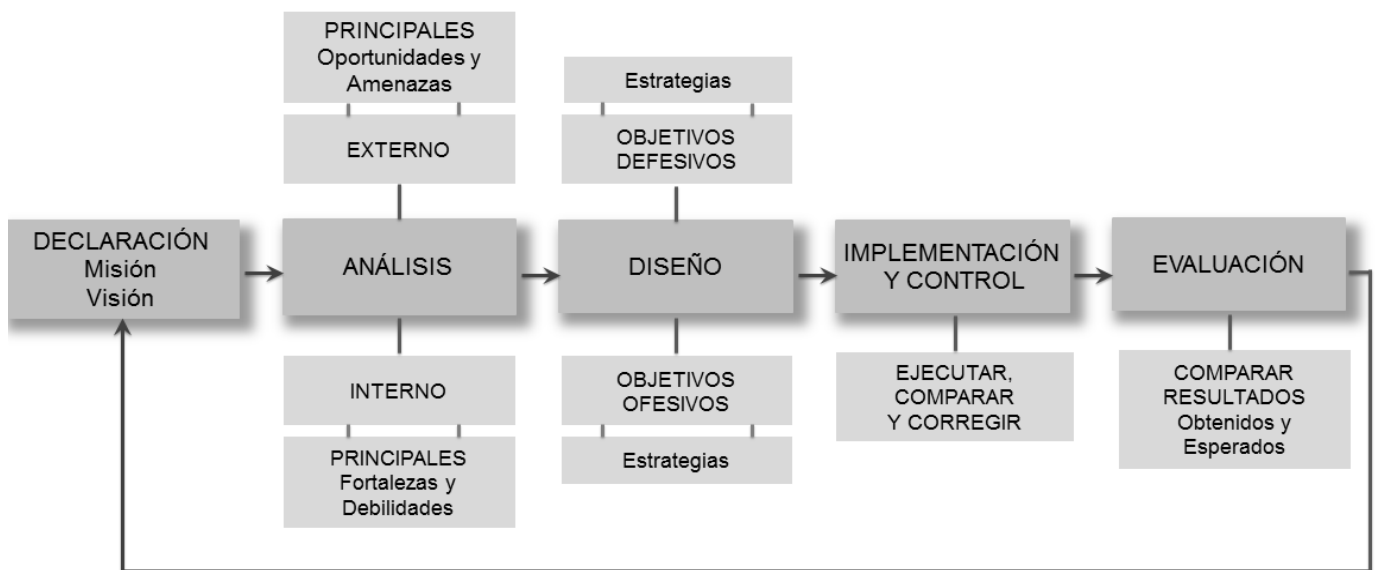


Figura 13. Procedimiento sistemático de administración estratégica para micro empresas

Fuente: Elaboración propia con base en Gallardo (2012) y David (2013)

6.3.1 Declaración de la misión y la visión

En el caso de las micro empresas, es común que su dirigente tenga claras las expectativas del futuro de su empresa, aunque no las establezca en una Misión y Visión. Es recomendable plasmarlas por escrito para transmitir las al resto de las personas que laboran en la organización.

Misión

Es la razón de ser de una empresa. La establece su líder mediante un enunciado que contesta a las siguientes preguntas:

1. *¿Qué?* Descripción de la función principal de la organización.
2. *¿Para quién?* Establecer el mercado objetivo; es decir, las personas a las que va dirigida su función principal.
3. *¿Dónde?* Determinar el área geográfica donde participa.
4. *¿Cómo?* Promover el factor diferencial, su ventaja competitiva, la razón por la cual el cliente podría preferir esta organización.

Debe causar un impacto positivo en los integrantes de la organización, confirmando día con día los beneficios que generará a la sociedad el trabajo que realizan.

Visión

Es un enunciado formulado por su líder que expresa las aspiraciones del futuro de la organización. Para redactarla se pueden tomar como base las siguientes preguntas:

1. ¿Qué queremos llegar a ser?
2. ¿Hacia dónde nos dirigimos?
3. ¿En qué nos queremos convertir?
4. ¿A dónde queremos llegar?

5. ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
6. ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?

Debe ser un enunciado breve, claro, positivo, atractivo, realista y ambicioso. Debe tener coherencia con la misión y servir como fuente de inspiración para las personas que conforman la organización.

6.3.2 Análisis interno y externo

Atendiendo a las propuestas de Gallardo (2012) en este paso del procedimiento sistemático se debe llevar a cabo un análisis de los factores internos y externos de la organización; clasificarlos en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y seleccionar aquellos que impactan con mayor fuerza las actividades de la empresa.

Interno

Mediante un análisis exhaustivo realizado por el dirigente de la organización en colaboración con sus trabajadores de mayor confianza y en su caso, la colaboración de un agente externo (contador, administrador, etc.), se deben identificar las principales fortalezas y debilidades.

- *Fortalezas:* Aquello que hace bien la organización, lo que le ha permitido permanecer en el mercado hasta ahora y que la hace diferente al resto de las empresas de su mismo giro.
- *Debilidades:* Deficiencias en las funciones de la empresa, aquellas que ponen en riesgo su correcto desempeño, que la hacen vulnerable frente a sus competidores y que evitan su crecimiento.

Externo

El mismo equipo debe analizar también las condiciones del entorno. Aquellas que tienen una relación directa con la organización, que representan algún tipo de riesgo para su existencia; o al contrario, que le brindan alguna oportunidad de desarrollo.

- *Oportunidades*: Situaciones del ambiente externo que de ser aprovechadas posicionarían a la empresa en una situación de ventaja frente a sus competidores.
- *Amenazas*: Características del entorno cuya interacción con la organización se considera riesgosa para su funcionamiento o supervivencia.

6.3.3 Diseño de objetivos y estrategias

Luego de haber seleccionado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que mayor impacto tienen en el actual desempeño de la organización, se debe proceder al diseño de los objetivos y las estrategias.

Objetivos

Son expresiones cualitativas de los propósitos que la organización desea cumplir, mediante la aplicación de recursos y el esfuerzo físico e intelectual de sus integrantes, en un determinado tiempo. Se formulan a partir de una pregunta: ¿Cuál es la situación deseada de la empresa a un determinado tiempo? La respuesta debe ambiciosa y realista al mismo tiempo. Este procedimiento sistemático propone el diseño de dos tipos de objetivos:

- *Ofensivos*. Tienen como principal intención convertir las debilidades en fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- *Defensivos*. Su finalidad es enfrentar las actuales amenazas con las fortalezas y anticiparse a futuras situaciones de riesgo eliminando las debilidades que puedan hacer más vulnerable a la organización.

Estrategias

Las estrategias son un conjunto de acciones previamente planeadas que indican cómo cumplir los objetivos. Surgen de la creatividad de los dirigentes con base en las capacidades mismas de la organización.

Una vez que se tienen los objetivos, se procede a describir cómo se espera cumplirlos. Para ello el procedimiento sistemático recomienda ubicar posibles relaciones entre los factores encontrados durante el análisis interno y externo, tal como se indica a continuación.

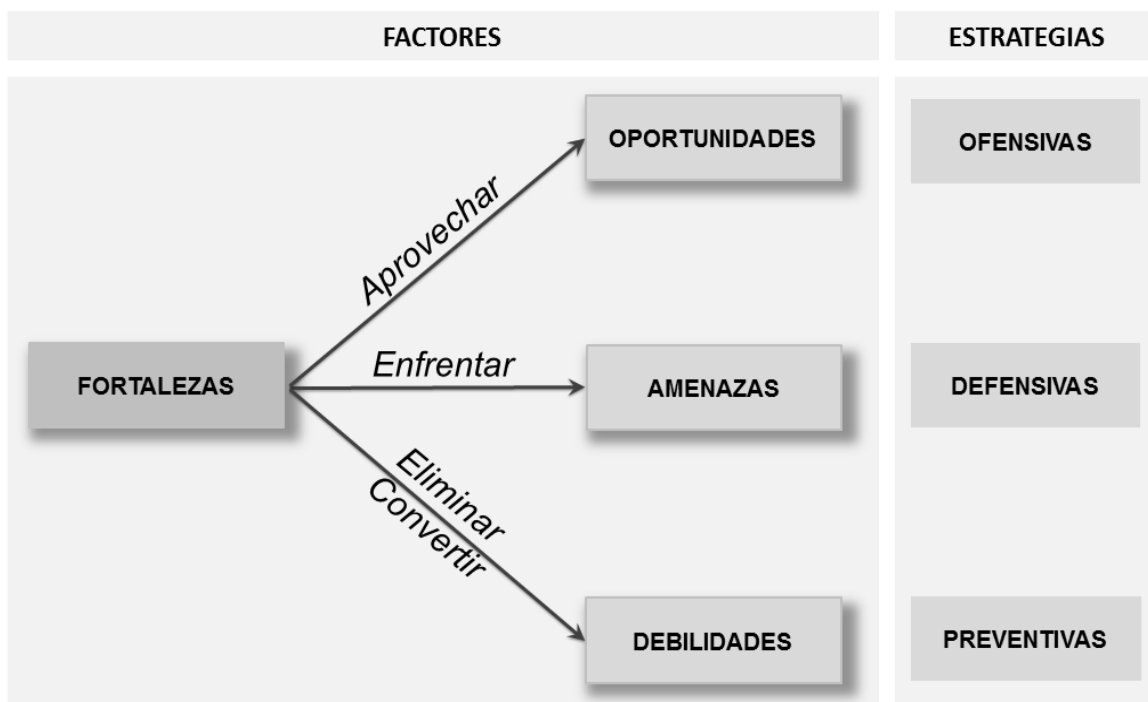


Figura 14. Estrategias basadas en fortalezas

Fuente: Elaboración propia

- *Estrategias ofensivas*: Seleccionar una o varias fortalezas que sirvan para aprovechar una oportunidad.
- *Estrategias defensivas*: Seleccionar una o varias fortalezas que sirvan para enfrentar una amenaza.
- *Estrategias preventivas*: Seleccionar una o varias fortalezas que sirvan para eliminar las debilidades o convertirlas en fortalezas. En este caso, el aprovechamiento de algunas oportunidades puede ayudar a transformar una debilidad.

Para micro empresas se recomienda que el plazo de los objetivos sea de un año, esto facilitará a las empresas que realizan el ejercicio por primera formular sus objetivos, implementar sus estrategias, aplicar medidas de control y evaluar los resultados finales. Si la organización ya tiene experiencia podría fijar los plazos que mejor les convenga.

6.3.4 Implementación y control

Una vez finalizado el paso anterior, se deben comunicar los acuerdos al resto de la organización y explicar la participación que tendrán en la implementación de las estrategias con miras a cumplir satisfactoriamente los objetivos al cabo del plazo determinado.

Las actividades a ejecutar tienen preestablecido un plan de acción, una estrategia que indica los recursos que habrán de utilizarse y cómo habrán de utilizarse. Para confirmar que se están implementando adecuadamente, será indispensable establecer indicadores que ayuden a monitorear el desempeño continuamente.

En micro empresas, el director generalmente conoce cuál es el desempeño regular de su organización. Con los nuevos objetivos tendrá que fijar nuevos mecanismos de control o mejorar los que ya tiene. Los controles más utilizados en empresas de menor tamaño tienen que ver con el monto de ventas, nivel de costos, nivel de gastos, rentabilidad, porcentaje de desperdicios, satisfacción del cliente, etc.

Conjunto a la implementación de las estrategias, los mecanismos de control ayudarán a comparar constantemente los resultados con las expectativas plasmadas durante la planificación, verificando sí estos tienden al logro de los objetivos; de no ser así, será preciso ejecutar medidas correctivas.

Se recomiendan evaluaciones previas a lo largo del plazo establecido, en periodos de uno, dos o incluso tres meses a fin de detectar y corregir a tiempo aquellas actividades que puedan soslayar el cumplimiento de los objetivos.

6.3.5 Evaluación

La evaluación de resultados no es otra cosa que una comparación de los resultados obtenidos con los resultados deseados. Si la comparación es positiva significa que los objetivos fijados se han logrado, que las estrategias fueron adecuadas y por tanto, que la empresa ha logrado mejorar su posición respecto al año anterior. Cuando la comparación es negativa habrá que estudiar a profundidad las causas; las cuales pueden ser muy diversas: por estrategias

equivocas, por una incorrecta implementación de las mismas, por mecanismos de control ineficientes, etc.

Suponiendo que la empresa estableció diversos objetivos, aquellos que no se cumplieron abren un área de oportunidad a contemplar en el próximo ejercicio de administración estratégica. Mediante la evaluación se especifican las razones por las cuales no llegaron a su consecución, información que deberá regresar al principio del ciclo, donde podrán diseñarse nuevas estrategias para llevar a buen fin los objetivos sin cumplir.

La importancia de la evaluación radica en el reconocimiento de los logros obtenidos a todos y cada uno de los individuos que participaron con su trabajo físico e intelectual. Por tanto, los resultados de la evaluación también deben ser comunicados al cuerpo administrativo y operativo, a quienes será preciso otorgar algún tipo de recompensa.

Con referencia en el diagnóstico realizado en los micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo se asentaron las anteriores recomendaciones en forma de objetivos y estrategias, así como en un procedimiento sistemático de administración estratégica para implementarlas. Este último fue elaborado tomando en cuenta las representaciones gráficas de los diferentes autores analizados, procurando hacerlo comprensible para personas que no están familiarizados con la teoría administrativa.

Cabe recordar que el procedimiento sistemático atiende a un proceso cíclico, que su proceso final en realidad proporciona parte de la información necesaria para volverlo a comenzar. Repetir el proceso a lo largo de los años creará un hábito provechoso para la organización, le permitirá trabajar con un rumbo fijo, prepararse para aprovechar oportunidades, anticiparse a las amenazas del ambiente, crear nuevas ventajas competitivas y en general, mejorar su posicionamiento frente a sus competidores.

Referencias

Libros

De Pablos Heredero, Carmen; López Hermoso Agius, José Joaquín; Romo Romero, Santiago Martín & Medina Salgado, Sonia (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial. pp. 368

Longenecker, Justin G.; Petty, William J.; Palich, Leslie E.; & Hoy, Frank (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. D.F., México: CENGAGE Learning. pp. 782

Revistas

Boiser, Sergio (Agosto 2005). *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?*. Revista CEPAL 47-62. United Nations Publications.

CONCLUSIONES

En su carácter científico, esta investigación logró cumplir con sus objetivos apegándose a la aplicación del método propuesto. Mediante la interpretación de los resultados cuantitativos obtenidos, se resuelve que la hipótesis de investigación es parcialmente válida, puesto que los micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo sí implementan diversas actividades (a las que ellos denominan estrategias) para incrementar su competitividad; no obstante, éstas no están resultando en el incremento de su posicionamiento competitivo.

El diagnóstico organizacional obtenido mediante el enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA conforma la conclusión de la primera parte del objetivo general de este trabajo de investigación. Describe, entre otras cosas, un lento proceso de adaptación de las empresas analizadas a las transformaciones del entorno consecuencia de una fuerte resistencia al cambio. Situación que interfiere al momento de generar e implementar sus estrategias, puesto que estas se sustentan en la expectativa de un futuro retroceso del cambio y no a las nuevas condiciones que dicho cambio ya ha generado.

Aunado a ello, se suma la carencia de un proceso y estructura formal, coherente y sistemática en el diseño, implementación y evaluación de estrategias, debido principalmente a la falta de conocimientos, habilidades y técnicas administrativas.

Atendiendo a dicha problemática, se cumple con la segunda parte del objetivo general: el diseño de un procedimiento sistemático dirigido a micro empresas. El cual, al estar basado en la administración estratégica, les permitirá incrementar su posicionamiento competitivo.

----- O -----

Las organizaciones viven en un contexto globalizado, que en últimas fechas ha mostrado facetas de inestabilidad económica, desigualdad social, enfrentamientos políticos, deterioro del medio ambiente, inseguridad, guerras, etc... La incertidumbre es una de las escasas verdades con que cuenta la humanidad actualmente, el cambio es lo único seguro y la vida misma depende de la capacidad que cada individuo tenga para adaptarse al mismo.

En México las organizaciones, en especial las de menor tamaño han sufrido negativamente los efectos de la globalización debido a la fuerte competencia que esta trae consigo; no obstante, muchas de ellas han sobrevivido y conforman casi el total de los entes económicos en la nación. Al respecto se torna prudente retomar para ellas uno de los principios básicos de la globalización: la cooperación. Para lo cual, habrá que romper paradigmas, ver a las micro, pequeñas y medianas empresas como una suma de esfuerzos, como la conjunción de sus mayores fortalezas.

Esto sugiere un gran reto, es tiempo para aquellos que dedican su vida al desarrollo de nuevo conocimiento de atender las demandas de las organizaciones que hoy en día son consideradas directrices de crecimiento económico: las MIPYMES. Para los profesionistas en administración la primicia está no sólo en generar conocimiento para ellas, sino en darle la utilidad que merecen.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Ackoff, Russell (1993). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa

Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGrawHill

Anzola Rojas, Sérvulo (2010). *Administración de pequeñas empresas*. 3ª ed. D.F., México: McGrawHill. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey)

Berna, Cesar A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª ed.) Colombia, Bogotá: Pearson.

Büchi, Hernán (2012). *La transformación económica de Chile. El modelo del progreso*. Santiago de Chile: EDITORIAL EL MERCURIO AGUILAR

Buzo de la Peña, Ricardo Marcos (2010). *La pertinencia de la integración económica en la primera década del siglo XXI*. D.F., México: Serie Estudios Universidad Autónoma Metropolitana.

Canals, Agustí (2000). *Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Gestión 2000

Carballo, Roberto (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Díaz de Santos

Castañeda, Luis (2008). *Las 25 tareas ineludibles del director de PYMES*. México: Ediciones PODER.

Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Mass: M.I.T. Press

Collison, Chris & Parcell, Geoff (2003). *La Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Paidós

Cue Mancera, Agustín (2010). *Economía Internacional*. D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Davis, Fred R. (2013). *Administración estratégica*. (14º ed.). D.F., México: Pearson.

Delgado Castillo, Héctor (2011). *Estrategia administrativa. Un enfoque metodológico*. D.F., México: Trillas

De Pablos Heredero, Carmen; López Hermoso Agius, José Joaquín; Romo Romero, Santiago Martín & Medina Salgado, Sonia (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. D.F., México: Alfaomega.

Gómez Chiñas, Carlos (2009). *Integración económica, comercio y desarrollo en el continente americano. La teoría y los hechos*. D.F., México: Sección de Producción y Distribución Editoriales UAM.

Griffin, Ricky W.; Treviño Rosales, Magda Elizabeth & Arriola Miranda, María Angelina (2011). *Administración (10ª ed.)*. D.F., México: CENGAGE

Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral (9ª ed.)*. México: Progreso

Hitt, Michael A.; Ireland, Duane & Hoskisson, Robert E (2004). *Administración Estratégica (5ª ed.)*. D.F., México: Thomson

Hogg, Michael A.; Vaughan, Graham M. & Haro Morando, Marcela (2010). *Psicología social (5ª Ed.)*. Madrid, España: Panamericana

Hurtado Cuartas, Darío (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia: Textos académicos del Instituto Tecnológico Metropolitano.

Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa (2009). *Metodología de la Investigación*. (2ª ed.). Estado de México, México: EDICIONES INITE.

Ivanova, Antonina & Guillén, Arturo (2008). *Globalización y Regionalismo. Economía y sustentabilidad*. D.F. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Autónoma de Baja California.

Jacques Filion, Louis; Cisneros Martínez, Luis F. & Mejía-Morelos, Jorge H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. D.F., México: Pearson.

Jalife-Rahme, Alfredo (2010). *El fin de una era: turbulencias en la globalización*. Buenos Aires, Argentina: Zorzal.

Learned, E.; Christensen K., Andrews & W.D. Guth (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin

Ledezma, Carlos A. (2005). *Nueva Economía Internacional. Bases para su interpretación*. Buenos Aires, Argentina: Omar D. Buyatti.

Longenecker, Justin G.; Petty, William J.; Palich, Leslie E.; & Hoy, Frank (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. D.F., México: CENGAGE Learning.

López Trujillo, Marcelo & Correa Ospina, Jorge Iván (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2009). *PYME Estrategia para su internacionalización*. Bogotá, Colombia: Ediciones UNINORTE, ECOE Ediciones

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico (4ª ed.)*. Estado de México, México: Ediciones Granica.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. D.F., México: Granica

Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James & Voyer, John (1997). *El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana Recuperado de:
http://books.google.com.mx/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mintzberg, Henry (1990). *Strategy formation: Schools of Thought en Perspectives on Strategy Management*. NuevaYotk: Harper Business

Namakforoosh m. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ª ed). México: Limusa

Obregón, Carlos (2008). *Globalización y Subdesarrollo*. D.F., México: Editorial Pensamiento Universitario Iberoamericano.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). *La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Educación y Aptitudes*. París Francia: Mayol

Palavicini Corona, Gabriela (2010). *Poder y globalización una época de transición*. Nuevo León, México: Tecnológico de Monterrey.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.

Porter, Michael (1982). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA

Reyes Ponce, Agustín (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa

Rabanal, Nuria G.; González, Concepción & Ortega Pedro (2003). *El entorno económico actual*. Madrid, España: THOMSON

Reig Martínez, Ernest (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. México: Fundación BBVA

Reyes Ponce, Agustín (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª ed.). D.F. México: CENGAGE Learning.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (5ª ed.). México: Thomson. pp. 289 Recuperado de: http://books.google.com.mx/books?id=dDCDHG2kSAoC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. D.F., México: ECAFSA Thomson Learning.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6ª ed.). D.F. México: CENGAGE Learning.

Sarmiento Del Valle, S. & Jaimes Amorocho, H. (2003). *Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

Thompson Jr, Arthur A.; Strickland III, A.J. & Gamble, John E. (2012). *Administración Estratégica* (18ª ed.). D.F., México: McGrawHill

Torres Hernández, Zacarías (2008). *Administración Estratégica*. D.F. México: Grupo Editorial Patria.

Tugores Ques, Juan (2006). *Economía Internacional. Globalización e integración regional*(6ª ed.). Aravaca Madrid, España: McGrawHill.

Van Den Berghe Romero, Edgar (2010). *Gestión y gerencia empresarial. Aplicadas al siglo XXI*. (2ª ed.) Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Von Neuman, J. y O. Morgenstem (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. (2ª Edición). Princeton: Princeton University Press.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2013). *Administración Estratégica y política de negocios*. (13ª ed.). Colombia: Pearson

Zapata Cantu, L. E. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Artículos

Ávila Baray, Héctor Luis (2006) *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Eumet.com. Recuperado de:
<http://books.google.com.mx/books?id=r93TK4EykfUC&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADA+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=W6AvUfKuCMfM2AXUx4GICw&ved=0CFwQ6AEwCA>

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). Más allá de las fronteras. El nuevo regionalismo en América Latina. *Progreso económico y social en América Latina Informe*. Washington, EUA: IDB BOOKSTORE

Boiser, Sergio (2005, Agosto). *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?*. Revista CEPAL 47-62. United Nations Publications.

Boyer, Marc (2002). El turismo en Europa de la edad moderna al siglo XX. *Historia contemporánea*, 25(6), 13-31. Recuperado de:
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/HC/article/view/5916/5596>

Carrillo, Sósina & Ibarra Cisneros, Manuel A. (2011 Enero-Junio). Apertura y concentración del comercio exterior de México. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, 6(12) 66-80 Recuperado de:
<http://dgsa.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICEA/article/view/297/270>

Casilda Béjar, Ramón (2013). América latina y las perspectivas de la economía mundial. *Boletín económico de ICE*. 3035 Abstraído de:
http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3035_23-34__00641482AA3D3E0FBD14F0D41D569C10.pdf

Castaño Ramírez, Alejandro (2011, Septiembre-Diciembre). Planeación estratégica en la pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la

incertidumbre. *Contaduría y administración* 235(3), 147-173. Universidad Nacional Autónoma de México. Abstraído de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39519916008>

Da Silva, Reinaldo O. (2002). *Teorías de la administración*. Recuperado en http://books.google.com.mx/books?id=tPH5caAXYgcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabeth & Lozano Carrillo, Oscar (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia* 27, pp.61-77

Drucker, Peter (1992). Post-Capitalist Society. En Gretchen González (Trad.) La nueva sociedad de organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 1, cap.14

Espinoza, Vicente; Barozet, E. & Méndez, M. L. (2011). *Estratificación y movilidad social bajo un modelo neoliberal: El caso de Chile*. Instituto Gino Germani

Gómez, Marcelo M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas

Gracida Juárez, Ysabel & Olea Franco, Pedro (2009). *Investigación documental. Acto de conocimiento*. (8ª Reimpresión) México: Edere

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar (2006) *Metodología de la investigación*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill.
<http://es.scribd.com/doc/32801628/Sampieri-Metodologia-de-La-Investigacion>

Jaimes Amorocho, Hernando; Bravo Chadid, Samir Arturo; Cortina Ricardo, Aura Karina; Pacheco Ruiz, Carlos Miguel & Quiñones Alean, María Gabriela (Julio 2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión* 26, pp. 191-213
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>

Leal López, Rubén Hernán. *Los bloques económicos en la globalización*.
Recuperado de:
<http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=ol7fQhJjPqc%3D&tabid=2636&mid=12445&language=es-ES>

Lóndon Pineda, Nelson; Montoya Gómez, Nicolás & Muñoz Montaña, Juan Carlos (Abril – Junio 2013). Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región. *Gráficas disciplinarias de la UPC*. 21(2). Pereira, Colombia. pp. 71-82
Abstraído de:
<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/1690/pdf>

López Carré, Elizabeth; Castro Saldaña, Rosa Martha; Mercado Salgado, Patricia & Trujillo Leon, Andrea. (Julio-Diciembre 2012). Análisis de la Estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de Negocios en la ciudad de Toluca. *Gestión Turística (Valdivia)*. 18(06) 147-180.

Disponible en:

http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64282012000200006&script=sci_arttext&lng=es

Lopez, D. María Esperanza, Arias Montoya, Leonel & Rave Arias, Silvia Natalia (Agosto 2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, 31(8), pp. 147-152 Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>

López Salazar, Alejandra (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*. 2(1). pp. 141-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

Martínez Ruiz, Hector & Ávila Reyes, Elizabeth (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage.

Medina Salgado, Cesar. El administrador de empresas mexicano ante la globalización. *Gestión y Estrategia*, 4, cap. 7. Recuperado de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc14.htm>

Michael, Porter (2009). Ser competitivo. Barcelona, España: Deusto (Edición Actualizada de Harvard Business Press).

Mintzberg, Henry (1994). Rethinking Strategic Planning. En Anahí Gallardo Velázquez (Trad.) Repensando la planeación estratégica Parte 1: Riesgos y falacias. *Gestión y Estrategia*, 7, pp.143-152

Mintzberg, Henry (1990). Strategy formation: Schools of Thought. *Perspectives on Strategy Management*. NuevaYotk: Harper Business

Mintzberg, Henry (1981). What is planning anyway?. *Strategic Management Journal*. pp. 319-325.

Moreno Hernández, Gicela (2008). *Cómo investigar. Técnicas documentales y de campo*. (5° Reimpresión). México: Edere.

Ortiz Uribe, Frida Gisela & García, María del Pilar (2010). *Metodología de la Investigación. El proceso y sus técnicas*. México: Limusa.

Ortiz Uribe, Frida Gisela & García, María del Pilar (2007). *Metodología de la Investigación. El proceso y sus técnicas*. México: Limusa.

Ortiz Uribe, Frida (2004). *Diccionario de metodología de la investigación*. México: Limusa.

Rodríguez Martínez, Jorge (2008, Enero). Fuentes de información para las pyme en el ámbito internacional y nacional de organismos gubernamentales o privados, y por los medios de comunicación. *Gestión y Estrategia* 33, pp. 47-61

Rodríguez Martínez, Jorge (Diciembre 2007). El papel del dueño y/o director de la pyme en la obtención de información y el proceso de comunicación dentro de la empresa. *Gestión y Estrategia*, 32, pp.67-82

Recuperado en <http://administracion.azc.uam.mx/publicaciones/revista-gestion-y-estrategia/catalogo-de-numeros-publicados/82-revistage32.html>

Rodríguez Moguel, Ernesto A. (2005) *Metodología de la Investigación*. México

Salcedo Guzmán, María Patricia; San Martín Reboloso, Fidel & Andrade Vallejo, María Antonieta (2007). La planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. *Gestión y estrategia*, 32, pp.21-34

Sancho Pérez, Amparo & Simarro Parreño, Rocío. (2008). Análisis comparativo de la rentabilidad y productividad de las empresas hoteleras en el mercado europeo. *Revista de análisis turístico*. 5(1) 4-15. Valencia, España: AECIT.

Recuperado de: <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/38/33>

Syed, Murtaza & Walsh, James P. (Septiembre 2012). El tigre y el dragón. *Finanzas & desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2012/09/pdfs/syed.pdf>

Toro Jaramillo, Iván Darío & Parra Ramírez Rubén Darío (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=4Y-kHGjEjy0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Yuni, José A. & Urbano, Claudio A. (2006) *Mapas y Herramientas para conocer la escuela. Investigación Etnográfica Investigación – Acción* (3° Ed.). España: Brujas

Noticias

García Lucatero, Alicia (2013, Diciembre 20). Principal causa de contaminación en la Bahía de Zihuatanejo. *El despertar de la costa*. Recuperado de: <http://www.despertardelacosta.com/index.php/locales/1862-arrastre-de-materia-fecal-principal-causa-de-contaminacion-en-la-bahia-de-zihuatanejo>

El economista (2014, 11 de Abril). *Conecta TAR a Querétaro con Acapulco e Ixtapa*. Abstraído de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/04/11/conecta-tar-queretaro-acapulco-e-ixtapa>

Machorro, Juan Carlos (2014, Febrero 10). Registran avances los proyectos turísticos en Ixtapa-Zihuatanejo. *Miambiente*. Abstraído de: <http://www.miambiente.com.mx/?p=37734>

Noticieros CNN (2013, Septiembre 23). Las lluvias de 'Ingrid' y 'Manuel' dejan desastre en 171 municipios. Recuperado de: <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/09/23/las-lluvias-de-ingrid-y-manuel-dejan-desastre-en-171-municipios>

PREFERENTE (2012, Abril). Las pymes hoteleras suman en España el 70%de alojamientos. *Noticias de turismo para profesionales*. España. Abstraído de: <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/las-pymes-hoteleras-suponen-el-70-de-alojamientos-en-espana-230364.html>

Redacción QUO (2013, Agosto 21). Por qué Guerrero es una zona sísmica. Recuperado de: <http://quo.mx/preguntas-inteligentes/2013/08/21/por-que-guerrero-es-una-zona-sismica>

Ríos Espinoza, Eliuth (2014, Enero). Publica diario oficial edificación de muelle de cruceros. El despertar de la costa. Recuperado de: <http://www.despertardelacosta.com/index.php/locales/14875-publica-diario-oficial-edificacion-de-muelle-de-cruceros>

Romero, Adolfo (2013, Septiembre 17). 'Manuel' deja daños materiales en Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero. *Noticieros Televisa*. Recuperado de: <http://noticieros.televisa.com/mexico/1309/-manuel-deja-danos-materiales-ixtapa-zihuatanejo-guerrero/>

Staff sexenio (2014, Enero 30). Guerrero en alerta por índices de inseguridad. *Sexenio*. Abstraído de: <http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=43218>

Conferencias

Scowsill, David. (2013, Octubre). *Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)*. Discurso presentado en la 14° Cumbre Global de la WTTC. Recuperado de: <http://www.wttc.org/events/hainan-2014/david-scowsill-wttc-president-ceo-press-conference-speech/>

Otras fuentes

Banco de México (2013). Indicadores macroeconómicos. Abstraído de:
<http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/estadisticas/graficas-de-coyuntura/graficas-coyuntura.html>

Banco de México (2013, Septiembre 6). Anuncio de política monetaria. *Comunicado de prensa*. Recuperado de:
<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-monetaria/boletines/%7BFD5A2239-3DA5-3C3A-04E5-A4174E7BCD6E%7D.pdf>

Banco de México (2013, Octubre 01). *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas del sector privado: Septiembre 2013*. Abstraído de:
<http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/resultados-de-encuestas/expectativas-de-los-especialistas/%7B13E88D13-D687-130F-EDFD-16F45FE188D4%7D.pdf>

Banco Mundial. México: Panorama general. Ubicado en:
<http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). *Informe de Actividades 2013*. Documento recuperado de: <http://www.cndh.org.mx/node/913149>

Diario Oficial de la Federación (2013, Mayo 20) del *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
<http://pnd.gob.mx/>

Diario Oficial de la Federación(2009, Junio 30) en: <http://dof.gob.mx/>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Disponible en:
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Encuesta nacional de micronegocios ENAMIN. INEGI. México 2010
Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/establecimientos/enamin/2010/enamin_2010.pdf

EUROFOUND (Mayo 2003). *Small and médium-sized Enterprise*. Abstraído de:
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/smallmediumsizedenterprise.htm>

Fondo Monetario Internacional (2013, Julio 09). *Perspectivas de la economía mundial*. Washington D.F. Estados Unidos. Recuperado de:
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2013/update/02/pdf/0713s.pdf>

Fondo Monetario Internacional (2013, Octubre 11). Actualizaciones de las perspectivas regionales: América Latina y el Caribe. *Regional Economic Outlook*. Washington D.F. Estados Unidos. Disponible en:
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2013/whd/wreo1013s.pdf>

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). En su página web oficial:
www.fonatur.gob.mx/

Fondo PYME. Recuperado de:
<http://www.fondopyme.gob.mx/>

Gobierno del Estado de Guerrero (2011-2015). *Plan Estatal de Desarrollo*. Ubicado en:
<http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/Plan-Estatal-de-Desarrollo-2011-%E2%80%932015.pdf>

H. Congreso libre y soberano de Guerrero (2013). *Monografía del estado de Guerrero*. Abstraído de:
<http://congresogro.gob.mx/images/Documentos/GUERRERO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013, Marzo). Perspectiva estadística Estado de Guerrero. Abstraído de:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/gro/702825048501.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 2012*. Aguascalientes, México. Disponible en:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeum/2012/aeum2012.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). *Micro, pequeña, mediana y grande empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censos Económicos. Abstraído de:
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Abstraído de:
https://www.inadem.gob.mx/red_nacional_de_apoyo_al_emprendedor.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2013, Junio 12). *Clases medias en México*. Boletín de investigación N° 256/13. Aguascalientes, México. Abstraído de:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/Comunicados/Especiales/2013/Junio/comunica6.pdf>

Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. *Estratificación de los Establecimientos*. INEGI. México 2009 Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon_o_Micro_peque_mediana.pdf

Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa (2004). *Estratificación de los Establecimientos*. México: INEGI. Recuperado de
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf

Molina Morales, Xavier (2008). La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas: Una aplicación al sector cerámico español. *Economía y sociedad*. España: Fundación BBVA Abstraído de:
http://books.google.es/books?id=EfaiWXptOxEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Organización Mundial del Turismo (2013). *Panorama OMT del Turismo Internacional. Tourism Towards 2030*. Recuperado de:
http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_0.pdf

Organización de las Naciones Unidas (2012). *Situación y perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de:
http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf

Organización Mundial del Turismo (2010). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Abstraído de:
http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-tu0010/es/contenidos/informacion/7981/eu_2591/adjuntos/docu1_02_cap2.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. *Educación y Aptitudes*. París Francia: Mayol

Programa Nacional de Infraestructura (PNI) 2014-2018. Presidencia de México.
Encontrado en: <http://presidencia.gob.mx/pni/estrategia-sur-sureste.php>

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018. Gobierno de la República.
Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>

Secretaría de economía (Primer trimestre 2013). Informe sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. *Anexo 2 Del avance de los programas presupuestarios con erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres*. Página 1 de 2. Recuperado de:
<http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/reglas/IMH1IT13.pdf>

Secretaría de Relaciones Exteriores México, en su página Web Oficial
<http://www.sre.gob.mx/tratados/guia.pdf>

Secretaría de Turismo (SECTUR). En su página web oficial:
<http://www.sectur.gob.mx/>

Secretaria de Turismo (2006-2012). Informe de Gobierno. Abstraído de:
http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Informes_Oficiales



Secretaria de turismo. *Mipymes turísticas*. Recuperado de:
http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9173_mpymes_turisticas

Unión Europea Sitio Web oficial: http://europa.eu/index_es.htm

Vargas Hernández, Ivonne (2012, Marzo 28). Pymes, eje de la economía mexicana. CNN Expansión. Abstraído de:
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

ANEXOS

1. Formato de cuestionario

	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN FES CUATITLÁN</p> <p>TRABAJO DE INVESTIGACIÓN <u>CUESTIONARIO</u></p>	
---	--	---

El presente cuestionario tiene como única finalidad la recopilación de datos para una investigación de tesis de posgrado, por lo que la información adquirida guardará estrecha confidencialidad.

Nombre de la empresa: _____

Número de trabajadores: _____

¿Cuándo nace? _____

¿Por qué nace?

Instrucciones: Marcar sólo una respuesta para cada una de las preguntas; es decir, aquella que mejor responda la realidad.

1. La empresa es familiar
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. Cuenta con una administración sólida
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. Se tiene una estructura organizacional definida
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

4. Las actividades de cada puesto están claramente definidas
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

5. La empresa tiene un sistema de control en cada una de las áreas de la empresa
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

6. La organización tiene establecida su Misión, Visión, Objetivos y Valores
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

7. Se cuenta con un plan de desarrollo a largo plazo
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

8. La empresa establece planes anuales
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

9. La empresa cuenta con objetivos y metas
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

10. Se desarrollan estrategias para cumplir con los objetivos
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

11. La toma de decisiones se lleva a cabo de manera correcta, apegándose a los planes establecidos previamente
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

12. Al finalizar el periodo establecido, se verifica el cumplimiento de los objetivos
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
13. La empresa tiene identificadas cuáles son sus ventajas competitivas
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
14. Se desarrollan nuevas estrategias para mejorar el producto/servicio, de manera que se pueda diferenciar del resto de productos/servicios que ofrecen sus competidores
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
15. Se considera que la tecnología utilizada para elaborar sus productos/brindar sus servicios es la adecuada
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
16. La organización tiene identificados a sus principales competidores
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
17. Se conocen las principales ventajas y desventajas que se tienen frente a sus competidores
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
18. Se llevan a cabo estrategias competitivas que ayudan a hacer frente a sus principales competidores
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

19. Se cuenta con políticas de calidad
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
20. Se tiene plena conciencia del rendimiento de la inversión que se realiza en el negocio
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
21. Se administran adecuadamente los gastos
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
22. Se tienen identificados los costos totales de la elaboración del producto o servicio, además de la ganancia que genera la venta de los mismos
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
23. Los trabajadores tienen a su alcance manuales de procedimientos que los ayudan a realizar correctamente sus actividades
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
24. Los manuales de procedimientos especifican claramente cuáles son las actividades y responsabilidades para cada puesto
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
25. Existe una baja rotación del personal
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

26. Se cuenta con una cartera de cliente
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
27. Se han identificado los clientes potenciales de la organización
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
28. Además de contar con una cartera de clientes, se llevan a cabo estrategias comerciales para atraer un mayor número de clientes
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
29. La organización tiene pleno conocimiento de los fenómenos que amenazan su existencia
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
30. La empresa aprovecha los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa promovidos por el Estado
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
31. La empresa tiene capacidad para autofinanciar sus proyectos
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
32. La dirección de la empresa tiene identificadas algunas oportunidades de negocio
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

33. Se han desarrollado planes estratégicos para aprovechar dichas oportunidades
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
34. Aquellas debilidades que afectan el desarrollo de la empresa son bien conocidas por sus integrantes
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
35. Se ha establecido ya mecanismos de control para erradicar dichas debilidades
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
36. La organización sabe cuáles son sus principales fortalezas
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
37. Aprovecha dichas fortalezas para crecer y no únicamente para subsistir
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
38. La situación que se vive en el entorno de la empresa afecta directamente a la empresa
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
39. La organización está consciente del impacto que tiene su actividad en el medio ambiente y por lo tanto, desarrolla estrategias para realizar sus operaciones de manera socialmente responsable
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

40. La empresa considera que una de las razones principales de su falta de desarrollo es no contar con bases administrativas sólidas

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

41. Considera como principales causa de su falta de desarrollo

- Falta de una administración sólida
- Falta de apoyo gubernamental
- La inseguridad
- La inestabilidad económica
- El entorno político
- La competencia excesiva
- La introducción de nuevas empresas transnacionales
- La falta de planeación del negocio
- La disminución del poder adquisitivo de los clientes
- Una excesiva carga fiscal

Otras:

2. Validación del instrumento de recolección de datos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (CUESTIONARIO) MEDIANTE EL MÉTODO ÍNDICE ALFA DE CRONBACH

Cuestionarios = 20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	VARIANZA DE CADA ÍTEM
ÍTEM 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	0.27
ÍTEM 2	3	2	2	5	4	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	1.10
ÍTEM 3	2	4	2	5	4	3	3	4	4	5	4	2	1	3	4	3	4	4	4	5	1.21
ÍTEM 4	4	4	4	5	4	1	1	4	4	5	4	2	2	4	4	4	5	4	5	5	1.57
ÍTEM 5	2	2	1	4	3	2	2	4	4	5	4	2	2	2	2	4	5	3	4	5	1.57
ÍTEM 6	2	2	1	4	3	3	3	4	3	3	5	2	2	3	2	3	5	3	4	5	1.25
ÍTEM 7	1	2	1	2	4	2	2	4	4	1	3	2	2	2	4	2	4	4	3	5	1.48
ÍTEM 8	1	2	1	2	2	2	2	4	5	1	4	1	2	2	2	3	4	2	3	5	1.63
ÍTEM 9	4	2	4	2	2	2	2	4	4	1	5	3	2	3	4	3	5	2	4	5	1.50
ÍTEM 10	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	5	2	4	5	1.37
ÍTEM 11	3	2	2	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	1.12
ÍTEM 12	2	2	1	2	2	2	2	3	4	1	4	2	2	2	2	2	4	2	3	5	1.10
ÍTEM 13	4	4	4	5	4	2	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	0.74
ÍTEM 14	4	2	2	5	5	1	1	5	4	4	4	2	4	3	5	4	5	5	4	4	1.82
ÍTEM 15	4	2	4	5	4	1	1	4	3	1	3	2	2	2	2	4	4	4	4	5	1.73
ÍTEM 16	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	2	5	5	5	5	5	5	1.19
ÍTEM 17	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	4	5	5	5	5	4	5	0.58
ÍTEM 18	2	2	2	5	5	4	4	5	3	1	4	2	4	2	5	4	5	5	5	4	1.82
ÍTEM 19	2	2	1	5	2	2	2	4	3	5	4	2	4	3	2	4	5	2	4	5	1.71
ÍTEM 20	2	4	2	4	4	2	2	4	4	5	4	4	2	3	4	4	5	4	4	5	1.09
ÍTEM 21	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	3	2	2	3	4	5	5	4	4	4	0.80
ÍTEM 22	2	2	4	1	5	2	2	4	4	1	4	2	4	3	4	5	5	5	4	5	1.94
ÍTEM 23	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	4	0.62
ÍTEM 24	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	4	0.62
ÍTEM 25	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	1	4	4	3	1.41
ÍTEM 26	4	4	4	4	4	2	3	4	5	5	4	2	2	4	4	5	5	4	4	5	0.94
ÍTEM 27	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	2	3	4	5	5	5	4	5	0.77
ÍTEM 28	2	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	2	2	2	4	5	5	5	4	5	1.29
ÍTEM 29	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	4	3	5	4	5	5	4	5	0.96
ÍTEM 30	1	1	1	5	3	2	2	3	2	5	3	1	2	2	2	2	1	3	3	1	1.46
ÍTEM 31	1	2	1	4	4	2	2	3	4	1	3	3	2	2	4	4	4	4	3	5	1.46
ÍTEM 32	1	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	0.83
ÍTEM 33	1	2	1	2	4	2	2	3	2	1	4	2	2	3	4	3	2	4	3	4	1.10
ÍTEM 34	4	4	5	5	4	2	2	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0.66
ÍTEM 35	2	2	5	5	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	4	1.04
ÍTEM 36	4	4	5	5	4	2	2	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	0.79
ÍTEM 37	2	2	2	2	4	3	3	4	4	5	3	3	2	3	4	5	2	4	4	5	1.17
ÍTEM 38	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	0.24
ÍTEM 39	2	2	5	5	3	2	2	5	2	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	1.27
ÍTEM 40	3	4	5	1	3	4	4	4	3	1	1	1	2	4	3	2	1	3	3	2	1.59
Σ ÍTEMS	109	114	119	152	151	105	106	158	155	147	154	98	109	116	149	152	163	150	154	180	

SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE CADA ÍTEM = 46.8

VARIANZA DE LA SUMATORIA DE ÍTEMS = 594

Fórmula para el cálculo del Índice alfa de Cronbach mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza de la sumatoria de cada ítem

Aplicación de la fórmula

$\alpha = ?$

$K = 40$

$Vi = 46.81$

$Vt = 594-5$

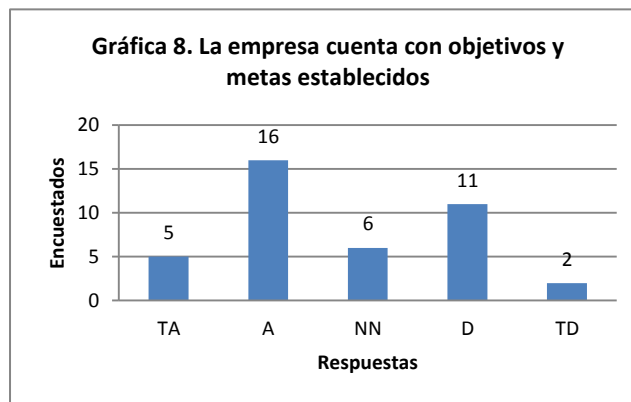
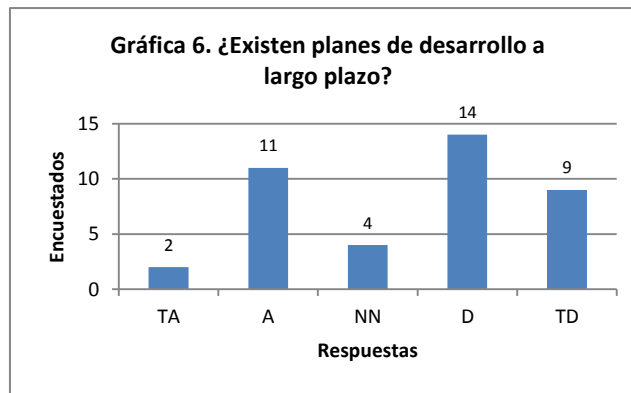
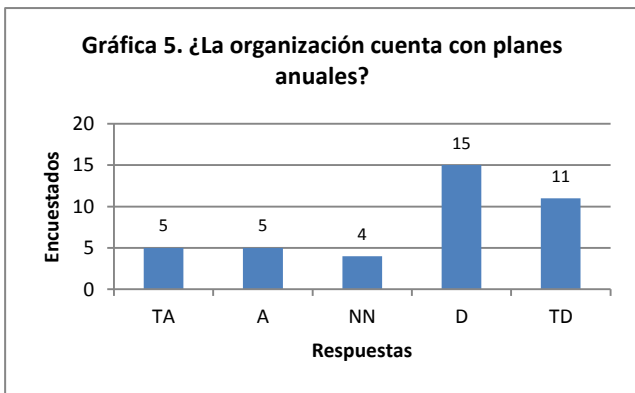
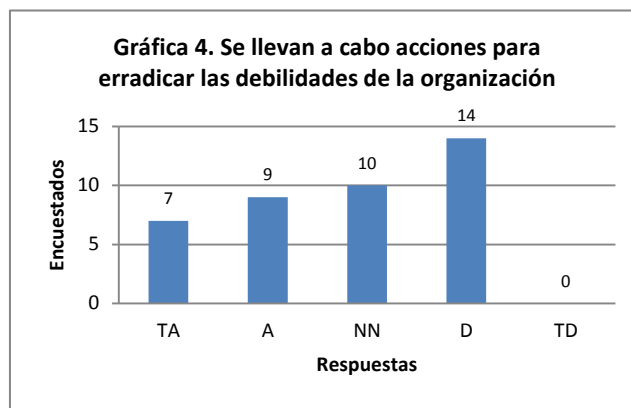
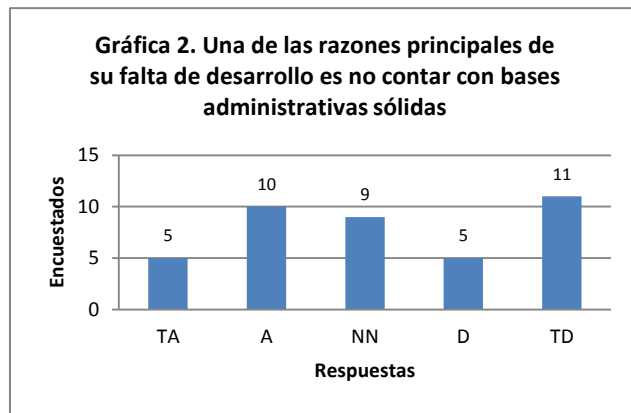
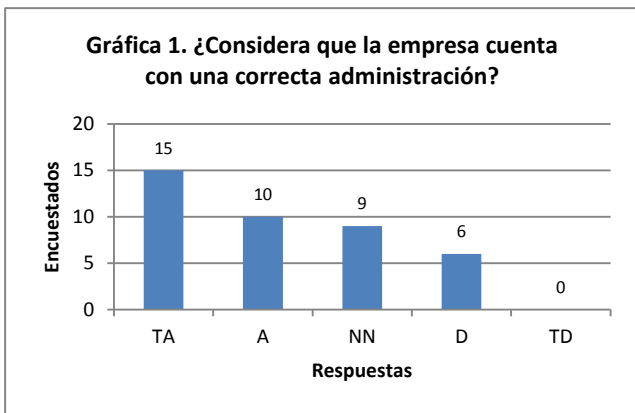
$$\alpha = \frac{40}{40-1} \left[1 - \frac{46.8}{594} \right] = 0.94$$

Resultado

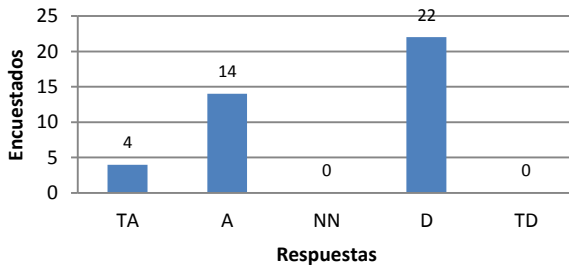
El Índice de Cronbach obtenido fue de 0.94, lo cual valida el cuestionario utilizado en esta investigación

*Fuente: Análisis Estadístico en <http://bioestadistico.com/alfa-de-cronbach>

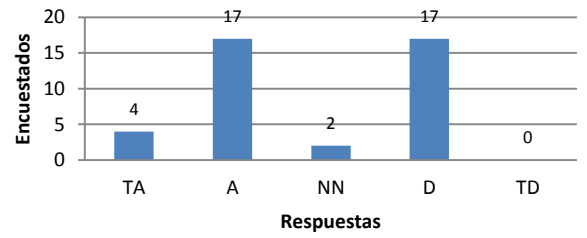
3. Gráficas de resultados



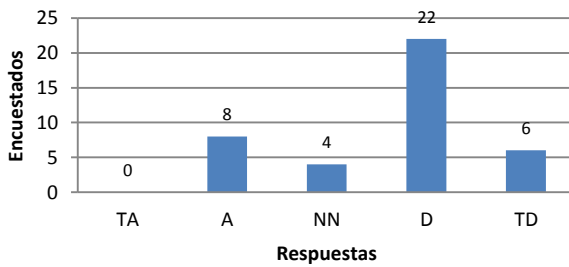
Gráfica 9. Se desarrollan estrategias para cumplir con los objetivos establecidos



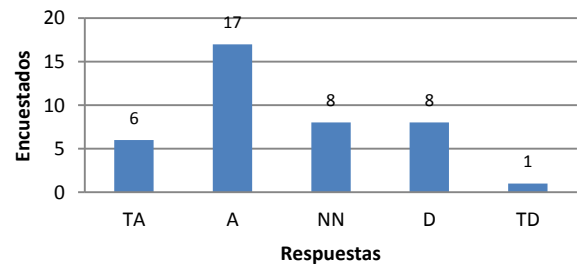
Gráfica 10. La toma de decisiones está apegada a los planes establecidos previamente



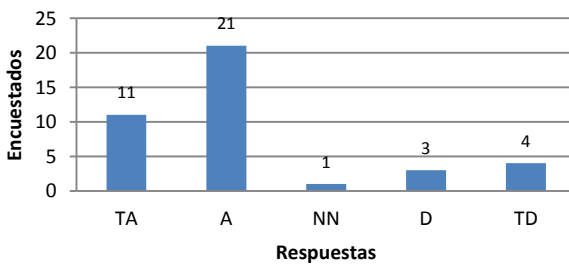
Gráfica 11. Al finalizar el periodo establecido, se verifica el cumplimiento de objetivos



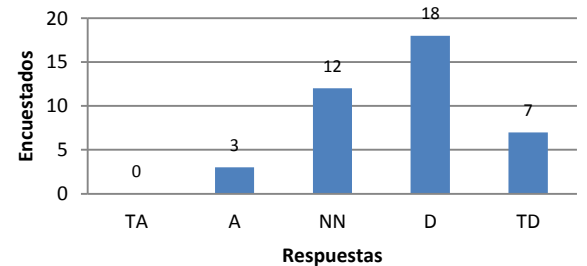
Gráfica 12. Se cuenta con una estructura organizacional definida



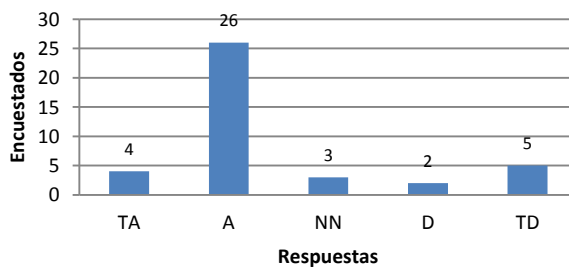
Gráfica 13. Las actividades de cada puesto están claramente definidas



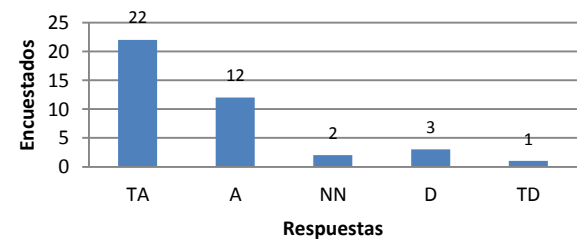
Gráfica 14. Los empleados tienen a su alcance manuales de procedimientos



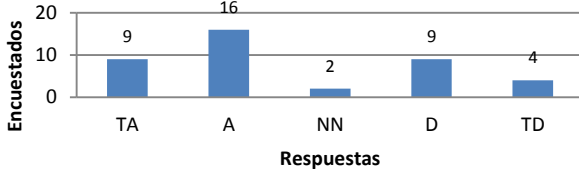
Gráfica 15. Existe una baja rotación de personal



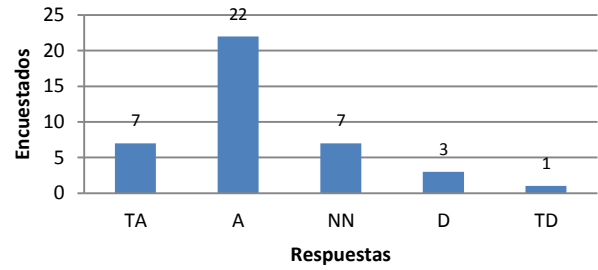
Gráfica 16. La organización tiene pleno conocimiento de los factores que amenazan su existencia



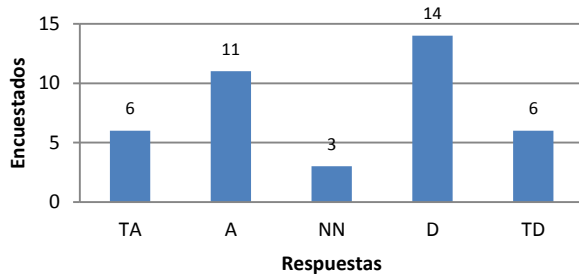
Gráfica 17. Se tienen identificados los costos totales de la elaboración del producto o servicio, además de la ganancia que genera la venta de los mismos



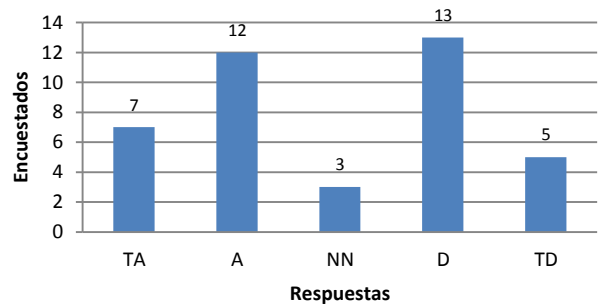
Gráfica 18. La administración de gastos es adecuada



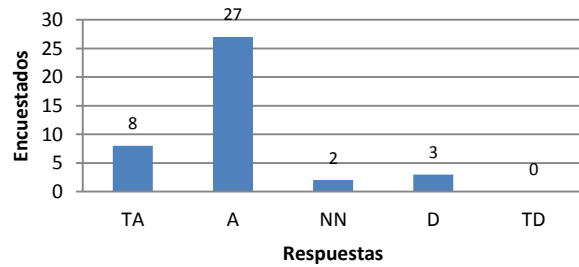
Gráfica 19. La empresa tiene un sistema de control en cada una de sus áreas



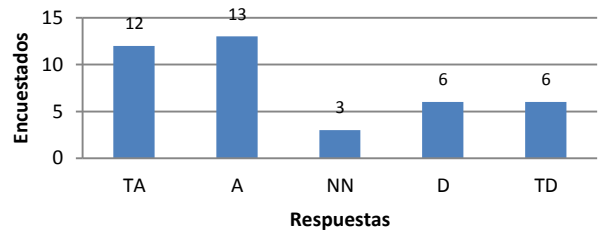
Gráfica 20. Cuentan con políticas de calidad



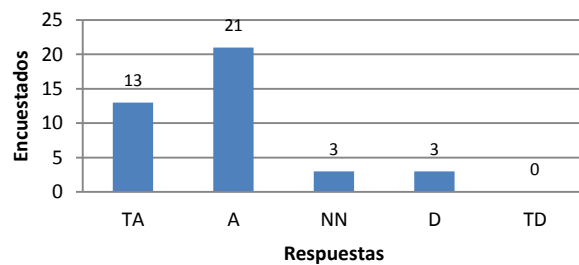
Gráfica 21. La empresa tiene identificadas sus ventajas competitivas



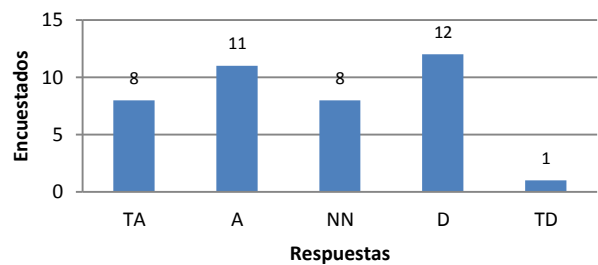
Gráfica 22. Se desarrollan estrategias para mejorar el servicio, de manera que se pueda diferenciar del resto



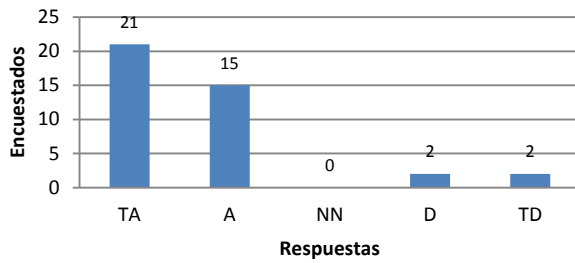
Gráfica 23. La organización reconoce sus fortalezas



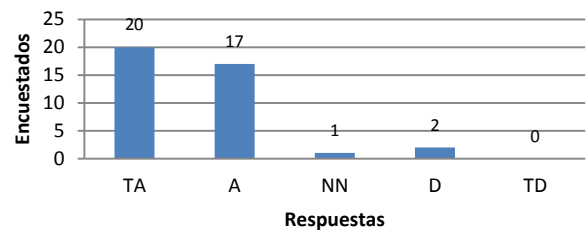
Gráfica 24. Se utilizan las fortalezas para crecer y no únicamente para subsistir



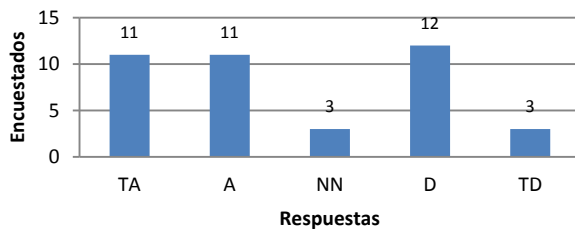
Gráfica 25. La organización tiene identificados a sus principales competidores



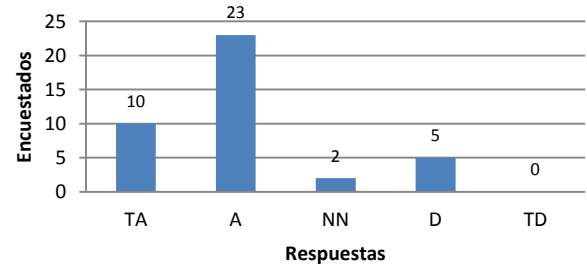
Gráfica 26. Se conocen las principales ventajas y desventajas que se tienen frente a sus competidores



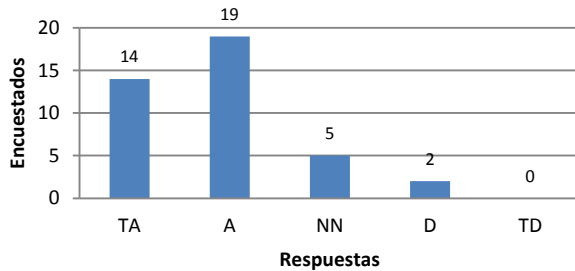
Gráfica 27. Se llevan a cabo estrategias que ayudan a hacer frente a sus principales competidores



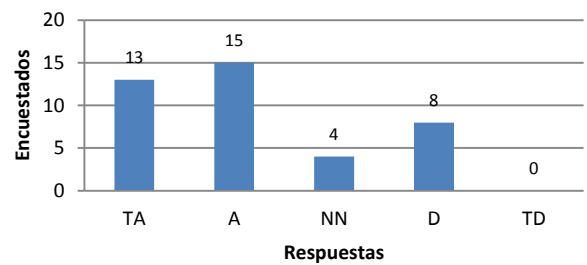
Gráfica 28. Cuentan con una cartera de clientes



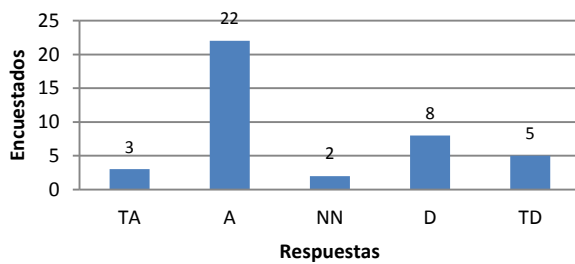
Gráfica 29. Se han identificado clientes potenciales



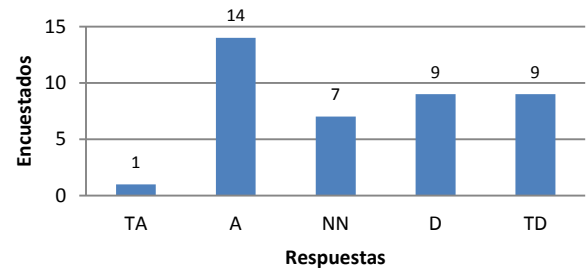
Gráfica 30. Se llevan a cabo estrategias para atraer nuevos clientes



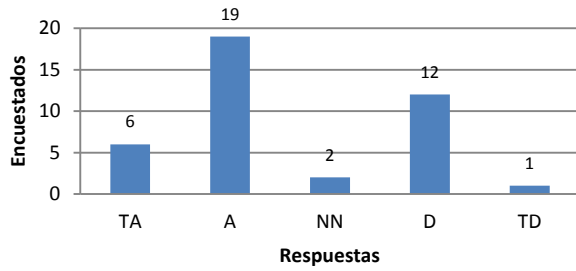
Gráfica 31. La tecnología utilizada para brindar su servicio es la adecuada



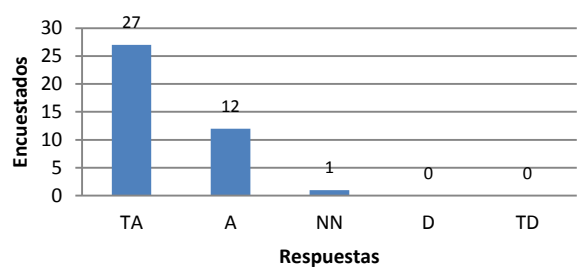
Gráfica 32. La empresa tiene capacidad para autofinanciar sus proyectos



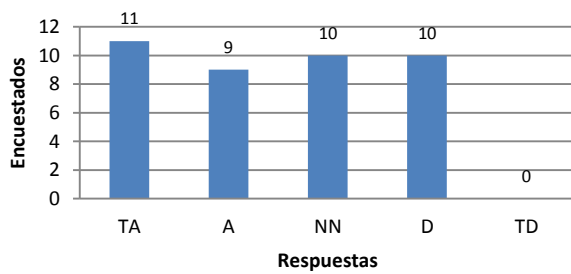
Gráfica 33. Se tiene plena conciencia del rendimiento de sus inversiones



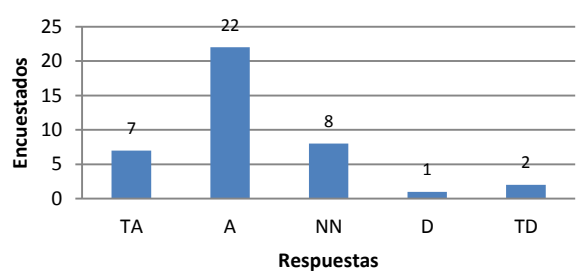
Gráfica 34. La situación que vive el entorno afecta directamente a la empresa



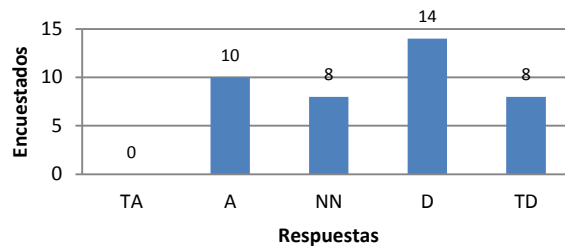
Gráfica 35. La empresa implementa estrategias de responsabilidad social



Gráfica 36. Se han identificado nuevas oportunidades de negocio



Gráfica 37. Se han desarrollado planes estratégicos para aprovechar nuevas oportunidades



Gráfica 38. Factores externos que condicionan el desarrollo de la empresa

