



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

Tesis

**Las decisiones estratégicas en la MPyME
en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.**

Para Obtener el Grado de:
Licenciado en Sistemas Comerciales

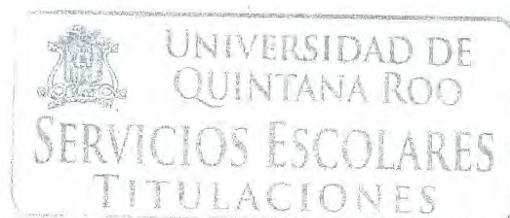
PRESENTA

Adriana Carolina May Hernández.

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero.

Chetumal, Quintana Roo 2016




UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR:




Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

SUPERVISOR:



M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

SUPERVISOR:



Dr. José Luis Granados Sanchez

Chetumal, Quintana Roo, junio del 2016





Índice

INTRODUCCIÓN	7
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. JUSTIFICACIÓN	9
III. OBJETIVO GENERAL	10
IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
V. HIPÓTESIS	10
VI. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA TESIS.	11
CAPÍTULO 1	12
Fundamentos teóricos	12
1.1 Introducción	13
1.2. Definiciones de estrategia	14
1.3. Las 5 p's de la estrategia.....	15
1.4. Escuelas del pensamiento desde una perspectiva Mitzberiana.	16
1.4.1.- La escuela de diseño; la creación de estrategia como un proceso de concepción.	16
1.4.2.- La escuela de planificación; creación de estrategia como un proceso formal.	18
1.4.3.- La escuela de posicionamiento; creación de estrategia como un proceso analítico.	20
1.4.4.- La escuela empresarial: creación de estrategia como un proceso visionario.	21
1.4.5.- La escuela cognoscitiva; creación de estrategia como un proceso mental.	25
1.4.6.- La escuela de aprendizaje; creación de estrategia como un proceso emergente.....	27
1.4.7.- La escuela de poder; creación de estrategia como un proceso de negociación.	29
1.4.8.- La escuela cultural; creación de estrategia como un proceso colectivo.	34
1.4.9.- La escuela ambiental; creación de estrategia como un proceso reactivo.	36
1.4.10.- La escuela de configuración; creación de estrategia como un proceso de transformación.	37
1.5. La planeación estratégica.....	39
1.6 Conclusión	41
CAPÍTULO 2	42
La MPyME en México.....	42
2.1 Introducción	43
2.2. Concepto de empresa.....	43
2.3. Tipo de empresa	45
2.4 Clasificación de las MPyME en México.	49
2.5.- Micro, pequeña y mediana empresa (México)	51
2.6 Las MPyME Quintana Roo.....	61
2.7 Esperanza de vida de los negocios.	65
2.8 Conclusiones	67
CAPÍTULO 3	68
Metodología.....	68
3.1 Introducción	69
3.2 Estudio de Caso.....	69
3.3 El caso objeto de estudio.....	74
3.4 Conclusiones	75



CAPÍTULO 4	76
Hallazgos del estudio de caso.....	76
4.1 Introducción	77
4.2 Características.....	78
4.3 Evolución histórica.....	81
4.4. Conclusión	89
CAPÍTULO 5	91
Conclusiones.....	91
5.1 Limitaciones.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS.....	98
GLOSARIO.....	99

Índice de figuras, imágenes, tablas y gráficas.

Figuras

Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica	40
Figura 2. Multiperspectiva del estudio de caso.	70
Figura 3. Ubicación de la organización	78
Figura 4. Logotipo de Lanchuá	79

Imágenes

Imagen 1. Primer establecimiento formal de Lanchuá.	83
Imagen 2. Menú de Lanchuá	84
Imagen 3. Local comercial ocupado por Lanchuá	86

Tablas

Tabla 1. Definición de empresa	44
Tabla 2. Clasificación de las MPyME en México	49
Tabla 3. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.	50
Tabla 4. Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para los negocios de 0 a 100 personas ocupadas	65
Tabla 5. Edad de madurez y porcentaje de negocios que sobreviven a partir de estas edades	65
Tabla 6. Preguntas del estudio de caso.....	72

Gráficas

Gráfica 1. Unidades económicas por tamaño en México 2013	52
Gráfica 2. Manufacturas en México 2013	53
Gráfica 3. Total de unidades económicas manufactureras.....	54
Gráfica 4. Total del personal ocupado en empresas manufactureras.	55
Gráfica 5. Importancia del Comercio en la economía	56
Gráfica 6. Unidades económicas de comercio por tamaños.	56
Gráfica 7. Personal ocupado del comercio tamaño de empresa	57
Gráfica 8. Importancia de los servicios en la economía (porcentajes)	58
Gráfica 9. Unidades económicas de servicios por estratos	58
Gráfica 10. Personal ocupado del sector servicio por tamaño de empresa.....	59
Gráfica 11. Otras actividades económicas	60
Gráfica 12. Unidades económicas por estratos.	61
Gráfica 13. Unidades económicas en Quintana Roo por tamaño.....	62
Gráfica 14. Total de empresas en Quintana Roo por actividad económica	63
Gráfica 15. Unidades económicas según su tamaño	63
Gráfica 16. Personal ocupado total de Quintana Roo según tamaño de los establecimientos.....	64
Gráfica 17. Personal ocupado total según tamaño de establecimiento.....	64



AGRADECIMIENTOS

A lo largo de la vida siempre se presentan problemas que nos hacen pensar que no somos capaces de cumplir ciertos objetivos, pero también en el camino nos encontramos personas quienes nos dejan experiencias, palabras, momentos, alegrías, gracias a todas las bellas personas que se han cruzado en mi camino especialmente a las que han estado desde el principio y siguen en mi vida.

A mi madre:

Gracias por tu apoyo constante, por la perseverancia y constancia que te caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por los consejos que me ha permitido ser una persona de bien, y por el infinito amor que sé que nos tienes, te amo mami.

A mi padre:

Por el apoyo y la confianza que has puesto en mí, gracias por el cambio en tu vida, ya que es una muestra de amor por tu familia y especialmente gracias por creer en mí, por los sacrificios y limitaciones que haces por mí, te amo.

A mis hermanos:

Por las alegrías que me dan a diario y por darle a mi vida un gran sentido los amo, Ariacne y Juan.

A mis amigos:

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que seguimos siendo amigos: Pamela, Margarita, Irma, Roger los quiero mucho.

A mis de la infancia que han estado en cada etapa de mi vida Marianita, y Ana las adoro.

A mi mejor amigo.

Tú que has estado presente más que personas que conozco de toda la vida, gracias por tus palabras de aliento y creer que puedo lograr grandes cosas, el cariño que me has brindado, gracias por las sonrisas que has regalado y por estar siempre cuando te he necesitado eres y serás parte de una etapa importantes de mi vida independientemente de los caminos y decisiones que tomemos, te quiero David.



INTRODUCCIÓN



I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MPyME) tiene una gran importancia en la economía, ya que genera el mayor número de empleos de la región y, en la mayoría de las ocasiones representa la principal fuente de ingreso para el sustento familiar. Como consecuencia el estudio de estas pequeñas unidades económicas resulta pertinente, siendo su complejidad la principal razón para analizar su comportamiento; así como entender su dinámica social y económica.

Así pues, los constantes cambios en la actualidad, el crecimiento de las ciudades y la entrada al mercado de grandes empresas ha propiciado un entorno hostil para las microempresas, las cuales enfrentan una serie de barreras que inhiben su permanencia. Por ejemplo, las grandes empresas aprovechan sus economías a escala para fijar sus estrategias de precio, explotan su know-how para estandarizar su producto y aprovechan los incentivos que ofrecen los diversos programas de las entidades de fomento económico en el país.

Tradicionalmente, desde las ciencias administrativas, se ha identificado como la principal problemática de la MPyME, al igual que las grandes empresas la falta de un adecuado sistema de gestión y control contable. Sin embargo debido a sus características distintivas, este tipo de empresas no presenta los mismos problemas que la grande en menor escala. Esto ha propiciado un carácter prescriptivo en las soluciones a la problemática de la MPyME, lo cual resulta erróneo.

En ese sentido para este sector, en especial la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, la toma de decisiones estratégicas representa un factor clave en su permanencia. Considerando la composición del tejido empresarial local, la forma y las herramientas empleadas para enfrentar los problemas del entorno pueden ser cruciales en los negocios. En consecuencia, una adecuada decisión fija el rumbo de la microempresa y orienta las estrategias a implementar. Otra situación, es que, frecuentemente, las estrategias se realizan sin previo conocimiento o la falta de información de estas, al igual que los



diferentes intereses de las personas involucradas en la MPyME ya que la gran mayoría están compuestas por núcleos familiares.

Ante esta situación, resulta trascendental fijar el rumbo de la empresa, lo cual no es fácil para el empresario ya que por la falta de información surgen dudas y miedos al cambio, o la implementación de alguna estrategia como el aprovechamiento de alguna oportunidad, reinversión o remodelación como lo serían los apoyos a fondo perdido que muchas veces no las solicitan por el desconocimiento de estos programas.

Por lo anterior expuesto, las estrategias deben ser objeto de estudio a profundidad antes de llevarlas a la implementación, a través de diferentes enfoques según la naturaleza de la empresa ya que son distintos los factores que pueden inferir.

Por último, resulta necesario analizar el tema de las decisiones estratégicas en la microempresa local ya que no ha sido abordado con la profundidad que permita entender que ocurre en la mente del empresario al momento de decidir, es decir, comprendemos los elementos y factores considerados en la decisión.

II. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la micro, pequeña y mediana empresa cumplen una función tanto económica como social ya que la gran mayoría de este tipo de empresas representa una válvula de escape al desempleo, es un semillero de futuros empresarios y ofrece empleos a sectores de la población excluidos por las grandes empresas (adultos mayores, profesionistas recién egresados, personas con discapacidad, entre otros). Por lo que respecta a su contribución económica, según cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en 2014 existen en el país aproximadamente 4 millones 15 mil unidades de empresas, de las cuales el 99.8% es micro, pequeña y mediana. Este sector generó el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% de empleos. Conforme a estos datos, resultando pertinente, desde un enfoque pragmático, el estudio de la MPyME.



Por otra parte, sustentada en una revisión de la literatura especializada en el tema de las decisiones estratégicas, existen escasas investigaciones, en México, que nos permitan comprender la realidad de la MPyME y entender los procesos de fijación de la estrategia.

III. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que influyen en las decisiones estratégicas en las microempresas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos que sustentan la toma de decisiones estratégicas.
- Elaborar un análisis estadístico de la situación actual de la micro, pequeña y mediana empresa en Quintana Roo.
- Identificar el proceso de la fijación de la estrategia en la microempresa en Chetumal, Quintana Roo.
- Determinar mediante el análisis los factores que inciden en la toma de decisiones de los microempresarios de Chetumal, Quintana Roo.

V. HIPÓTESIS

- 1) En la MPyME no se fijan estrategias para orientar su rumbo.
- 2) La toma de decisiones es colectiva e intuitiva matizando por la experiencia del empresario.



VI. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA TESIS.

Para la elaboración de este proyecto se recopilaron algunos de los fundamentos teóricos sobre la estrategia ya que el objetivo general es determinar los factores que influyen en las decisiones estratégicas en las microempresas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Por lo que en el primer capítulo se presentan algunas definiciones y teorías existentes, como lo es las 5 P's de la estrategia, las escuelas del pensamiento y la planeación estratégica, en nuestro segundo capítulo presentamos los tipos de empresas que existen ya que se clasifican por diferentes factores, como lo es el actividad o giro, el origen de su capital o el tamaño, para esta investigación como ya se mencionó, se cree que el tamaño de la empresa es algo que influye en su sobrevivencia, para fines de esta investigación se utilizará la clasificación por tamaño. Por lo que se presentara que aspectos se toman en cuenta para la estratificación de estas empresas, y la que oficialmente se utiliza en México emitida por el Diario Oficial de la Federación. También se algunas características de las MPyME en México con datos del INEGI, el número de empleos que otorgan, y su importancia para el país ya que la mayoría la conforman este tipo de empresas, posteriormente se presentan los datos de este tipo de empresas en Quintana Roo y la esperanza de vida que estas tienen. En el tercer capítulo se determina la metodología de investigación a realizar, el cual será estudio de caso, se presentan algunas características de este método de estudio. Se elaboró un estudio de caso de una micro empresa, se realiza una investigación de su historia y de las estrategias que se han tomado desde sus inicios, con esta información analizamos las características de cada estrategia, de esta manera determinar los aspectos que cumplen de las 10 escuelas de Mintzberg.



CAPÍTULO 1

Fundamentos teóricos



1.1 Introducción

En este capítulo se describen los términos y definiciones de la estrategia así como las teorías que surgen por diversos los defensores de cada concepto de estrategia.

En nuestro primer tema se exponen algunos de los conceptos existentes de estrategia para tener una idea de a que nos referiremos con la palabra estrategia ya que será clave para esta investigación, para complementar este tema se presentan las 5 P's de la estrategia por Mintzberg, a través de la información recabado nos damos cuenta que la estrategia es un concepto multidimensional. Por lo que es necesario analizar la manera en que se formulan las estrategias para determinar el perfil de estrategias en determinada organización, utilizamos como referencia a las escuelas 10 escuelas del pensamiento, la primera es la escuela de diseño, la cual cree que para la creación de estrategias debe concordar las capacidades internas y las posibilidades externas. Mientras nuestra segunda escuela, la de planificación cree que la estrategia debía ser construida por un grupo de planificadores altamente preparados por lo que se tiene en la idea de un "management estratégico".

La tercera escuela, de posicionamiento, para esta la formulación de estrategias es un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas. Mientras que en la escuela empresarial (la cuarta escuela) se concentró el proceso de la creación de estrategia empresarial exclusivamente en un único líder, el cual debe tener ciertas cualidades que no pueden ser aprendidas como la intuición, talento, criterio entre otros. La escuela cognoscitiva trata de comprender el proceso en la esfera de conocimiento humano, por lo que dice que los estrategas desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa, lo que complementa lo que saben e influye en lo que hacen. Por otra parte la escuela de aprendizaje nos dice que las estrategias se van aprendiendo con el tiempo y se adquieren la capacidad de manejar la organización y con el tiempo se crean patrones de conducta. Veremos que la escuela de poder subraya el uso del poder y la política para negociar



estrategias favorables, en este tema también se explicaran los conceptos como micropoder y macropoder de las organizaciones.

La escuela cultural, nos menciona que así como la cultura está compuesta por las interpretaciones de las actividades, artefactos que reflejan, esta escuela la relaciona con a la cultura organizacional como un conocimiento colectivo. La escuela ambiental nos explica que para ella, el actor más importante es el entorno, por lo que la creación de estrategias es una especie de reflejo del entorno. Mientras que la escuela de configuración ve la formación de estrategia como un proceso de transformación, por lo que la formación de estrategias es un proceso de transformación de la organización de un tipo de estructura de la toma de decisiones a otro.

Por ultimo veremos la planificación estrategia de manera formal, la definición de algunos autores, las etapas que esta tienen, y algunos beneficios que se obtienen al planificar, ya que brinda cierta ventaja competitiva.

1.2. Definiciones de estrategia

En la literatura existe de la estrategia tenemos diferentes conceptos de esta, que han ido formulando a lo largo de los años:

- El término de *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar” el verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón de uso eficaz de los recursos. (Bracker, 1980)
- Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. (David, 2003)
- La estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Moya, 1997)



- Chandler definió la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (Chandler, 1962).

1.3. Las 5 p's de la estrategia

A lo largo de la historia han sido varias las definiciones de estrategias, Mintzberg (1987) presenta 5: la define como un *plan* es decir una orientación o rumbo de acción hacia el futuro (mirar hacia el futuro), como un *patrón* cierta coherencia de conducta en el tiempo (examinar la conducta pasada). “las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado”.

La estrategia es una posición la ubicación del producto en determinado lugar “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” Porter (1996:68). La estrategia mira el lugar donde el producto se encuentra con los clientes, al mercado externo, la estrategia como *perspectiva* observa hacia al interior de la organización, pero también hacia la visión principal de la estrategia, percibe el mundo de una manera particular.

Por otra parte nos dice que *La estrategia es una estratagema* “maniobra” específica con la intención de para ganar, burlas a un competidor, lo que busca es tratar de crear cierta idea para el beneficio de nuestra organización.

Al observar en los conceptos de estrategia realizados por los diferentes autores nos damos cuenta que es un concepto multidimensional, los conceptos tienen diferentes perspectivas por lo que es necesario revisar las características distintivas de los procesos en los que se formulan, para determinar el perfil de estrategias en determinada organización. Ante esto citamos a Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce y Lampel Joseph (1998) que en su obra denominada “Safari a la estrategia” analizan el proceso de fijación de la estrategia partiendo de un análisis histórico; para tener una visión y conocer cada una de sus partes para



comprender el todo de la formación estratégica. Cada una conforma una “escuela del pensamiento”.

1.4. Escuelas del pensamiento desde una perspectiva Mitzberiana.

1.4.1.- La escuela de diseño; la creación de estrategia como un proceso de concepción.

Los orígenes son de los libros de esta escuela son *Leadership in administration* por Philip Selznick (1957) y *Strategy and structure* de Alfred D. Chandler (1962).

El objetivo de esta escuela es que, al momento de crear las estrategias para que sus capacidades internas concuerden con las posibilidades externas.

En su modelo básico de la escuela de diseño Mintzberg, H. et al. (1998) se basan en el de Andrews, Kenneth. (1987; 187) incorporado con otros elementos. En el cual destaca la evaluación de las situaciones externas (descubre las amenazas y oportunidades del entorno) e internas (revela las virtudes y flaquezas de la organización) enfatiza que nos preguntemos “¿Qué repercusiones tendrán los cambios previsibles en el contexto social, político y macroeconómico sobre la industria o firma? (179-180).

Se recalcan factores importantes para la creación de la estrategia: 1. Los valores de los directivos; las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización. 2. Las responsabilidades sociales; la ética específica de la sociedad donde funciona la organización (o al menos como la perciben los directivos). Cuando se determinan las estrategias alternativas, se deben evaluar y elegir la mejor de ellas. Mintzberg, H. et al. (1998).

Sistema para realizar esta evaluación, por Rumelt (1997):

- Coherencia; la estrategia no debe tener objetivos y políticas contradictorios.
- Consonancia; la estrategia debe presentar responder al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.



- Ventaja; debe suministrar la posibilidad de crear o mantener una ventaja competitiva en el área de la actividad escogida.
- Viabilidad; la estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

Premisas de la escuela de diseño (Mintzberg, H. et al. (1998).

Premisas (junto con referencias a las contribuciones de Andrews en el texto de Harvard, Christensen y col. 1982).

- La formación de estrategia debería ser un proceso deliberado de pensamiento consiente (95, 543); la acción debe influir de la razón; las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal; esa persona estratega (3,19, 545). Para la escuela de diseño existe un solo estratega: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional. Se puede observar que a través de esta premisa, los otros miembros de la organización quedan relegados a jugar un papel subordinado en la formación de estrategia y también se excluye del proceso a cualquier participante externo, aspecto relacionado con la escuela de diseño: el entorno queda relegado a un menor papel; debe ser reconocido y luego transmitido, pero no es necesario interactuar mucho con él.
- El modo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal. Una forma de asegurar el hecho de que la estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso. Andrews (14)
- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado (187). Las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales, en consecuencia la escuela de diseño dice poco sobre el contenido de las estrategias mismas y se concentra en el proceso mediante el cual deben ser desarrolladas. Nos dice que el proceso debe ser o tener algo creativo para que se logre una característica.



- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. La estrategia es la concepción absoluta, la decisión final. Como perspectiva, en algún momento aparece completamente formulada, lista para su aplicación.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza (105-106).
- Solo después de que las estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación. Esta escuela establece una separación entre pensar y actuar, un elemento de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia, parece suponer que cada que se formula una estrategia, debe volver a considerarse el estado de la estructura y todo lo demás de la organización, según Andrews “hasta que no conocemos la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada” (551).

1.4.2.- La escuela de planificación; creación de estrategia como un proceso formal.

El libro más influyente de esta escuela Corporate Strategy de H. Igor Ansoff publicado en 1965.

La idea principal de la planificación estratégica coincidió con la tendencia en la educación del management, y grandes negocios: procedimiento, instrucción y análisis formales. Por lo que la estrategia debía ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal, se centraba en la idea de un “management estratégico” como un territorio oficial para dictar cursos y conferencias coronaba toda esta actividad.

El modelo básico de la planificación estratégica: la mayoría de los modelos de planificación se reducen a las mismas ideas; tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con listados de técnicas y atención especial a la fijación de objetivos, a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.



Algunos pasos del diagrama de Steiner, top management Planning (1969).

- La etapa de fijación de objetivos.
- La etapa de la verificación externa. (para esta etapa es importante el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro).
- Etapa de la verificación interna. (estudio de virtudes y flaquezas)
- Etapa de la evaluación estratégica. (la mayoría elaboran cálculos de rédito sobre la inversión o “análisis de riesgos” por lo que la mayoría están orientados hacia el análisis financiero).
- Etapa de puesta en operación de la estrategia. (se deben programar las etapas del proceso y los momentos precisos en que deberán ser llevados a cabo).

Premisas de la escuela planificación (Mintzberg, H. et al. (1998).

Esta escuela acepto la mayoría de la premisas de la escuela de diseño, pero marco una considerable diferencia, el modelo era el mismo pero por prescripción, su ejecución debía ser altamente formal, casi al límite de mecánicamente programado, por lo que el modelo simple e informa de la escuela de diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas. Al principio el arquitecto de la estrategia seguía siendo el principal directivo, pero en realidad el arquitecto no diseñaba los planes estratégicos solo los aprobaba ya que con la planificación llegaron los planificadores que de acuerdo a esta escuela son los principales actores del proceso. Mintzberg, H. et al. (1998).

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separando las etapas en claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- La responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a la ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos por programas y planes operativos de diversos tipos.



1.4.3.- La escuela de posicionamiento; creación de estrategia como un proceso analítico.

Mintzberg, H. et al. (1998). Esta escuela acepta casi todas las premisas de la escuela de diseño y planificación e incorpora el contenido: subrayo la importancia de la estrategia más que en el proceso de formulación y abrió el ángulo prescriptivo del campo de una investigación sustancial.

La formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas full-blown que son formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas (Mintzberg, 1990a).

- El analista, después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el sector y la competencia), selecciona (no formula) entre diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso (Mintzberg, 1990a).

El libro “estrategia competitiva” (1980) de Porter sirvió como estimulante de esta escuela: La idea básica de este libro es que la estrategia de la empresa debe de analizar y enfocarse en las condiciones del mercado en que opera.

Premisas de la escuela de posicionamiento.

Esta escuela argumentó que pocas estrategias clave- como posiciones en el mercado económico – son deseables en una industria determinada: las que pueden ser defendidas contra competidores actuales y futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que tienen esas posiciones gozan de más beneficios que otras. Por lo que la escuela de posicionamiento tiene una limitada de estrategias básicas o categorías de estrategias como diferenciación e productos y amplitud de mercado centralizada, las cuales fueron llamadas *genéricas*, Mintzberg, H. et al. (1998)

El management se basó en el análisis para identificar las relaciones correctas, por lo que los académicos realizaban estudios estadísticos con datos establecidos para averiguar cuáles eran las estrategias parecían funcionar mejor y donde.



En esta escuela la estrategia continua siendo percibida como un proceso consiente y controlado, la escuela de posicionamiento resalto la importancia del planificador y este se convirtió en un analista, el cual estudiaba datos para recomendar estrategias que él consideraba.

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto es económico y competitivo).
- El proceso de formación de estrategias depende de la selección de estas opciones genéricas con base a un cálculo analítico.
- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
- Por lo que las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional. Mintzberg, H. et al. (1998)

1.4.4.- La escuela empresarial: creación de estrategia como un proceso visionario.

Esta escuela se concentró el proceso de formación de estrategia empresarial exclusivamente en el líder único, resalto en los procesos y estados mentales de los estrategas que no pueden ser aprendidos como intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. En consecuencia promovió una imagen de la estrategia como *perspectiva*, asociada a una representación, y un sentido de dirección (*visión*).

La perspectiva estratégica es personal: la organización responde a los dictados de un líder, se subordina a su liderazgo; el entorno se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, para orientar a la organización a un nicho protector.

El idea central de esta escuela es la visión; una representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder, la visión sirve como inspiración y proporciona un sentido de lo que se necesita hacerse: una idea



orientada, por lo que suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado. Esto permite flexibilidad, de modo que líder pueda adaptarla a sus propias experiencias, esto sugiere que la estrategia empresarial es a la vez premeditada y emergente: premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación: emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha. Mintzberg, H. et al. (1998)

Pensamiento estratégico como algo visual (por Henry Mintzberg, adaptado de un artículo de Nasi, 1991).

- Pensar en forma estrategia significa ver hacia delante, pero al mismo tiempo esto nos dice que es incapaz de hacerlo a menos que pueda ver hacia atrás, ya que una buena visión del futuro debe estar arraigada en una comprensión del pasado.
- También se piensa que pensar estratégicamente es ver desde arriba para estar en condiciones de “ver la imagen total” ¿pero alguien es capaz de ver la imagen completa con tan solo mirar desde arriba?. Los pensadores estratégicos tienen que encontrar la gema de una idea que cambie su organización, para ello tienen que cavar. No existe ninguna imagen total previa: cada estrategia tiene que construir la propia, por lo que el pensamiento estratégico también es inductivo: ver desde arriba debe ser sustentado con ver desde abajo.
- Los pensadores estratégicos ven las cosas de manera distinta que otras personas; ellos detectan las piedras preciosas que los demás pasaron por alto, desafían la receta industria, lo convencional y de este modo hacen distinguir a sus organizaciones. Como el pensamiento creativo ha sido llamado lateral, esto podría denominarse *ver al costado*.
- A parte de ver al costado, los pensadores tienen que *ver más allá*. Las ideas creativas deben ser puestas en contexto para ser vistas en un mundo que habrá de desplegarse. Esto anticipa un futuro esperado mediante la construcción de un sistema con los sucesos pasados; en forma intuitiva, pronostica las discontinuidades. Pero más allá construye un futuro que, de otro modo, jamás llevaría a ser.



- El último elemento para que un pensador merezca el título de estratégico, también debe ser capaz de *ver a través*.

Los defensores de esta escuela consideraron al liderazgo basado en la visión estratégica, como la clave para el éxito de la organización.

Stevenson y Gumpert, compara la personalidad de administradores con la de los empresarios:

El administrador típico pregunta: ¿Qué recursos controlo? ¿Qué estructura determina la relación de nuestra organización con su mercado? ¿Cómo puedo minimizar la repercusión de los demás sobre mi capacidad para funcionar? ¿Cuál es la oportunidad apropiada?

El empresario tiene que preguntar; ¿Dónde está la oportunidad? ¿Cómo puedo capitalizarla? ¿Qué recursos necesito? ¿Cómo obtengo el control sobre ellos? ¿Qué estructura es la mejor? (1985):86,87)

En la “orientación estratégica” Stevenson y Gumpert describen al empresario como “constantemente a tono con los cambios del entorno que pueden sugerir una oportunidad favorable, mientras que el administrador quiere preservar los recursos y reacciona defensivamente ante las posibles amenazas de agotarlos” (87).

Además los empresarios “pasan rápidamente de identificar una oportunidad a aprovecharla” (88). Otros autores han concluido que los empresarios pueden exhibir fuertes predisposiciones en la toma de decisiones; “son propensos a exceso de confianza” y “generalizar demasiado a partir de unas pocas características u observaciones” Busenitz y Barney (1997).

Las principales características del enfoque con que estas personalidades abordan la creación de estrategia son las siguientes sugeridas por Mintzberg (1973):

1. *En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve denominada por la búsqueda de nuevas oportunidades:* la organización empresarial se centra en las oportunidades; los problemas son algo secundario, ya



interesa aprovechar las oportunidades en vez de perder tiempo resolviendo problemas.

2. *En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo.* ; se cree que el poder descansa en una persona capaz de comprometer a la organización en actividades audaces, se trata de alguien que puede regir por mandato, basándose en su poder personal y a veces en su carisma.
3. *La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.* En la organización empresarial la estrategia avanza mediante las grandes decisiones, esos “golpes audaces”. El principal directivo trabaja y prospera en condiciones inciertas, donde la organización puede obtener ganancias drásticas.
4. *El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.* Según el psicólogo David McClelland (1961), la motivación fundamental del empresario es la necesidad de logro. Por lo que los objetivos de la organización no son más que la extensión de los del empresario.

La misión surgió a falta de planes, ya que es lo que le dará sentido o expresara como quiere ser vista la empresa, por lo que na visión debe distinguir a una organización, destacarla como una institución única.

Premisas de la escuela empresarial.

1. La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.
2. El proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigada en la experiencia y la intuición del líder, independientemente de que este la conciba sola o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.
3. El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformar aspectos específicos según las necesidades.
4. De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente:



- premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.
5. Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, muchos de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra.
 6. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa. Mintzberg, H. et al. (1998)

1.4.5.- La escuela cognoscitiva; creación de estrategia como un proceso mental

Se dice que si queremos comprender la visión estratégica, hay que sondear la mente del estratega, lo cual es el trabajo de la escuela cognoscitiva; entender este proceso en la esfera de conocimiento humano. Ya que los investigadores estaban más preocupados por los requisitos para pensar, que por el pensamiento mismo.

En gran parte los estrategas funcionalmente desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa, lo que da cuerpo a lo que saben, lo cual a su vez influye en lo que hacen, con lo cual cobra forma la experiencia subsiguiente. Esta dualidad juega un papel central en la escuela cognoscitiva, dando lugar a dos ramas.

Una rama positivista, trata al proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película *objetiva* del mundo, de este modo la mira es considerada como una especie de cámara: escudriña el mundo acercándolo y alejándolo a respuesta a la voluntad de su dueño, aunque en esta escuela las fotografías que toma se consideran algo distorsionadas. Mintzberg, H. et al. (1998)

La otra rama considera a todo esto como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo. Aquí la mirada vuelve hacia adentro,



hacia la forma en que la mente realiza su “toma” de lo que ve allí afuera: los sucesos, símbolos, la conducta de los clientes, etc. Así mientras la otra rama procura comprender el conocimiento como cierta clase de *re-creación* del mundo, esta elimina el prefijo y considera que el conocimiento *crea* el mundo.

Cognición como confusión

Herbert Simón profesor de ciencia políticas popularizó la noción de que el mundo es grande y complejo, mientras que en comparación de los cerebros humanos y su capacidad de procesar información son notablemente limitados. Por lo tanto, más que ser racional, la capacidad de tomar decisiones es un vano esfuerzo por serlo. Makridakis (1990) en su libro dedicó atención a lo que denominó “convicciones infundidas o sobre convencional” donde comentó:

“Hemos crecido en una cultura donde aceptamos ciertas afirmaciones como verdaderas, aunque es posible que no lo sean. Por ejemplo, creemos que cuanto mayor sea la información que poseemos, más precisas serán nuestras decisiones. La evidencia empírica no apoya esta creencia. Por lo contrario, más información simplemente parece aumentar nuestra confianza en que tenemos razón, sin que necesariamente mejore la exactitud de nuestras decisiones... en realidad por lo general la información encontrada es superflua y proporciona poco valor adicional” (38).

Estas analogías son capaces de abrir el pensamiento pero también pueden funcionar al revés, simplificando demasiado y a si estrechar la gama de soluciones consideradas (Schwenk, 1988 y Steinbruner, 1974).

Un requisito para la cognición, es la existencia de estructuras mentales que organicen el conocimiento. Estos son “marcos” (esquema, concepto, guion, plan, modelo mental y mapa). Quienes toman las decisiones tienen ciertas expectativas asociadas a un esquema particular. Mintzberg, H. et al. (1998)

Premisas de la escuela cognoscitiva.

1. La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.



2. Por ende las estrategias surgen como perspectiva- bajo la formación de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.
3. Según la rama “objetiva” de esta escuela, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionados antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien (según la rama “subjetiva”) son simples interpretaciones de un mundo que solo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.
4. Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas son considerablemente menos óptimas, y cuando ya no resultan viables, es muy difícil cambiarlas.

1.4.6.- La escuela de aprendizaje; creación de estrategia como un proceso emergente.

Esta escuela nos dicen que los estrategias aprenden con el tiempo, según esta escuela, las estrategias surgen cuando individual o las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como la capacidad de su organización para manejarse con ella, ya que con el tiempo convergen en patrones de conducta que funcionan.

El libro de James Brian Quinn “estrategias para el cambio: incrementalismo lógico” 1980 fue el que despegó a la escuela de aprendizaje

La escuela el aprendizaje está basada en la descripción, esta se pregunta ¿Cómo se crean realmente las estrategias en las organizaciones? No como se formulan.

Los investigadores de esta escuela descubrieron que, cuando tenía un lugar una reorientación estratégica significativa, rara vez se originaba en una actividad de planificación formal. Podía rastrearse su origen en decisiones tomadas por toda clase de personas (en ocasiones accidentalmente), esos pequeños cambios producían grandes transformaciones en la orientación. Por lo de cualquier miembro de la organización puede contribuir al proceso estratégico.



La estrategia premeditada se concentra en el control- en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo – mientras que la emergente pone énfasis en el aprendizaje. A través de las medidas tomadas, se trata de entender cuáles debieron ser las intenciones. En la escuela prescriptivas solo se ha reconocido a la estrategia premeditada, la cual, prioriza la control casi hasta el extremo de excluir el aprendizaje. En estas escuelas, la atención está puesta en la realización de las intenciones explícitas (“la aplicación”), y no en adaptar esas intenciones a nuevos conceptos. La idea de estrategia emergente abre la puerta al aprendizaje estratégico, porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar. Puede tomarse una sola medida, recibirse el feedback, y el proceso continuara hasta que la organización converja en el patrón que se convierte en su estrategia.

Los “estrategas” también pueden ser toda la colectividad. Aunque sea en forma inadvertida, varias personas pueden interactuar de modo de desarrollar un patrón, el cual se convierte en una estrategia.

Ya se asoció la estrategia emergente con el aprendizaje, pero si literalmente, emergente significa orden no proyectado, los patrones pueden formarse mediante simples fuerzas externas o necesidades internas, y no por las ideas consientes de ningún participante. El verdadero aprendizaje tiene lugar durante la confrontación de pensamiento y acción, cuando los participantes entienden y reflexionan lo que han hecho, es decir, el aprendizaje estratégico debe combinar la reflexión con los resultados

Premisas de la escuela del aprendizaje (Mintzberg, H. et al. 1998).

1. La naturaleza compleja e imprevisible del entorno, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir.
2. Aunque el líder también debe aprender, en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende:



- en la mayoría de las organizaciones existen muchas estrategias en potencia.
3. Este aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción. Cualquiera que cuente con capacidades y recursos necesarios para aprender pueden tomar iniciativas estratégicas.
 4. El papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje a través del cual puedan emerger las nuevas estrategias. Lo que implica trabajar con las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, el control y aprendizaje, estabilidad y cambio.
 5. De acuerdo con ello, primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado; solo después posiblemente, como planes para el futuro; y por último, como perspectivas para orientar la conducta general.

1.4.7.- La escuela de poder; creación de estrategia como un proceso de negociación.

Lo que aquí dominan la escuela del poder se caracteriza a la formación estratégica como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso de poder y política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

Las relaciones de poder rodean a las organizaciones; también pueden influirse en ellas, por lo que se hace una distinción entre dos ramas de esta escuela 1.- micropoder, el cual se refiere al juego de la política- del poder legítimo y "alegítimo"- dentro de una organización, específicamente en los procesos de management estratégico. 2.- el macropoder, se refiere al uso del poder por parte de la organización. Como nos podemos dar cuenta uno se centra en los protagonistas internos en conflicto con sus colegas, en general para beneficio propio; el otro ve a la organización actuando en su propio beneficio, en conflicto o en cooperación con otras organizaciones.

El poder y la política nunca han estado ausentes de las organizaciones, ni de sus procesos de creación de estrategia.



Micropoder. La intención fue demostrar al management estratégico a lo que realidad pasa en la vida organizacional, ya que las organizaciones están compuestas por personas con sueños y esperanzas, envidias, intereses y temores ya durante mucho tiempo dio la impresión de que los principales directivos eran personas racionales que definían la estrategia que todos adoptaban, como trabajadores obedientes y leales que eran. Por lo que consideran a la creación de estrategia como un proceso político, y luego a las estrategias mismas como políticas, antes de concluir con los beneficios de la micropolítica.

Creación de estrategia como un proceso político.

A si como la creación de estrategias puede ser un proceso de planificación, análisis, conocimiento y aprendizaje también puede ser de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto. Los partidarios de esta escuela afirman que no es posible formular, ni aplicar estrategias optimas; si la competencia entre los objetivos de individuos y coaliciones llegara a perturbar y distorsionar cualquier estrategia propuesta a cada paso del camino.

Zald y Berger (1987) han descrito “movimientos sociales en las organizaciones” el golpe de estado que es la toma de poder desde dentro, donde el objetivo es desplazar a quienes ejercen la autoridad al mismo tiempo que se mantiene intacto el sistema de mando. La insurgencia que busca cambiar algún aspecto del funcionamiento de la organización, algún programa o decisión clave (837, 838). Los movimientos de masas; que son los intentos colectivos por expresar quejas y motivos de descontento y/o por promover o resistir el cambio (841).

Bolman y Deal (1997) que expresaron las siguientes proposiciones sobre el mundo de la política organizacional:

1. Las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés.
2. Entre miembros de la coalición, existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, interés y percepciones de la realidad.



3. Las decisiones más importantes son las relacionadas con adjudicación de los recursos escasos: quien recibe qué.
4. Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones y convierten al poder en el recurso más importante.
5. Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas (163).

Lo que indica que la estrategia no solo es producto de varios personajes y coaliciones que persiguen sus propios intereses.

Algo que se detectó es que los grupos subordinados pueden distorsionar las estrategias por lo que esta escuela ejerce presión para que se comprenda mejor el papel de los individuos organizados.

La emergencia de estrategias políticas.

Las estrategias nuevas y proyectadas no solo son guías de acción, también construyen señales de cambios en relación al poder. Cuando más significativa sea la estrategia y más descentralizada la organización, mayor es la probabilidad de que aparezcan maniobras políticas, por lo que las maniobras políticas pueden tornar difícil que una organización arribe a cualquier clase de estrategia, ya sea premeditada o emergente.

La estrategia premeditada permite la realización de la intención colectiva por parte de la organización como conjunto.

Las organización es capaz de tomar decisiones, pero no de hacer estrategias estas pueden emerger de los procesos políticos, y que de hecho los hacen. En ocasiones una sola decisión que se ha arribado en forma política sienta un precedente y de este modo establece un patrón. Se sospecha es que cuando las estrategias aparecen por procesos políticos, tienden a ser más emergentes que predeterminadas y adoptan más la forma de posiciones que de perspectiva.

Beneficios de la política;



En casi todas las organizaciones existen tres sistemas cuyos medios pueden ser descritos como legítimos, significa que su poder es reconocido en forma oficial: la autoridad formal, la cultura establecida y la pericia certificada. Cuatro puntos en específico:

1. Como sistema de influencia, ya que los líderes efectivos tienen la necesidad de ejercer poder, los jugadores políticos puede demostrar el potencial de liderazgo. Los jugadores en segunda línea son para los entrenamientos, mientras que a las estrellas se les debe permitir enfrentar la competencia. Los juegos políticos ayudan a eliminar a los rivales más flojos de la disputa también, a sugerir quienes son las estrellas.
2. La política es capaz de asegurar que se debatan por completo todos los aspectos de un tema. Mientras que los otros sistemas de influencia pueden promover uno solo.; el sistema de autoridad tiende a promover un solo punto de vista ya establecidos, pueden mostrarse cerrados ante nuevas ideas. No obstante al obligar a la gente a luchar por sus ideas preferidas, la política estimula la posibilidad de que se escuchen distintas voces sobre cualquier tema.
3. La política puede ser requerida para estimular cambios necesarios, bloquearlos por los sistemas de influencia más legítimos.; la pericia concentra el poder en manos de los expertos de más edad, no en los jóvenes que pueden poseer aptitudes nuevas. La cultura tiende a echar sus raíces en el pasado, en la tradición, lo que puede actuar como impedimento para el cambio, frente a esto la política puede funcionar como una clase de “mano invisibles” que promueve el cambio necesario”.
4. La política puede allanar el camino para la ejecución del cambio; por lo general los líderes utilizan la política con el fin de ganar aceptación para sus decisiones: generan alianzas para allanar su camino.

Macropoder: este refleja la interdependencia de una organización y su entorno. Las organizaciones deben tratar con proveedores, compradores, sindicatos y competidores, banqueros inversores y regulaciones gubernamentales. Con la perspectiva del macropoder, la estrategia consiste en primero manejar la



demanda de estos protagonistas, y segundo en utilizarlos selectivamente para el beneficio de la organización. Mintzberg, H. et al. (1998)

Control externo por parte de las organizaciones: Pfeffer y Salancik (1978) “las organizaciones pueden adaptarse y cambiar para coincidir con los requisitos de su entorno, o... pueden intentar modificar el entorno para que coincida con sus capacidades” (106). El proceso de actuar sobre el entorno o negociar con él, en lugar de reaccionar ante el ambiente externo.

Por lo que una organización tiene tres estrategias básicas a su disposición:

- Enfrentar cada demanda cuando esta surge, en lugar de tratar de resolver las exigencias opuestas de una vez, las enfrenta una a una.
- Retener y revelar información en forma estratégica.
- Hacer jugar un grupo contra el otro.

Las organizaciones pueden tratar de reducir las relaciones de dependencia externa o llegar a un acuerdo con ellas: hacer causa común con su entorno. El objetivo del macropoder es alcanzar; cerrarse a la mayoría de las influencias externas.

Clausewitz escribió “la guerra es la política que utiliza otros medios” el propósito de la política es lograr ciertos objetivos sin un enfrentamiento físico destructivo. Por lo que las maniobras emplean para comunicar a los rivales que les conviene más negociar acuerdos mutuamente beneficiosos y no luchas.

Premisas de la escuela de poder.

- La creación de estrategias esta moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de esta en su ambiente externo.
- La estrategia puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estrategias más que perspectivas.
- El micropoder considera que a través de la persuasión, el regateo y, en ocasiones la confrontación directa, la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo.



- El macropoder considera que la organización promueve propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.

1.4.8.- La escuela cultural; creación de estrategia como un proceso colectivo.

La cultura es la que une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización, lo que la bibliografía denomina escuela cultural- la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura-

En la antropología la cultura se encuentra a nuestro alrededor: los alimentos, la música, la forma en la que nos comunicamos, es lo que resulta único en nuestra forma de hacer todas estas cosas.

Esencialmente la cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Asociamos a la cultura organizacional como un conocimiento colectivo. En “la mente de la organización” están presentes las convicciones compartidas que reflejan en tradiciones, hábitos, así como en manifestaciones tangibles; relatos, símbolos, e incluso productos y edificios. En cierto sentido, la cultura representa la fuerza vital de la organización, el alma de su cuerpo físico. Cuando más estrechamente entrelazadas están las interpretaciones y actividades, más es arraigada la cultura. Mintzberg, H. et al. (1998).

Se utilizará a palabra ideología para describir una cultura rica dentro de una organización: un conjunto fuertes de convicciones, compartidas apasionadamente por sus miembros, que distingue a una organización de todas las demás. Los sistemas políticos tienen ideologías (capitalismo, socialismo, etc.) también las industrias (de aerolíneas, bancaria etc.). Grinyer y Spender, (1979); Spender, (1989) describen las culturas industriales: “como hacemos las cosas en esta industria” para producir o vender los productos.

Premisas de la escuela de cultura (Mintzberg, H. et al. 1998):



1. La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basada en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
2. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones esta reforzado por un adoctrinado más formal.
3. Por lo tanto, los miembros de una organización solo pueden describir en su forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
4. Como resultado, la estrategias tomas más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantadas en la organización se encuentra protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva, por lo tanto la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea consiente).
5. La cultura y en especial la ideología, no estimulan al cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tiende a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.

Cultura y estrategia;

Resumen de los vínculos entre los conceptos de cultura y estrategia:

1. Estilo de toma de decisiones; la cultura influye sobre el estilo de pensamiento favorecido por una organización, así como también en su del análisis. La cultura actúa como un filtro perpetuo o una lente que establece las premisas para las decisiones (en Wright, 1979:27-28).
2. Resistencia al cambio estratégico; el compromiso compartido con las convicciones estimula la coherencia en la conducta de una organización, lo que desalienta los cambios en la estrategia. Bettis y Prahalad (1995) dicen que antes de que pueda producirse el aprendizaje estratégico, la organización debe 'despertar' de la antigua lógica, antes de se desarrolle una nueva estrategia. Karl Weick lo expreso en decir que "una



corporación no tiene una cultura. Una corporación es una cultura. Es por eso que resulta tan difícil cambiar.

3. Superar la resistencia al cambio estratégico; Lorsch ha sugerido que los principales directivos deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como una parte importante en la cultura de cualquier organización (1986:104).
4. Valores dominantes; se cree que la compañías de excelencia están dominadas por valores clave, como de servicio, calidad e innovación, la cuales proporcionan ventaja competitiva. Estos autores junto con Waterman, Peters Phillips, 1980, introdujeron el sistema de los siete elementos (en inglés las 7-S) colocando la cultura en el centro, entorno del cual se ubicaban la estrategia, la estructura, los sistema, el estilo, el personal y la aptitudes, de acuerdo con los autores, todos estos aspectos de una organización deben llagar a una combinación armoniosa para lograr el éxito.

1.4.9.- La escuela ambiental; creación de estrategia como un proceso reactivo.

En algunas escuelas, al conjunto de fuerzas fuera de la organización los teóricos lo denominan el “entorno”, En otras lo consideran como un elemento; la ambiental lo ve como un actor... en realidad es el actor. Los estudiosos que favorecen este enfoque consideran a la organización como un ente pasivo, que solo reacciona al entorno. Lo que reduce a la creación de estrategia a una especie de proceso reflejo, lo cual en realidad debería llevar a esta escuela fuera de los límites del management estratégico.

Al ubicar al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso, junto con el liderazgo y la organización, esta escuela contribuye a equilibrar la perspectiva general de la creación de estrategia. Las ideas de esta escuela obligan a la gente que trabaja en management estratégico a considerar el verdadero poder de decisión disponible, en relación con las fuerzas y exigencias del contexto externo. En este capítulo el entorno asume el mandato. El entorno, es tratado como un conjunto de fuerzas vagas “allá fuera” por lo que es todo aquello que no constituye a la organización misma. Por lo general el



entorno es descrito como un conjunto de dimensiones abstractas, a veces queda reducido hacia una especie de nicho de tipo ecológico, en este caso el nicho es la misma sede de la competencia, como en ecología, donde la organización compite con entidades como ella misma. En efecto, el nicho es para la escuela ambiental lo mismo que el mercado es para la de posicionamiento; salvo que aquí siempre es competitivo.

Premisas de la escuela ambiental.

1. Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.
2. La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser “expulsada” por ellas.
3. De este modo el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
4. Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces mueren. Mintzberg, H. et al. (1998)

1.4.10.- La escuela de configuración; creación de estrategia como un proceso de transformación.

Configuración y transformación; dos aspectos principales de esta escuela reflejados, uno describe a los estados- de la organización y del contexto que la rodea como *configuraciones*. El otro describe al proceso de creación de estrategia como *transformación*. Mintzberg, H. et al. (1998)

Premisas de la escuela de configuración

En abarcan a las otras escuelas, pero cada una en un contexto definido.

1. La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma



particular de estructura que combina un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto particular de estrategias.

2. Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.
3. Con el correr del tiempo estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.
4. La clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.
5. De acuerdo con ello, el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginario, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares.
6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estrategias, pero nuevamente, cada una en su propio momento considerando su propia situación.

Mintzberg, H. et al. (1998)



1.5. La planeación estratégica

En los años setenta es cuando surge el concepto de planificación estratégica con la aparición del libro estrategia corporativa por Igor Ansoff (1965). A raíz de esta publicación varias compañías establecieron formalmente el proceso de planeación estratégica en sus actividades.

Autores sostienen que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979).

Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011)

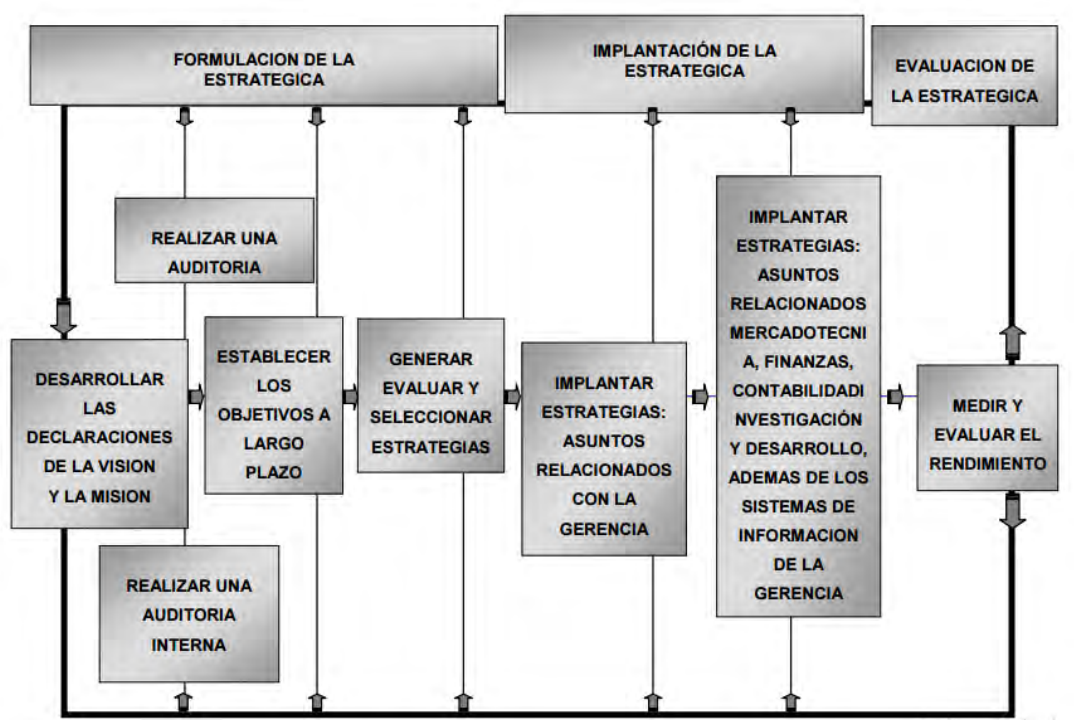
En su concepto de planificación estratégica Armijo (2011) se refiere principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan en los contextos internos o externos de una organización. Ya que ambas fuentes de cambio son dinámicas. Por lo que describe a la planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro, como se quiere ver la empresa o a dónde quiere llegar, el tipo de administración ideal para esta. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Modelos de planificación estratégica de Fred David, se desglosa en 3 etapas:

1. Formulación de la estrategia
 - A) Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión
 - B) Realización de la auditoria externa e interna.
 - C) Establecimiento de los objetivos a largo plazo
 - D) Creación, evaluación y selección de estrategias
2. Implantación de estrategias
 - A) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

- B) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia
- 3. Evaluación de la estrategia
 - A) Medición y evaluación del rendimiento.

Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica



Fuente: conceptos de Administración Estratégica.

Surgen dos grandes corrientes, una dice que la planificación estratégica tiene potencial de generar una ventaja competitiva, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera sistemática, analítica, y eficiente. Y la otra argumenta que no tiene potencial de mejorar el desempeño empresarial ya que genera burocracia, mayores costos e inflexibilidad en la organización.

Armstrong (1982), afirma que el proceso de planeación estratégica 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.



1.6 Conclusión

Como podemos observar a lo largo de esta bibliografía presentada, entendemos que la estrategia, es la fijación de objetivos, metas y métodos de acción que se llevaran a cabo para llegar a esos objetivos, la formación, fijación e implementación de estas tienen pueden tener diversas características, por lo que podemos decir que cada una hasta cierto punto es única.

Ante las escuelas del pensamiento antes descritas podemos concluir que las primeras comenzaron basadas en las mismas ideologías, con el paso del tiempo se fueron formando hasta definirse y tener características claramente distintivas.

Nos damos cuenta que cada una tiene diferente perspectiva sobre la creación de estrategias, ya que cada una se basa en diferentes ambientes para su formación, por lo cual quiere podemos concluir que dependiente el medio o situación que nos rodeó o presenta, es diferente el proceso de creación para cada tipo de escuela, lo cual quiere decir que ninguna es incorrecta más bien es diferentes y aplicable a diferentes situaciones. Y que es posible que en una empresa sean aplicables varias, si no es que todas las escuelas del pensamiento expuestas. En cuanto a la planeación estratégica nos damos cuenta que es importante llevarla a cabo de manera formar ya que brinda grandes beneficios y crean grandes ventajas competitivas ya que te permite, observar y analizar los factores que influyen constantemente en una empresa, las estrategias que han funcionado e influyo y aprovechar esa información para su beneficio.



CAPÍTULO 2

La MPyME en México.



2.1 Introducción

En este capítulo se presentan datos estadísticos de las MPyME en México, con el fin de demostrar la importancia de estas unidades económicas como lo es el gran número de empleos que aportan al país. Por lo cual se abordan elementos importantes como lo son los conceptos más relevantes que se utilizarán en esta tesis así como la clasificación de las empresas ya que a través de los años esta ha ido cambiando y existen diferentes formas de clasificarlas, cada país ha implementado su forma clasificación, para tal fin este capítulo se divide en los 5 importantes apartados, el primero busca definir el concepto más relevante de la “empresa” ya que a lo largo de la historia los autores la han definido desde su punto de vista y no hay un concepto en específico, por lo que se aclarara lo que entenderemos como empresa para este capítulo, en el siguiente punto se pretende mostrar los tipos de empresa que se consideran de ahí partiremos a la clasificación y tipos de empresa México específicamente ya como habíamos mencionado cada país tiene su forma de clasificación, posteriormente se analizaran las empresas en México y Quintana Roo especialmente las micro, pequeñas y medianas, con el fin de tener cuenta la importancia para nuestro país, como el porcentaje que aportan al PIB el número de personas que emplean, como último punto de este capítulo se analizará la esperanza de vida de los negocios en México en donde se nos enfocaremos en las micro, pequeña y mediana.

2.2. Concepto de empresa

Es difícil tener un concepto preciso de “empresa” ya que se le da diferentes enfoques por lo que analizaremos algunas de las definiciones más trascendentes de esta manera tener una idea más precisa de este concepto (ver tabla 1):



Tabla 1. Definición de empresa

Autor	Definición	c
Diccionario de la Real Academia Española (1959).	La identidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.	El autor menciona que la empresa es una identidad conformada por un capital, tanto monetario y de trabajo con la intención de obtener algún beneficio a cambio.
Fernández (1973)	Es la unidad productiva o de servicios que, constituida según sus aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.	Para Fernández es un ente productivo integrada por recursos, que necesita de una administración para lograr su metas, como nos damos cuenta desde su perspectiva la administración es un factor indispensable.
Guzmán (1967).	Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.	Para Guzmán es una unidad económica que al mismo tiempo participa en aspectos sociales, que se dedica responder ante los requerimientos humanos.
Hernández y Rodríguez	Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles, o de prestación de servicios	Nos dice que son entidades que con su capital de trabajo y monetario se van desarrollando, este desarrollo lo pueden



	generadoras de su propio desarrollo para alcanzar metas propias de las mismas.	lograr mediante diferentes actividades.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que podemos concluir que una empresa es una identidad que responde a los requerimientos humanos para satisfacer alguna necesidad a cambio de algún beneficio, que se integra con un capital y trabajo.

2.3. Tipo de empresa

Los tipos de empresas son diversos, para definirlos mayormente se clasifican por las características de estas, actualmente las clasificaciones y criterios varían según los autores y han ido cambiando ya que estas han ido evolucionando con el tiempo. Münch García (2006) en presenta algunos criterios de clasificación.

A) Actividad o giro

Las empresas pueden desarrollarse de acuerdo con la actividad que desarrollen.

1. Industriales, producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Que a la vez pueden clasificarse en;
 - a) Extractivas. Cuando explotan algún recurso natural, renovables o no.
 - b) Manufactureras. Son las que transforman la materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser de dos tipos.
2. Comerciales estas son las intermediarias entre el productor y el consumidor, es decir la compra-venta de los productos terminados, pueden clasificarse en:
 - a) Mayoristas estas venden a gran escala a otras empresas
 - b) Minoristas o detallistas: venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades al consumidor.



- c) Comisionistas venden mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia por comisión.
3. Servicio, brindan algún servicio a la comunidad y pueden tener fines lucrativos o no. Pueden clasificarse en:
- a) Transporte
 - b) Turismo
 - c) Instituciones financieras.
 - d) Servicios públicos varios
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua.
 - e) Servicios privados varios:
 - Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad
 - f) Educación
 - g) Salubridad (hospitales)
 - h) Fianzas, seguros

B) Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y por lo general la finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. Privadas. El origen del capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa.

De igual manera estas pueden ser nacionales o internacionales y transnacionales, cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.



C) Magnitud o tamaño de la empresa

Es uno de los criterios más utilizados, ya que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, pero este enfoque tiene dificultades para encontrar los límites ya que tienes muchos criterios para hacerlo lo más comunes:

- Financiero, se determina con base en el monto de su capital; este criterio cambia constantemente por lo que no menciona las cantidades
- Personal ocupado: pequeña (menos de 250 empleados), mediana (entre 250 y 1000 empleados), y la grande (más de 1000 trabajadores)
- Producción: de acuerdo al grado de maquinización que existe en el proceso de producción
 - a) Pequeña (el trabajo del hombre es decisivo, ósea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada, pero la mayor parte requiere mano de obra),
 - b) Mediana (cuenta con más maquinaria que mano de obra)
 - c) La gran empresa (está altamente mecanizada)
- Ventas: en relación con el mercado que la empresa abarca y el monto de sus ventas.
 - a) Pequeñas (ventas locales)
 - b) Mediana (ventas nacionales)
 - c) Y grande (mercados internacionales).
- Criterio de nacional financiero: posee otro tipo de criterios para determinar el tamaño de la empresa para esta institución una empresa es la más importante, la chica es de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

D) Otros criterios:

- Criterio económico: de acuerdo a López (1970) pueden ser: Nuevas, Necesarias, básicas, semibásicas, secundarias.
- Criterio de constitución legal: de acuerdo con el régimen jurídico en el que se constituya la empresa : a) Sociedad anónima, b) Sociedad



anónima de capital variable, c) Sociedad de responsabilidad limitada, d) Sociedad cooperativa, e) Sociedad de comandita simple, f) Sociedad en comandita por acciones y g) Sociedad en nombre colectivo.

Cabe recalcar que los criterios son auxiliares, ya que no son aplicables a cada situación específica ya que como se había mencionado antes los criterios para clasificar a las empresas son diferentes en cada país.

En cuanto a la clasificación por magnitud o tamaño que serán nuestro objeto de estudio las micro, pequeña y mediana empresa, podemos darnos cuenta que no se mencionaba el término de microempresa ya que la consideraban parte de la pequeña empresa, fue hasta 1985 que oficialmente en el caso de México la Secretaría de Comercio Y fomento Industrial (SECOFI) hoy Secretaria de Economía, estableció los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño, ese mismo año el Diario Oficial de la federación en el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y mediana, se estableció la clasificación donde se mencionan: Microindustria, Industria pequeña e Industria mediana.

A partir de 1990 se fueron dando más pronunciamientos acerca de los criterios para la clasificación de las MPyME.



2.4 Clasificación de las MPyME en México.

En México el Diario oficial de la Federación es el que establece los criterios para determinar el tamaño de la empresa, lo cuales fueron publicados el 30 de diciembre del 2002 en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa donde toma en cuenta el número de empleados para cada actividad o giro económico.

Tabla 2. Clasificación de las MPyME en México

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

*Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos;

Fuente: Diario Oficial de la Federación.

En el 2009 en el Diario Oficial de la federación se publicó de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se consideró necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas.

Se estableció la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:



Tabla 3. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Estratificación				
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

***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.

Fuente: Diario Oficial de la federación.

Se especifica los conceptos de los sectores mencionados en los cuadros anteriores (Diario Oficial de la Federación):

El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 293 clases de actividad. Las industrias manufactureras están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. Este sector se caracteriza por ser diversificado: en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la refinación de petróleo; junto con industrias atomizadas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

El Sector Comercio. De acuerdo con SCIAN las actividades comerciales se dividen en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al



por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de consumo intermedio, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final.

El Sector servicios. La SCIAN, los agrupa de acuerdo a 32 subsectores; 107 ramas y 365 clases de actividad económica, entre los que se encuentra: Información en medios masivos, Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Apoyo a los negocios y manejo de desechos, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social, Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, Alojamiento temporal y restaurantes, Otros servicios, excepto los que presta el gobierno.

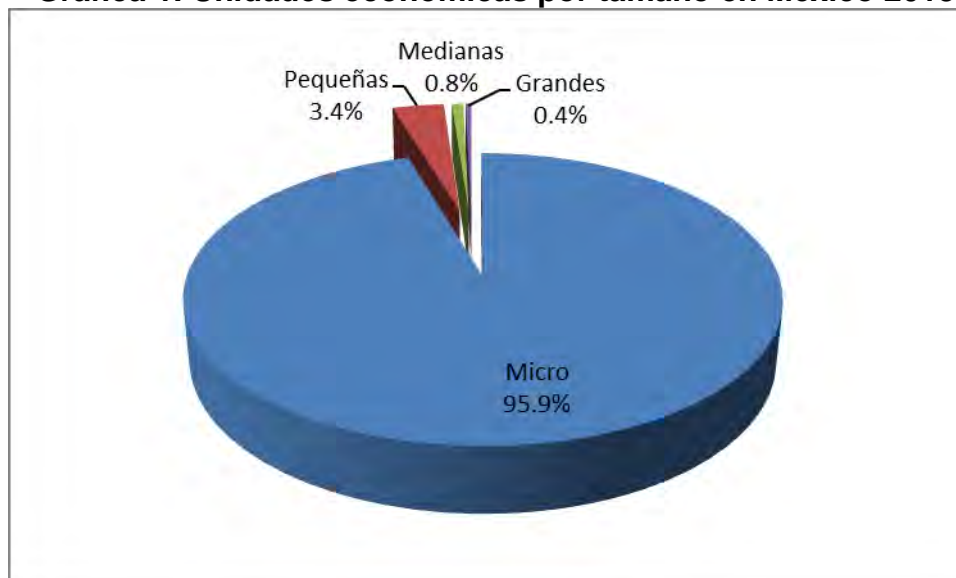
2.5.- Micro, pequeña y mediana empresa (México)

Para el análisis de esta investigación se tomó la estratificación del 2012 publicada por el diario oficial de la federación y no la más reciente del 2009, ya que el INEGI había realizado investigaciones con la clasificación del 2012 en censos económicos pasados y con la intención de poder comparar se siguió tomando esta estratificación.

En el 2013 en México según los censos económicos habían 4, 230,445 unidades económicas las que empleaban a 21, 576,358 personas, de las cuales el 99.6% de los establecimientos son micro, pequeñas y medianas empresas.

Del total de empresas en México el 98.6% son de los sectores servicio, comercios y manufacturas que emplean al 91.1% el resto de unidades económicas son denominadas "otras actividades económicas" como lo son los sectores de la pesca y acuicultura; minería; electricidad; agua y gas; construcción y transporte, correos y almacenamiento.

Gráfica 1. Unidades económicas por tamaño en México 2013



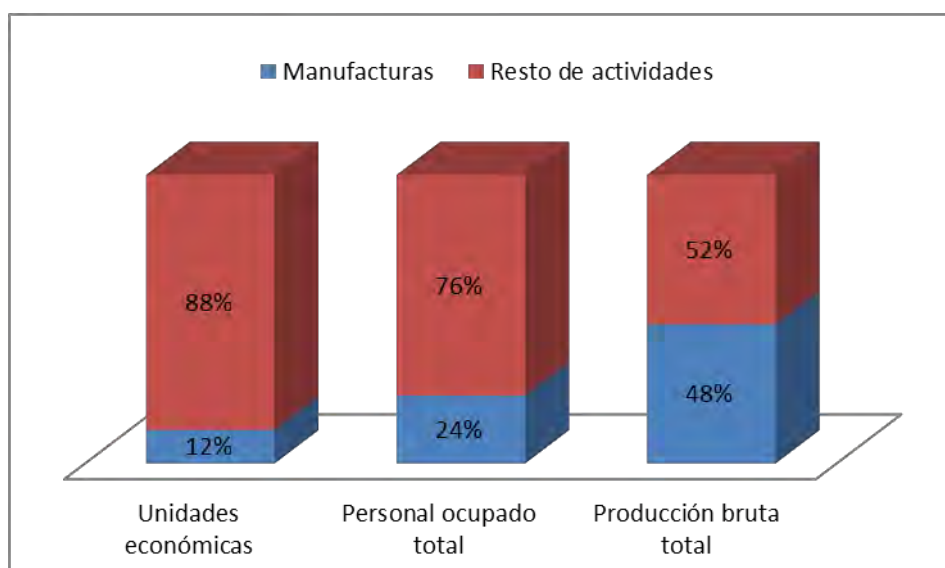
Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014.

Importancia de las Manufacturas

Las Manufacturas están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las Manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras.

La información de los Censos Económicos 2014 nos indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 48.2% del total nacional, y concentrar 11.6% de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado.

Gráfica 2. Manufacturas en México 2013

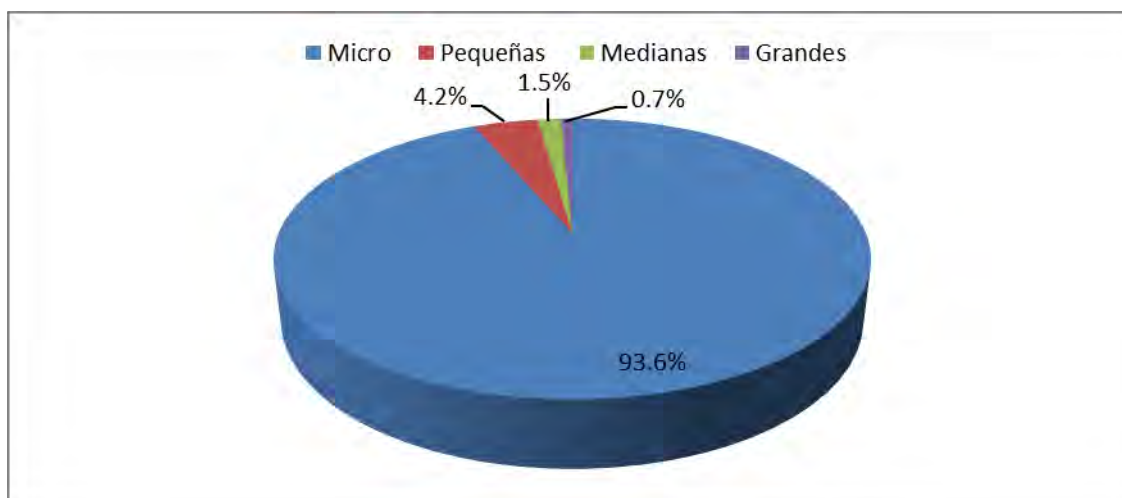


Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014

Las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 93.6% de las unidades económicas del total del sector, 20.8% del personal ocupado total y generaron 2.7% de la producción bruta total. INEGI, Censos Económicos 2014.

En cuanto a la estratificación como se muestra en la gráfica 3, de las 489,530 unidades económicas del sector manufacturero el 93.6% está conformado por microempresas (que ocupan hasta 10 personas) con 458,096 unidades, el empleo que generó fue de 1,057,456 que representó un 20.8% del total de dicho sector a nivel nacional (obsérvese la gráfica 4). Aunque solamente participaron con 2.7% de la producción bruta total del sector.

Gráfica 3. Total de unidades económicas manufactureras.



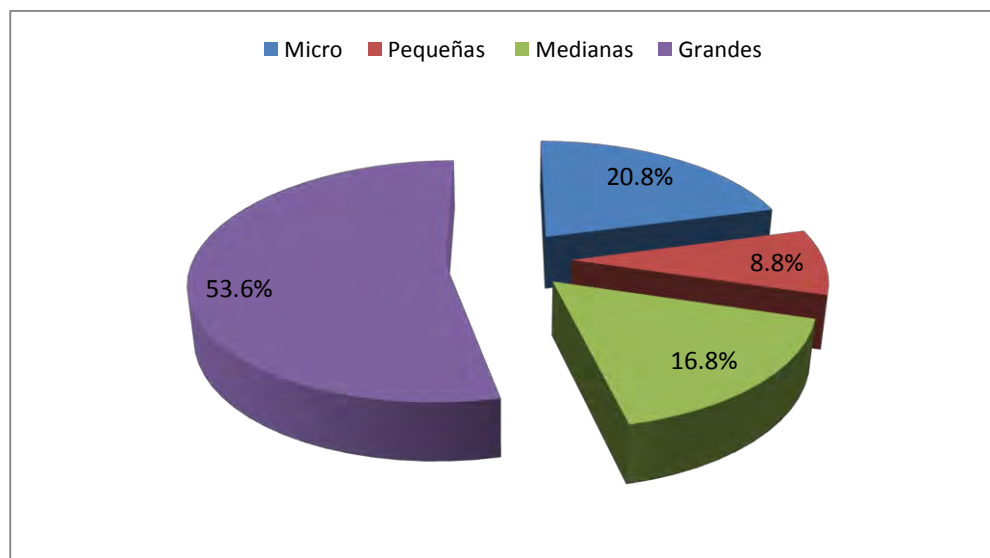
Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014

Las pequeñas (de 11 hasta 50 personas) representan el 4.2% unidades, emplearon el 8.8 del personal ocupado y las remuneraciones que aportaron representa el 6.2 del total del sector.

La industria mediana (de 51 hasta 250 personas) represento el 1.5% del total del sector, emplearon el 16.8%, su producción bruta represento el 15.7% del sector.

Y las grandes representaron el 0.7% de las unidades economías, los cuales contrataron al 53.6% del personal ocupado del sector, su producción bruta total represento el 76%.

Gráfica 4. Total del personal ocupado en empresas manufactureras.



Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014

Comercio

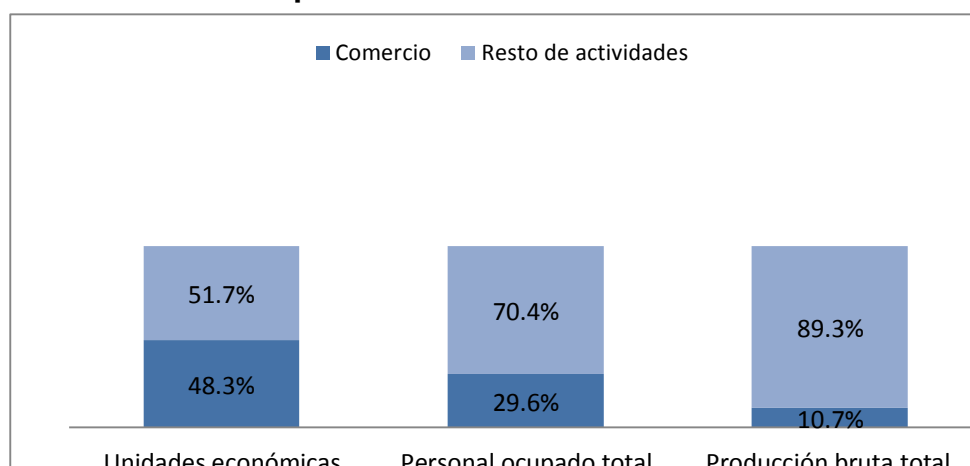
De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2013 (SCIAN) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46).

El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar. INEGI

El comercio es un sector muy importante ya que en el país representa el 48.3% de unidades económicas y representa el 29.6% de los empleos del país con 6,389,648, a pesar de que su aportación a la producción bruta total es del 10.7%.

Según el número de comercios en el país, esta actividad es abundante, debido a que representa 48.3% de las unidades del país y tres de cada 10 personas (29.6%) se dedicaron al Comercio, sin embargo, su aportación a la producción bruta total fue de 10.7%.

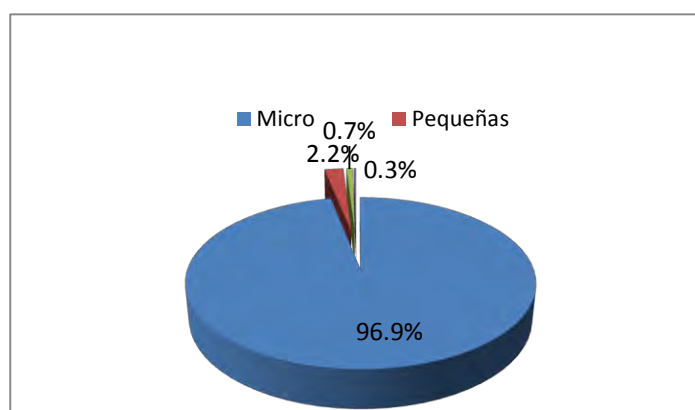
Gráfica 5. Importancia del Comercio en la economía



Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014

Por tamaño de empresas, las micro (de 0 a 10 personas) fueron las más importantes en unidades económicas y en cuanto al personal ocupado ya que el 96.9% del sector comercio son microempresas y representa el 60.5% del personal ocupado del sector, en cuanto a los ingresos represento el 27.1%. Los establecimientos pequeños (de 11 a 30 personas) representan el 2.2 de las unidades económicas, y en estas trabajaron el 11.7% del personal ocupado del sector.

Gráfica 6. Unidades económicas de comercio por tamaños.



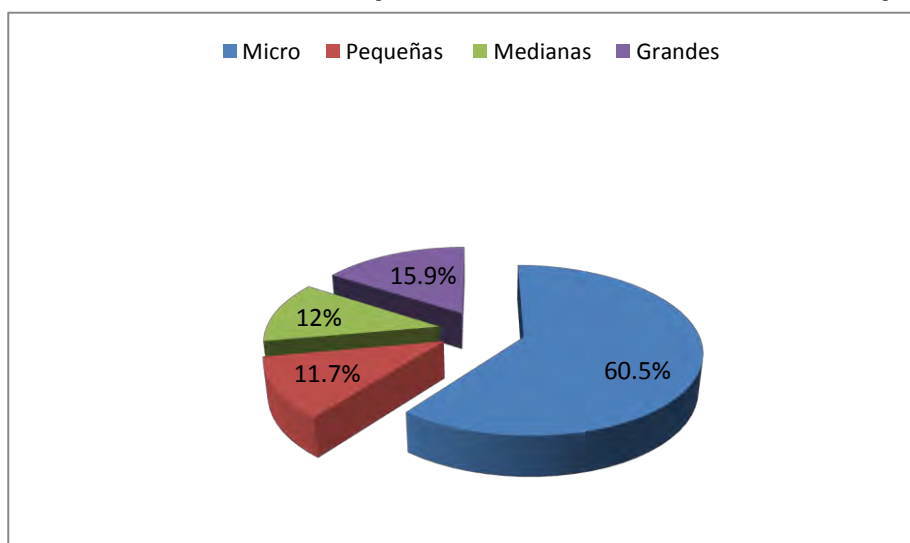
Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014



Los establecimientos medianos (de 31 a 100 personas) representaron 0.7% de las unidades económicas del Comercio, 12.0% del personal ocupado (764,713 empleados). Y su ingreso representa el 23.8 del sector.

Las empresas grandes (de 101 y más personas) en el sector comercio representaron 0.3% de unidades económicas, donde laboro el 15% del personal ocupado del sector. En cuanto a los ingresos las empresas grandes dedicadas al comercio apporto el 29.3% de dicho sector.

Gráfica 7. Personal ocupado del comercio tamaño de empresa

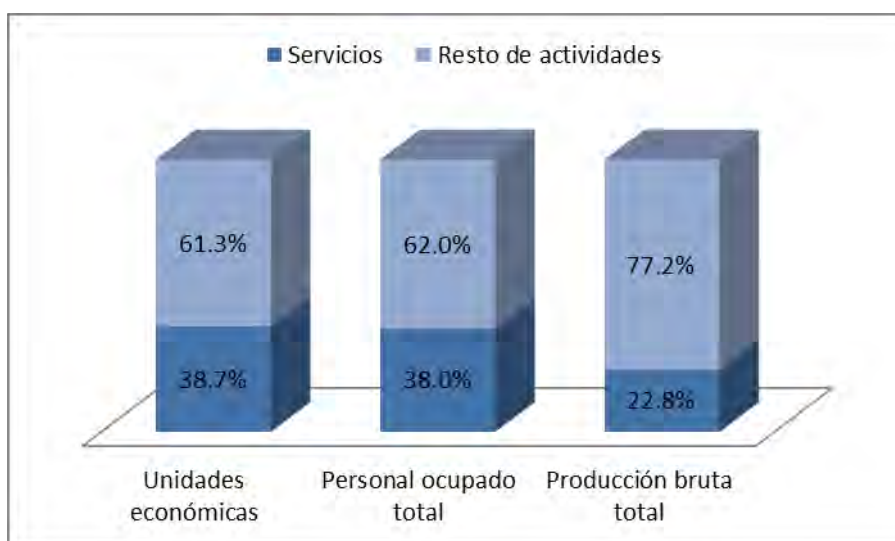


Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014

Servicios

Todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades a terceros ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural se les considera servicios.

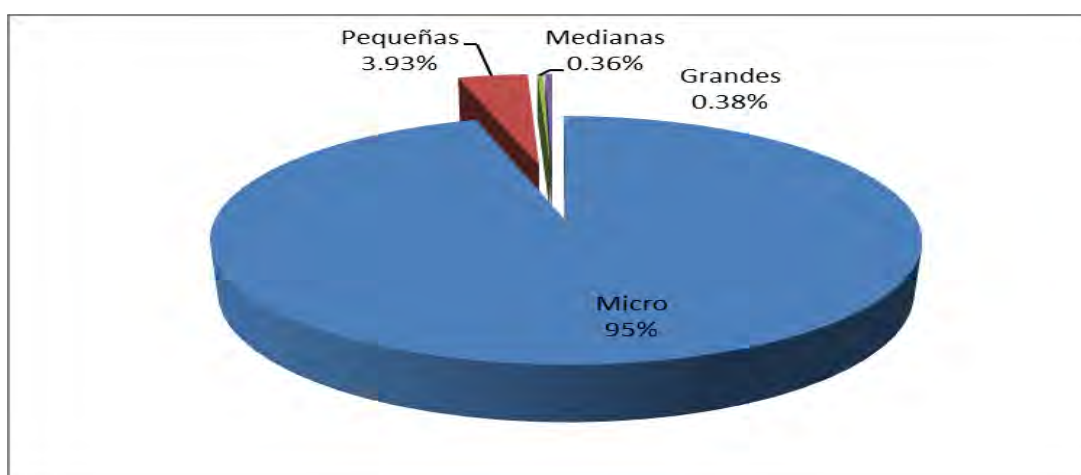
Gráfica 8. Importancia de los servicios en la economía (porcentajes)



Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014.

Estas unidades económicas representaron el 38.7% del total nacional se ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, el personal ocupado represento 38.0%, por lo que fue la actividad con mayor número de personas ocupadas en México, la producción bruta total de los Servicios representó 22.8%.

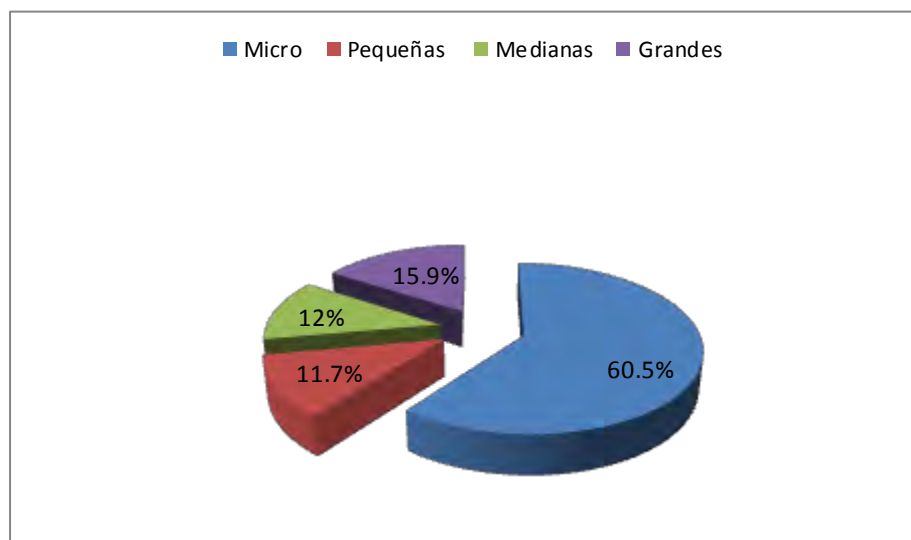
Gráfica 9. Unidades económicas de servicios por estratos



Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014.

Los establecimientos de servicios micro (0 hasta 10 personas) fueron el 95,3% del total de la unidades de servicios. Por lo que aportaron en personal ocupado el 44.1%, aunque los ingresos fueron del 22.4% del total del sector.

Gráfica 10. Personal ocupado del sector servicio por tamaño de empresa.



Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014.

Los pequeños establecimientos (de 11 a 50 personas) de servicios emplearon a el 16.5% del personal ocupado por lo que ocuparon el tercer lugar de importancia respecto a la generación de empleos, y se contabilizaron 64,274 unidades económicas pequeñas que represento el 3.9% del total del sector.

Los establecimientos medianos (de 51 a 100 personas) representaron el 0.4% del total de unidades económicas del sector servicios, el 5.1% del personal ocupado de dicho sector y reportaron el 6.8% del total de los ingresos del sector.

Los grandes establecimientos de servicio (de 101 y más personas), representaron el 0.38% de los servicios, emplearon al 35.4% del total de dicho sector, los ingresos reportados fueron de 53.3%.

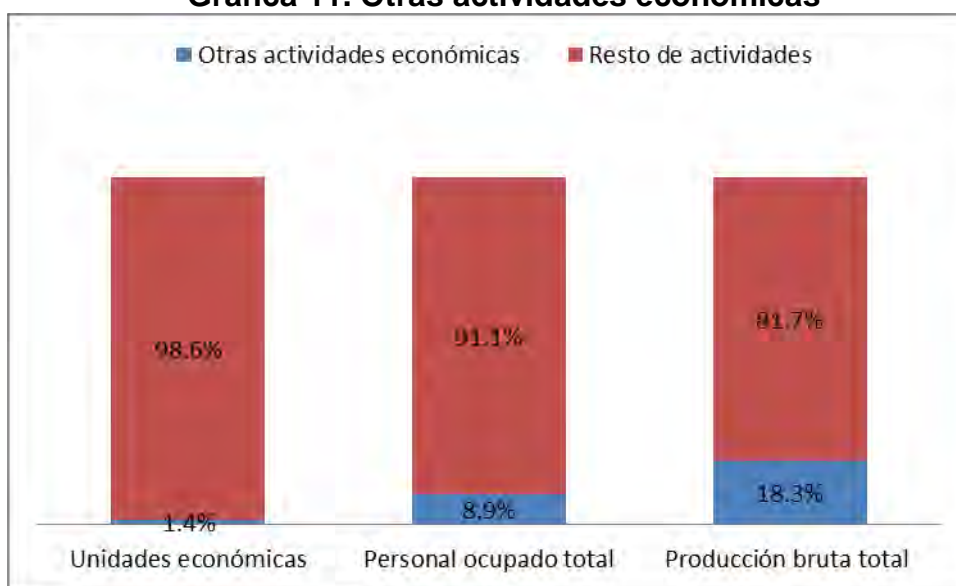


Otras actividades económicas

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (SCIAN), las Otras actividades económicas se conforman por los siguientes sectores:

- Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
 - Minería.
 - Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas por ductos al consumidor final.
 - Construcción.
 - Transportes, correos y almacenamiento.
- Censos Económicos 2014.

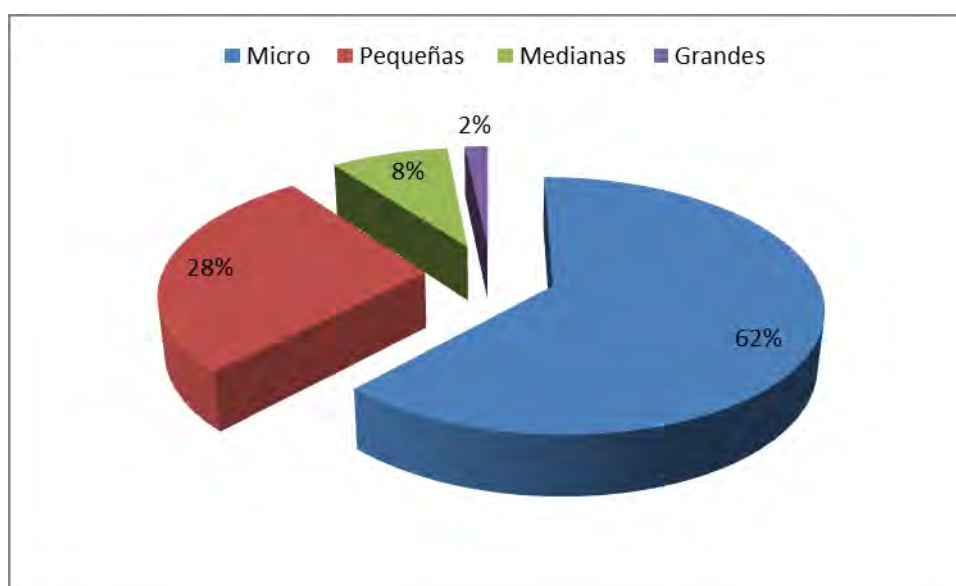
Gráfica 11. Otras actividades económicas



Fuente: Censos Económicos 2014.

Según los datos recabados por el INEGI otras actividades económicas registraron 61,212 que representa el 1.4 % del total nacional las cuales emplearon al 6.7% del personal ocupado, y genero el 18.3% de la producción bruta nacional.

Gráfica 12. Unidades económicas por estratos.



Fuente: Elaborado con datos de los Censos Económicos 2014.

Como se observa en la gráfica 12, los micro negocios (de 0 a 10 personas) concentran el 62% de las unidades del total de “otras actividades económicas” del país pero obtuvo la menor tasa de producción bruta ya que fue de 1.7% y del personal ocupado a comparación de los otros estratos con el 6.7%. Mientras que las unidades económicas grandes (de 251 y más personas) concentraron el mayor número del personal con el 45.2%, a si mismo tiene el mayor porcentaje de producción bruta con el 79.2%, con tan solo 1,018 establecimientos (el 1.6% del total de otras actividades económicas).

En total 17,009 unidades económicas conforman las Otras actividades pequeñas (de 11 a 50) que representa el 27.8%, las cuales emplearon a 20.5% del personal ocupado, con una producción bruta del 6.8%.

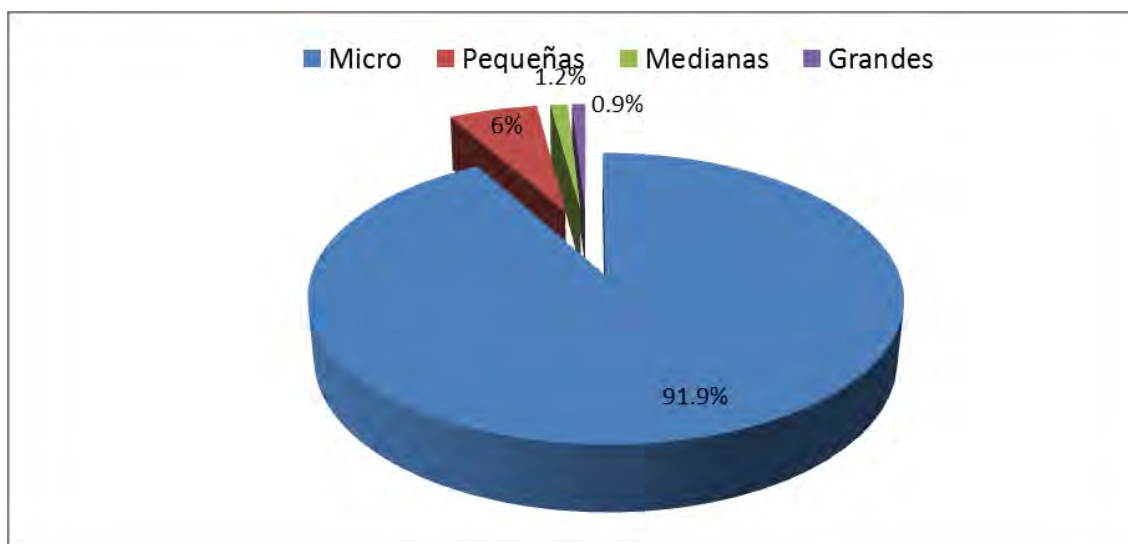
Las unidades económicas medianas (de 51 a 250 personas) registraron 5,214 establecimientos lo que representa el 8.5%, por lo que dieron empleos al 27.6% del personal ocupado dicho sector, con una producción bruta del 12.3%.

2.6 Las MPyME Quintana Roo

En México cada región dividida por entidades federativas tiene un importante reto de sobrevivencia en el mercado que les permita tener una competitividad constante local.

Las empresas actuales de Quintana Roo poseen un nivel de competitividad ya que el estado tiene cierta posición a nivel internacional en donde los principales sectores son los servicios por la explotación turística del estado.

Gráfica 13. Unidades económicas en Quintana Roo por tamaño.

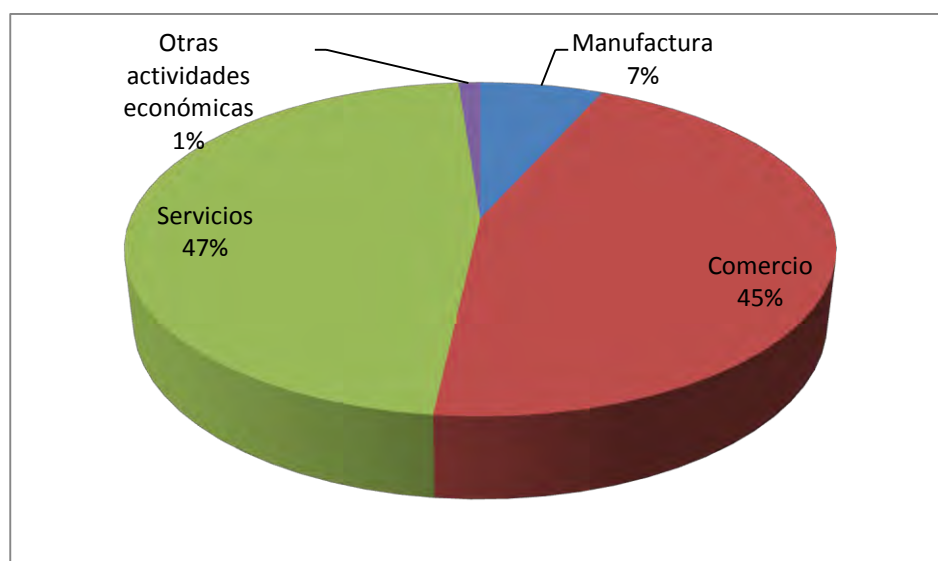


Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2014.

Las unidades económicas reportadas fueron 45,488 de las cuales el 99.1% son micro, pequeña y mediana empresa, por lo que podemos darnos cuenta la gran importancia de estas unidades económicas a nivel estatal, mientras que las grandes empresas solo representan el 0.9% en el estado. (Obsérvese la gráfica 13). Los micro negocios son los que tienen más presencia en el estado con 41,816 establecimientos, en segundo lugar están las empresas pequeñas con 2,721.

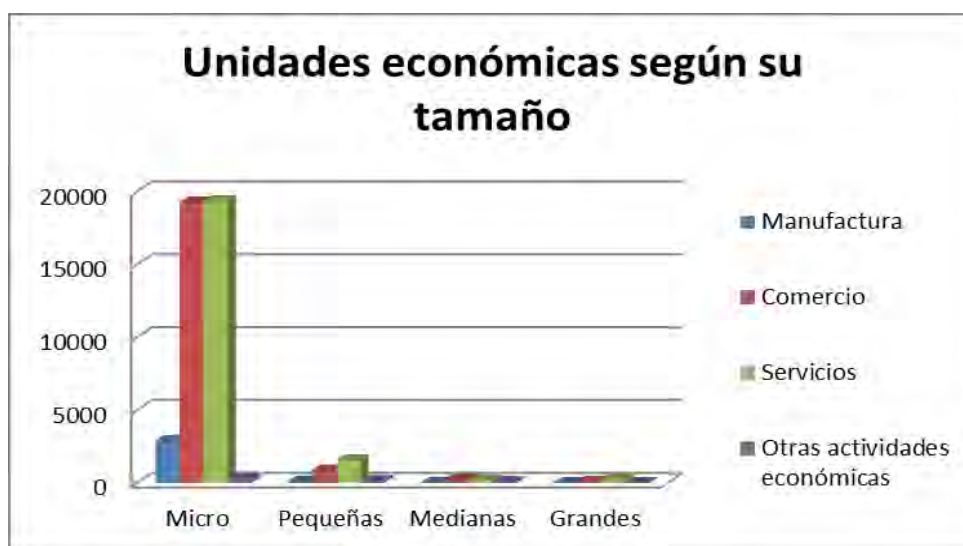
Las actividades más realizadas son los servicios con el 47% y el comercio con 45% de los establecimientos, mientras que la manufacturas ocupa el tercer lugar con 7% y otras actividades económicas el 1%. Ante esto podemos observar los porcentajes del sector comercio no está muy lejos del principal que son los servicios lo cual indica la importancia de las MPyME.

Gráfica 14. Total de empresas en Quintana Roo por actividad económica



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Ecómicos 2014.

Gráfica 15. Unidades económicas según su tamaño



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Ecómicos 2014.

Se registraron 347,726 personas participando en las 45,488 unidades económicas del estado, por lo que cabe recalcar el número de personas ocupados que aportaron las micro, pequeñas y medianas empresas ya contribuye al 57.5% de empleos en el estado, mientras que las grande un 42.5 .

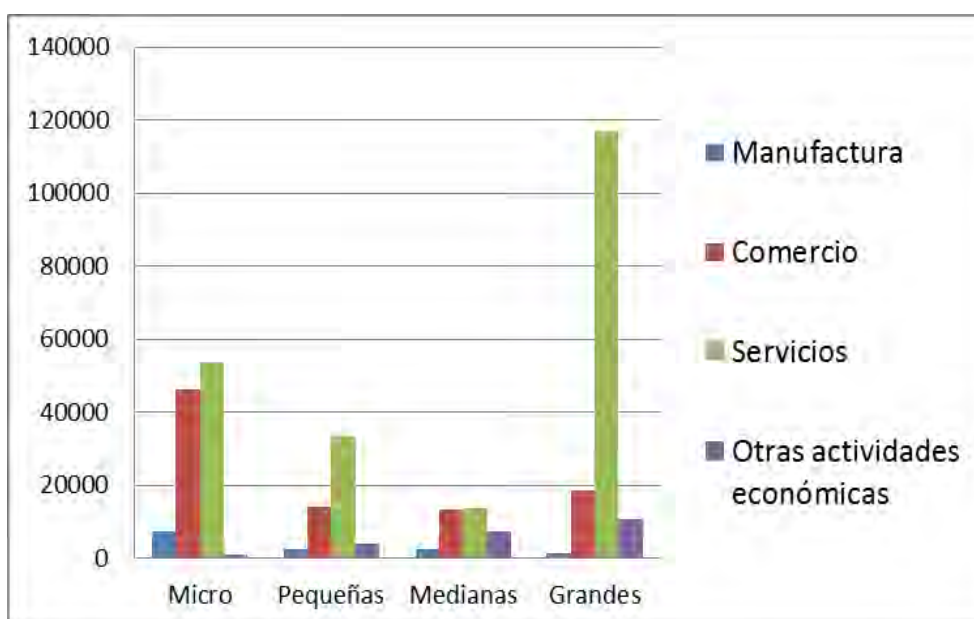
Gráfica 16. Personal ocupado total de Quintana Roo según tamaño de los establecimientos



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Ecómicos 2014.

Aunque las micro pequeñas y medianas empresas juntas emplean un mayor número de personas como se observa en la gráfica el sector que registra mayor número de personas ocupadas es el de servicios, en segundo lugar está el comercio. También podemos observar que destaca el mayor número de personas en el sector servicio en las empresas grandes.

Gráfica 17. Personal ocupado total según tamaño de establecimiento



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos ecómicos 2014.



2.7 Esperanza de vida de los negocios.

Las empresas enfrentan diferentes retos para su supervivencia, como podemos observar en las graficas de Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para los negocios de 0 a 100 personas ocupadas, las empresas pequeñas son las que tienen mayor probabilidad de muerte en su primer año de apertura y al igual tienen la menos esperanza de vida (en años).

Como podemos observar la probabilidad de muerte disminuye mientras más grande es la empresa y la esperanza de vida en años aumenta.

Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño.

Tabla 4. Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para los negocios de 0 a 100 personas ocupadas

<i>Tamaño de los negocios (personas ocupadas).</i>	<i>Probabilidad de muerte al primer año de vida.</i>	<i>Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida).</i>
0 a 2	0.38	6.9
3 a 5	0.32	8.4
6 a 10	0.17	15
11 a 15	0.18	20.7
16 a 20	0.15	23.3
21 a 30	0.12	22
31 a 50	0.09	22
51 a 100	0.7	22

FUENTE: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2014.

Tabla 5. Edad de madurez y porcentaje de negocios que sobreviven a partir de estas edades

<i>Tamaño (personas ocupadas)</i>	<i>0 a 5</i>	<i>6 a 15</i>	<i>16 a 30</i>	<i>31 a 100</i>
Edad madura (años)	20	20	20	20
Porcentaje de sobrevivencia a edad madura	11	25	43	65

FUENTE: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2014.



En la tabla podemos observar que al llegar a 20 años las empresas pequeñas tienen menor probabilidad que las más grandes, por lo que se puede entender que mientras más grandes sean las empresas maduras más probabilidades tiene de sobrevivir.

Las empresas de 0 a 5 personas ocupadas al llegar a los 20 años de edad, sólo permanecen con vida 11 de cada 100 negocios que ingresaron.

En el DENU 2010 se registraron 4.3 millones de negocios y durante el periodo mencionado se observaron 1.6 millones de establecimientos que murieron. De los nacimientos con respecto a 2010, el 21.7% lo representa el Comercio, 21.5% los Servicios, 5.3% las Manufacturas y 2.8% otros sectores. (INEGI, 2014).



2.8 Conclusiones

Con la información anterior podemos observar las empresas existentes en México y cada sector es importante para el desarrollo, en los censos económicos 2014 la principal actividad económica fue la manufactura y el 93% eran micro, ante esto podemos darnos cuenta que la mayoría es “artesanal” ya que no se produce en masa.

El sector más destacado en Quintana Roo es el servicio, se alude al turismo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento principal en la economía de México, términos monetarios y demás impulsan el bienestar de la región en la que se encuentran como observamos en el caso de Quintana Roo, prevalecen las microempresas y aportan el mayor número de personas ocupadas, al mismo tiempo proporcionan beneficios en la económica familiar, también fomentan la competencia, lo que beneficia en la calidad y en los precios.

Otro punto importante es que la esperanza de vida de las MPyME es limitada en comparación de las grandes empresas ya que la probabilidad de muerte es alta y su esperanza de vida es mucho más baja, y pesar de que logren llegar a cierto grado de madurez la esperanza aumenta pero no en gran medida como las grandes empresas. Por lo que es importante tomar medidas de acción ante esta problemática ya que es evidente la desventaja que tienen estas empresas desde su primer año de vida.



CAPÍTULO 3

Metodología



3.1 Introducción

Cuando mencionamos metodología nos referimos al método de estudio que se empleara, propósito de la tesis es conocer la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, se pretende es conocer sus formas de aprendizaje, así como el impacto de las decisiones estratégicas que han tomado a lo largo de la vida de la empresa, de igual forma conocer las principales problemáticas que se le presentan para este tipo de unidades económicas. Como se explicó, el objetivo de la investigación es explicar dichos fenómenos, no comprobar ni experimentar ciertas teorías, se estableció utilizar el método de investigación de estudio de caso ya que este nos permite un estudio a fondo. Esta estrategia metodológica nos ayudara a garantizar la aproximación al objeto de estudio y permitirá el logro de los objetivos planteados. Este método nos permitirá comprender la forma de fijación de las estrategias principalmente en las microempresas y conocer el proceso en el que se van estructurando.

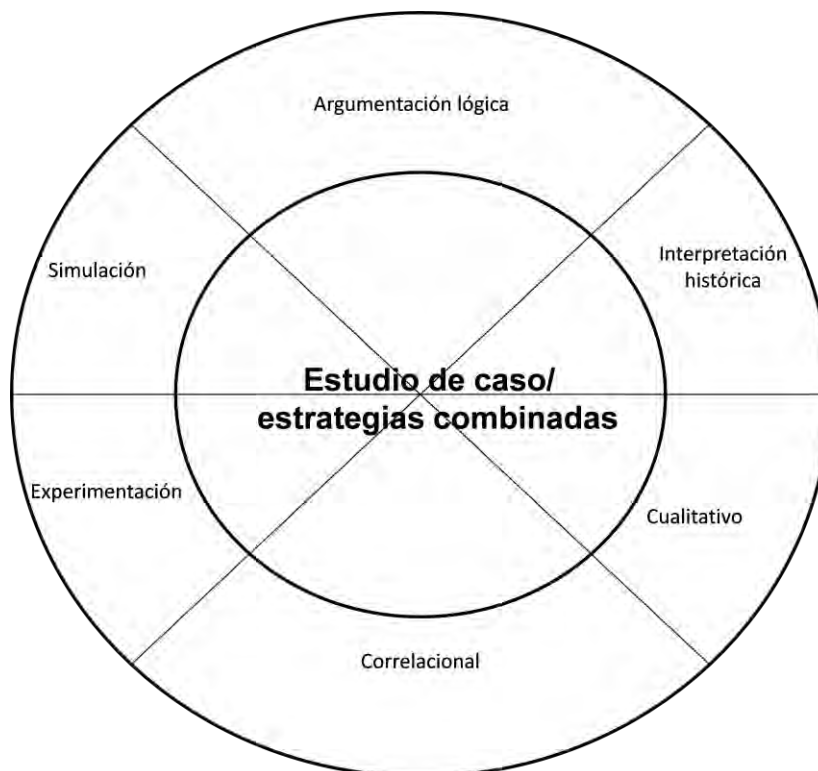
3.2 Estudio de Caso

Como sabemos existen muchos autores que definen el significado del estudio de caso, por lo que hay diversas ideas sobre este método de estudio pero la mayoría de los autores coinciden, el caso de estudio debe ser una unidad funcional compleja, debe ser investigado en su contexto natural, mediante múltiples métodos, debe ser acerca de un tema contemporáneo. Por lo que se presentan algunas características que lo diferencian de los otros estudios existentes.

- El estudio de caso constituye una opción para el investigador que desea comprender en profundidad los fenómenos de la vida cotidiana, tales como estilos de vida, comportamiento de pequeños grupos, rendimiento escolar, relaciones internacionales, comportamiento de la industria, entre otros (Yin, 1994; Robson, 2002)
- Yin (1994) enfatiza en los métodos y las técnicas que constituyen el estudio de caso.

Con la aportación de estos autores Groat y Wang (2002) creen que la principal cualidad radica en su composición ya que integra varios métodos que le permiten examinar un caso desde diferentes ángulos.

Figura 2. Multiperspectiva del estudio de caso.



Fuente: Tomado de Johansson (2003:7).

Tomando como referencia la ilustración 2, nos damos cuenta que el estudio de caso esta agrupado por varios métodos:

- a) La investigación correlacional, la cual tiene como objetivo medir y explicar el grado de relación entre dos o más variables presentes.
- b) El método experimental, el cual permite al investigador manipular algunas variables aisladas.
- c) Simulación, el cual requiere manipulación y control.
- d) La argumentación lógica, que incluye el análisis sintáctico, comparte con la simulación su carácter abstracto.



e) El método interpretativo histórico se sustenta en una lógica construida en la interpretación, con los antecedentes.

Conceptualización y perspectivas.

El estudio de caso es una opción para el investigador que desea comprender en profundidad los fenómenos de la vida cotidiana, como estilos de vida, comportamiento de individuos y sociedades, comportamiento de determinados sectores económicos, entre otros.

Para Yin (1994) la aplicación de estudio de caso, como estrategia metodológica, puede ser adecuado para temas considerados como nuevos o poco explorados; esto debido a que la investigación empírica tiene como rasgos distintivos los siguientes: a) examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, b) las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, c) se utilizan múltiples fuentes de datos, y d) puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Asimismo, afirma que debe considerarse el tipo de pregunta de investigación, el grado de control que el investigador tiene sobre las conductas del fenómeno y el grado de enfoque sobre lo contemporáneo en oposición a los eventos históricos.



Tabla 6. Preguntas del estudio de caso.

Método.	Forma de pregunta de la investigación	Requiere el control de los eventos de comportamiento	Se centra en los acontecimientos contemporáneos.
Experimento.	¿Cómo, por qué?	si	Si
Estudio	¿Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Si
Análisis de archivos	¿Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Si/No
Historia	¿Cómo, por qué?	No	No
Estudio de caso	¿Cómo, por qué?	No	Si

Fuente: COSMOS Corporation en Yin (1994: 5)

En el cuadro observamos cada uno de los métodos de investigación utilizados en las ciencias sociales y sus características.

Si la pregunta de investigación es “qué”, entonces el estudio es de carácter exploratorio y casi cualquier estrategia puede satisfacerla.

En contraste, las preguntas “quién” y “dónde”, así como su derivación “cuánto”, son de tipo explicativo, por lo que se requiere el uso del análisis documental y el cuestionario. Por otra parte, sí lo que se pretende conocer es el “cómo” y “por qué” los métodos adecuados son el estudio de caso, la experimentación y la historia (Yin, 1994; Stake, 1994).

Fases y elementos del estudio de caso

Las fases del desarrollo del estudio de caso, Yin (1994) y Tellis (1997) identifican cuatro: diseño, la dirección del estudio, el análisis de la evidencia y



el desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.

En esta primera parte se incluye la descripción de la habilidades del investigador para poder llevar cabo el estudio de caso, por lo que debe ser capaz de plantear buenas preguntas, buen observador y receptor, tener la capacidad de adaptación y flexible respecto a los objetivos que se platearon al principio de la investigación, debe comprender de forma teórica el fenómeno que se investigará.

En la primera fase para Yin (1994) el diseño de investigación aborda 5 componentes las cuales son las preguntas de investigación, las proposiciones teóricas, la unidad de análisis, la vinculación lógica de los datos proporcionados y los criterios para la interpretación de los datos. Las preguntas de investigación nos sirven como punto de partida para la recolección de datos para las diferentes variables del estudio y para analizar dichos datos.

En la segunda fase se prepara lo necesario para la recolección de los datos, y el cuestionario o en tal caso entrevista, al igual que las fuentes de donde se obtendrá la información que aporte evidencia.

Para Yin (1994) para obtener una recolección de datos adecuada; se necesita tener evidencia de dos o más fuentes, que den cuenta al mismo hecho, que permitan la triangulación y creación de una base de datos.

Esto nos ayudara a verificar si los datos obtenidos de las diferentes fuentes tienen relación entre sí, de esta misma forma se requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información como: entrevista personal no estructurada, entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, observación directa no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros.

La tercera fase es el análisis de los datos recabados, es decir, el examen, categorización y/o tabulación de la evidencia recabada, lo que requiere de una estrategia general que permita comparar y analizar la evidencia con las proporciones. Por lo que Yin (1994) propone al menos 3 estrategias: la comparación de los patrones, la construcción de explicaciones (elaboración de



explicación del caso) y el análisis de series de tiempos (el análisis de variables dependientes o independientes a través del tiempo).

La cuarta fase, es sobre el contacto entre el lector e investigador ya que es las más importantes, una buena presentación de los resultados de la investigación facilitara que el lector vincule los resultados a la parte teórica- conceptual.

Yin (1994) establece seis estrategias que permiten estructurar la presentación de los reportes de investigación: estructuras de análisis lineales, estructuras comparativas, estructuras cronológicas, estructuras de construcción de teorías, estructuras de suspenso y estructuras no secuenciales

3.3 El caso objeto de estudio de estudio

Según Johansson (2003), el estudio de caso puede orientarse a un solo caso, considerar el contexto en el que ocurre el fenómeno y analizar muchas variables, de manera que resulte explicativo (una unidad de análisis y pocas variables) o reductivo (muchas unidades de análisis y pocas variables), o experimental (pocas unidades de análisis, pocas variables).

Como se mencionó en la introducción el objetivo de esta investigación es conocer la realidad de las MPyME en México relativo a las decisiones estratégicas que toman las pequeñas y medianas empresas (análisis descriptivo de los fundamentos teóricos que sustentan las decisiones estratégicas) e identificar el proceso de identificación de las estrategias, por lo esta investigación se orientara a un solo caso ya que será explicativo, se determinó que el objeto de estudio será una microempresa de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México con el fin de conocer, los principales problemas por los que atraviesa este tipo de unidades económicas . Debido a la naturaleza del estudio, el enfoque para su desarrollo se sustenta en el paradigma interpretativo.



La revista semiestructurada se realizara a la empresa Lanchuá, la cual por sus características es definida como micro, ofrece servicios de venta y preparación de alimentos, cuenta con 4 empleados fijos, con 6 años de antigüedad

Entrevista semiestructurada

- ¿Cómo surgió su idea de negocio?
- Explique la evolución histórica de la empresa (desde la fundación hasta el día de hoy).
- Durante este tiempo ¿qué problemas ha enfrentado?
- ¿Cómo ha resuelto estos problemas?
- ¿Quién tomo la decisión para resolver estos problemas?
- ¿Qué resultados obtuvo de la implementación de las soluciones?
- ¿Cómo elabora su menú?
- ¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento?
- ¿Cuál es su visión de la empresa? (como visualiza la empresa).

3.4 Conclusiones

Este método de investigación nos permitirá tener una gran aproximación al objeto de estudio ya que nos permite una investigación fondo principalmente a la microempresa, como sabemos el estudio de caso puede orientarse a un solo caso, en esta ocasión solo nos enfocaremos a la empresa Lanchuá para lograr un estudio más preciso, por lo cual se implementara una entrevista semiestructurada ya que no se conoce con precisión el rumbo que tomara la entrevista, también con la intención de no desviarnos del tema de interés ya que el entrevistador intentara indagar para obtener la información deseada.



CAPÍTULO 4

Hallazgos del estudio de caso.



4.1 Introducción

El estudio de las estrategias es un tema que ha dado de que hablar en los últimos años, la información que se ha recaba de las estrategias proviene de un gran número de investigaciones, en las cuales la estructura depende de diferentes factores que influyeron a la formación de estas, por lo que es necesario distinguir los comportamientos de los actores que asumen el rol de estrategias.

Por lo expuesto anteriormente este capítulo pretende presentar evidencia empírica la cual pretende establecer argumentos que describan el proceso de la formulación de estrategias principalmente en las MPyME, y en especial la microempresa. Se cree que el proceso estratégico puede tener más de un factor, integrado por varias de las perspectivas Mitzberianas.

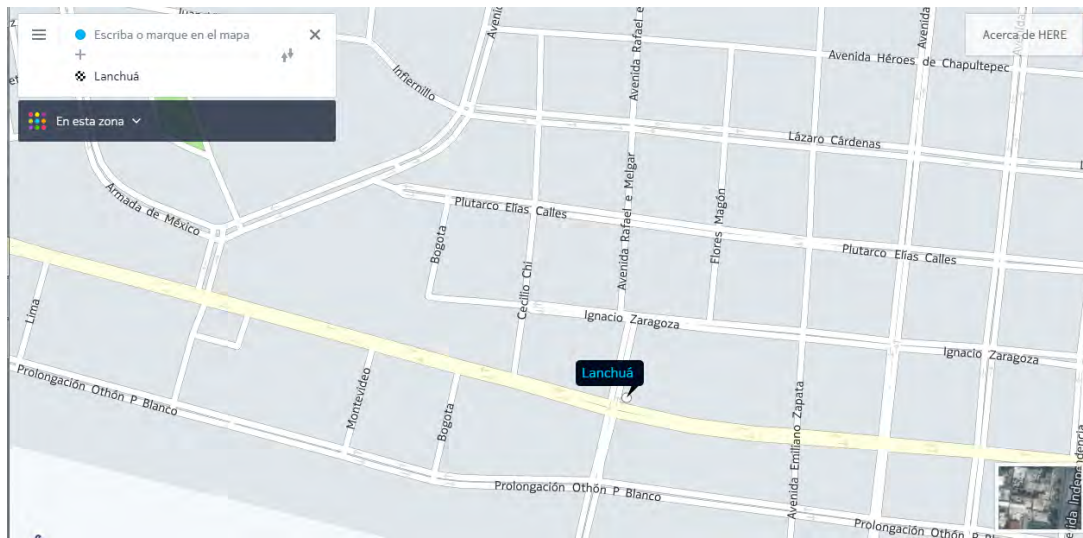
Lanchuá es una empresa de servicios dedicada a la elaboración y venta de alimentos, al ser una empresa micro aumenta la complejidad del este estudio. Por lo tanto podemos decir que las estrategias presentan un proceso más complejo que en los modelos teóricos observados anteriormente, es decir existe una gran diferencia entre los modelos teóricos mencionados y lo que realmente pasa en las microempresas en la vida cotidiana, ya que no alcanzan a describir y exponer a detalle la complejidad de estas empresas.

Por estas razones en este cuarto capítulo el propósito es explicar a la formulación de estrategias en una microempresa con base a las escuelas antes mencionadas. Para analizar estas comenzaremos con la evolución histórica, de esta manera ir detectando las problemáticas que enfrentaron, la forma en las que se afrontaron, e ir analizando el proceso de la fijación de las estrategias empleadas.

4.2 Características.

Comenzando con las características podemos decir que es una empresa tamaño micro, “Lanchuá” empresa de servicios dedicada a la preparación y venta de alimentos, bebidas particularmente pastas, se encuentra ubicada en la ciudad de Chetumal, capital del estado de Quintana Roo; en la Av. Álvaro Obregón entre Av. Rafael E. Melgar y Av. Emiliano Zapata.

Figura 3. Ubicación de la organización



Fuente: Google maps.

Fue inaugurada el 1 de septiembre del 2010, cuenta con un logotipo. (Ilustración 4)

Figura 4. Logotipo de Lanchuá



Fuente: Lanchuá

La propietaria le dio nombre a su restaurante a raíz de un apodo que ella tenía, mediante un juego de palabras llego al nombre “Lanchuá”. El nombre de la empresa resulta estratégico ya que vincula a la empresa con los clientes, nos damos cuenta que esta estrategias está desarrollada atreves de estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento que se ha obtenido atreves de la experiencia directa, lo que influye en lo que la propietaria sabe y en lo que hace, por lo tanto esta estrategia se ubica dentro de la escuela cognoscitiva de Mintzberg, H. et al. (1998)

“La empresa se llama así, porque me llamo esperanza, me dicen “lancha” y de ahí salió el “Lanchuá””. Propietaria.

La empresa se dedica a la venta de alimentos y bebidas para desayunos y almuerzos, sus productos principales son las pastas, ofrece servicio a domicilio con un costo de \$5 extra.

Como se habia mecionado al pricipio la constitución de esta empresa fue por influencia de la mamá de la propietaria, ya que ella tenia conocimiento del negocio, por lo que hoy en dia esta constituida por 4 empleados fijos, de los cuales 3 se encargan de cocinar y atender, entre otras actividades, y 1 en las entregas de servicio a domicilio y otros aspectos que se van presentando. En cuanto a la estrategia contratación por trabajos adicionales se puede concluir



que que pertenece a la escuela de diseño de Mintzberg, H. et al. (1998) ya que la formación de esta estrategia es simple y la propietaria toma en cuenta que sus capacidades internas trata que estas concuerden con sus las posibilidades externas.

La formación de estrategia debe ser un proceso deliberado de pensamiento consiente según Adrews (1987).

“Aquí son 4 empleados y yo somos 5, los cuatro son fijos, cuando hay algún trabajo adicional, se contrata, para eventos, banquetes, como doy servicio de facturación, vienen mucho las empresas”

Algunos productos que ofrece para desayunos son huevos en diferentes presentaciones, crepas, hot cakes, tortas, salbutes, cuenta con una sección denominada “bajos en grasa” donde ofrecen coctel de frutas, crepas de clara y burritas con champiñones y panela entre otros. Para los almuerzos ofrece más 15 platillos elaborados con pastas, lasaña, papas rellenas y ensaladas.

*“La pasta es el producto principal, ósea son los productos que me piden más, ósea como el estelar del negocio”
Propietaria.*

La escuela de aprendizaje se muestra en esta decisión ya que la propietaria prepara como principal platillo la pasta que es demanda por los clientes por lo que nos damos cuenta que la estrategia en este caso es la propietaria ha entendido y reflexionado este hecho. Mintzberg, H. et al. (1998).

En su mayoría los clientes que acuden a este restaurantes son habitantes de esta ciudad por lo que se puede considerar un negocio local, cuenta con una ubicación estratégica pues enfrente tiene el palacio municipal que son consumidores frecuentes, ocasionalmente algunos hoteles establecidos en la ciudad contratan sus servicios de banquetes por lo que la propietaria ofrece incentivos. La ubicación es una estrategia fijada a partir de la escuela del posicionamiento ya que es creada con un proceso analítico a partir de las oportunidades que se podrían explotar lo que esto motivo a la propietaria para establecerse en esa dirección. Mintzberg, H. et al. (1998)



Entre otras cosas, en los últimos años, esta microempresa ha ido evolucionando, mejorando sus procesos por diferentes eventos. Por lo tanto para comprender la formación de las estrategias que ha ido aplicado esta empresa, es necesario identificarlas y describirlas a través del tiempo así como los sucesos que las provocaron, de esta manera saber de su origen hasta su implementación. Lo que nos permitirá analizar las etapas del proceso de fijación de las estrategias, partiendo de las diez escuelas establecidas por Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel en el libro “safari a la estrategia” (1998).

4.3 Evolución histórica

Como muchas microempresas en México, la idea de negocio surgió por influencia familiar, ya que madre de la propietaria Esperanza López Corona se dedicaba a la venta de desayunos, comidas y pasteles, por lo contaba con cierta experiencia para el negocio esta decisión se encuentra dentro de la escuela del cognoscitiva, los estrategas funcionalmente desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa, lo que da cuerpo a lo que saben, lo cual a su vez influye en lo que hacen (Mintzberg, H. et al.1998) .

“Mi mamá tenía ese negocio en casa, siempre se dedicó a la venta de comida, entonces yo combine las ventas con la comida” (Propietaria).

Así pues el negocio del sustento familiar llamo la atención de Esperanza, ya ella trabajaba vendiendo maquila y era recién egresada de la carrera de Sistemas Comerciales, tenía en cuenta que si no hacia una inversión y se dedicaba de lleno al negocio este nunca crecería, dedicarse al negocio implicaba renunciar a su trabajo, por ende renunciar a la estabilidad económica que ya tenía, conociendo los riesgos decidió capitalizar la idea de negocio con ahorros de su trabajo, estableciéndolo de manera formal.



“Yo antes trabajaba vendiendo maquila, tenía un dinero y lo invertí, ósea no he tenido apoyo de gobierno, ni un tipo de financiamiento” (Propietaria).

La empresa desde el inicio se financiamiento con fondos propios ya que la experiencia de la propietaria, le permite afirmar que los cursos ofrecidos para la obtención financiamiento solo sirven para la capacitación.

“Si he considerado los financiamientos, si me he inscrito, pero no califico, mayormente son a fondo perdido, y a la mera hora, no, y son cursos que tienes que tomar otros los tienes que pagar, lo que si es que me he tomado los cursos, yo no lo veo como que me vayan a dar el financiamiento honestamente, yo los veo como cursos de capacitación, porque me han servido bastante ese tipo de cursos”

“Yo lo veo más como inversión en los cursos de capacitación, porque si te sirven porque la verdad si he aprendido bastante de ahí, en cuestión de economía si solo yo he tomado cursos, las empleadas han tomado de salubridad, manejo de alimento por el gobierno también”.

Decido rentar un local en el centro para establecerse de manera formal ubicado en la colonia centro, calle 5 de mayo N° 29 entre Carmen ocho de merino y Othón p. blanco. Por lo que hizo una gran inversión ya que quería lo mejor para su restaurante, sin importarle los altos costes que este le provocaba, tenía la idea de que era el mejor lugar para su restaurante, por la infraestructura ya que al ser patrimonio de la ciudad era un local que llamaba mucho la intención porque que era parte de la historia del inicio de la ciudad y la concurrencia de posibles clientes. Esta decisión contiene rasgos distintivos atribuibles a la escuela cognoscitiva (Mintzberg, H. et al.1998).

“Cuando abrí, el primer local era muy bonito pero era bastante cara la renta, entonces, te pasa que cuando inicias un negocio quieres lo mejor, era una casita de madera, estaba padrísima, era patrimonio por ejemplo de aquí de la ciudad, de esas casitas de madera antiguas, pero fue algo la inversión.” Propietaria.

Imagen 1. Primer establecimiento formal de Lanchuá.



Fuente: Fotografía tomada el 3 de mayo del 2016

A base de observación la propietaria logro conformar el menú, ya que le era complicado manejar el mismo que su mamá porque algunos platillos le eran complicado preparar por diferentes factores como lo son los ingredientes, el tiempo de preparación, la complejidad, etc. por lo cual hizo una selección y decidió dejar los necesarios, en pocas palabras los que más se vendían, posteriormente fue agregando más platillos con recetas que aprendía en internet. Esta decisión se encuentra dentro de la escuela del aprendizaje ya que lo aprendió con el tiempo, por lo que se creó un patrón de conducta y entiende y reflexiona este hecho (Mintzberg, H. et al.1998).

“Mi mamá solo hacia desayunos, nada más y ella manejaba un menú semanal, que yo empecé haciéndolo así y ya después, pues la verdad era un poco más complicado, entonces ya después de ver lo que se vendía más, se hizo una selección y es el menú actual, es más como una recopilación.” Propietaria.

Imagen 2. Menú de Lanchuá

Desayunos

Burritos de Jambón y Queso \$135.00
 Qub Sándwich \$63.00
 Huevos c/ 1 ingrediente \$55.00
 Huevos c/ Tocino \$64.00
 Huevos Motuleros \$58.00
 Sándwich de jamón y Queso \$25.00
 Sándwich de Pollo \$30.00
 Sándwich \$33.00

Burritos de Champiñón y Panko \$145.00
 Coctel de Fritos \$35.00
 Crepe de claras c/ Espinaca, Panko, Champiñones y Pimientos \$70.00
 Sándwich Triple 1. Panko, Panko, Espinaca, Panko y Adorosa \$45.00
 Sándwich Triple 2. Panko, Zanahoria, Lechuga y Adorosa \$45.00
 Tostado Hornado Pollo, Panko, Lechuga, Espinaca, Ajonjolí, Aguacate y Cereza \$25.00
 Verduras al Vapor \$45.00

Mel Merendado o Lechera \$46.00
 Galleta y Miel \$58.00
 Miel y Tocino \$67.00
 Waffles Ml \$43.00

TRPA

Tortitas, Galleta o Merendado \$25.00
 Champiñones, Jamón o Manchego \$30.00
 Philadelphia \$30.00
 Combinadas (2 ingredientes) \$35.00
 Crepes de Queso y Queso de Bola \$15.00

DEPAS

Mollete Natural \$40.00
 Mollete Especial Chorizo o Jamón \$54.00
 Tarta de Jamón \$28.00
 Tarta de Pollo \$32.00
 Tarta Mixta \$36.00
 Sábites \$14.00
 Tostados \$14.00
 Empanadas de Queso c/ queso de bola Ml \$44.00
 Chilaquiles c/ Pollo \$49.00
 Chilaquiles c/ Pollo y Huevo \$59.00

Pastas

Fusilli c/ Camarón \$75.00
 Fusilli Pastoso Carne tologonosa, Ajonjolí, Ajo y Ahiñada \$74.00
 Fusilli Arrozado c/ Pollo \$70.00
 Conchones c/ Espinaca y Philadelphia \$74.00
 Conchones c/ Carne \$70.00
 Conchones Vegetarianos \$79.00
 Tallarines c/ Champiñones y Tocino \$79.00
 Tallarines en Crema de Chorizo \$70.00
 Spagueti al Bolognesa \$70.00
 Spagueti al Pasta Hierbas finas, Queso y Miel \$79.00
 Spagueti Napolitano Ajo, Pollo, Zanahoria y Parmesano \$70.00
 Reforcón Lanchuá Champiñón, Jamón, Pollo y Queso \$70.00
 Reforcón a la Carbonera Miel y Tocino \$70.00
 Mazarónes a los 4 Quesos \$70.00
 Fartale a la Doble Salchicha de Pavo \$70.00
 Pasta Arrozada (Bricol, Ajo, Pollo, Zanahoria y Pimientos) \$70.00

Lasagna Tradicional Carne y Champiñones \$79.00
 Lasagna Vegetariana \$79.00
 Lasagna 3 Quesos \$85.00
 Lasagna Lanchuá Pollo y Espinaca \$85.00
 Pan c/ Ajo y Queso \$50.00

Ensaladas

Ensalada Italiana Atún, Espinaca, Lechuga, Ajo, Acechunas Negras y Adorosa Merendado \$65.00
 Ensalada César c/ Pollo Lechuga, Ajonjolí, Queso, Crotones, Adorosa César y Parmesano \$70.00
 Ensalada Roccifia Sándwich al Vapor con Pechuga a la plancha y Ricotta \$70.00
 Ensalada Bacón Espinaca, Tocino y Parmesano \$70.00
 Ensalada de Lechuga, Espinaca, Zanahoria, Manzana, Queso de Cabra, Jamón, Pollo y Vinagreta \$70.00
 Ensalada de Pimientos, Espinaca, Arándano, Almorollos, Pollo y Adorosa \$70.00

Dechugas Rellenas

Philadelphia y Espinaca \$88.00
 Gordon Blue, Jamón y Queso \$88.00
 Vegetales y Queso Panko \$88.00
 Parmesano y Champiñón \$88.00
 Philadelphia y Tocino \$88.00
 Caprese (Ajonjolí, Albahaca y Mozzarella) \$88.00
 Paraiso Espinaca, Zanahoria y Jamón \$88.00
 Pechuga Lanchuá Champiñones, Jamón y Philadelphia

*SÍSE VALER US GUINERDES PASTA FRIO LA FRINESA O DEPA
 *TODU INGLON INGLADA FINU SACA

Los Extras

Pic Oruc \$74.00
 Pechuga a la Plancha \$65.00
 Manresa Pollo a Plancha \$65.00
 Manresa Res \$80.00

Cremas: Bricol, Zanahoria o Champiñón \$57.00

Bebidas

Jamaica o Nectar \$18.00
 Jamaica Lanchuá Frappé con Fresa \$24.00
 Agua (Miel, papaya, Pilo, Sándwich, Avena, Horchifla, Limónada y Naranjada) \$20.00
 Limónada c/ nieve frappe \$24.00
 Licuados: Cereza, Papaya, Melón, Piñón y Avena \$23.00
 Licuado de Fresa \$25.00
 Jugo Verde \$25.00
 Jugo de Naranja \$25.00
 Limónada o Naranjada Soda \$25.00
 Pilo - Introbolona \$25.00
 Licuado Fibra: Manz, Avena y Chía \$30.00
 Papaya, Espinaca y Lechón \$25.00
 Naranja, Fresa y Pilo \$30.00
 Papaya, Hierbabuena y Lechón \$30.00
 Manzana, Awaranta, Avena y Manz \$30.00

Refresco Vaino \$16.00
 Refresco Ból Ml \$20.00
 Agua Embotellada \$20.00
 Café \$22.00
 Café Capuccino \$28.00

CONOCE A LOS FAVORITOS

Servicio a Domicilio
 ☎ (983) 124 0011
 DESDE \$5.00 EXTRA

Ahorros
 Lunes a Viernes de 8:00 am a 4:30 pm
 Sábados de 9:00 am a 3:30 pm

Síguenos en:
 Lanchuá Pasta Pasta Algo Más
 Y descubre nuestro Menú

Fuente: Lanchuá

Uno de los principales problemas de las microempresas al iniciar, es el bajo capital para mantener a flote la empresa ya que a veces la recuperación se



torna lenta. Lanchuá se enfrentó a este tipo esos problemas: los costos de inversión fueron grandes y la recuperación se reflejaba muy despacio. Ante estos problemas económicos y personales (fallecimiento de su mamá), la empresaria tomo la decisión de frenar el negoció y tomarse un tiempo para afrontar el duelo y trabajar desde su casa para no pagar renta, compro una motocicleta para ofrecer únicamente servicio a domicilio. Los rasgos distintivos de esta decisión se encuentran en la escuela cultural (Mintzberg, H. et al.1998) ya que los valores y la percepción sobre cómo debe llevarse un duelo (muerte de un familiar) incidió en la propietaria.

Ante el incremento de clientes, una sola motocicleta no era suficiente para atender dicha demanda, con el objetivo brindar una buen servicio, es decir una eficiente y rápida atención a su clientes decide que la mejor opción es comprar otra motocicleta. Esta decisión se ubica dentro de la Escuela empresarial (Mintzberg, H. et al.1998) ya que la estrategia fue fijada con una perspectiva a largo plazo con una visión de la propietaria.

“Fue algo la inversión que hice, cuando tu abres un negocio en los planes de negocio, no es lo que realmente se plasma ya que la recuperación no es un año o dos pueden pasar hasta tres cuatro años, pero una cosa es cuando uno lo pone en el papel y otra es la realidad, porque realmente el estar manteniendo un negocio debes de tener un buen soporte de capital, y yo no lo tenía, entonces llego un momento en el que tuve que frenar porque no funciona, entonces también por problemas personales, inclusive que mi mamá enfermo después murió, lo que hice fue que me fui a mi casa, trabajé de ahí, me compre una moto, luego otra y manejaba puro servicio a domicilio.” Propietaria.

Al trabajar desde en su casa logro aumentar el neto de sus utilidades pues no pagó renta por dos años, se sintió económicamente estable, noto un incremento en sus ventas por lo que decidió rentar de nuevo un local que estuviera en buena ubicación y el tránsito de personas sea recurrente con el objetivo de tener acceso a clientes potenciales e incrementar las ventas por lo que rento un local que esta establecido frente al palacio municipal, ubicado en la Avenida Álvaro Obregón entre Av. Rafael E. Melgar y Av. Emiliano Zapata.

Actualmente se encuentra laborando en este establecimiento y ha tardado 3 años en él. La decisión de una nueva ubicación partió de la experiencia directa de la propietaria, es decir el aprendizaje fijo el rumbo de la organización. En otras palabras la escuela del aprendizaje corresponde a esta decisión.

“Únicamente trabajaba en mi casa en maya real, ahí estuve dos años, puro servicio a domicilio, y ya en maya real al ver un incremento de ventas me avente a otro local.” Propietaria.

Imagen 3. Local comercial ocupado por Lanchuá



Fuente: Fotografía tomada el 3 de mayo del 2016

Después de estos sucesos lanchuá continuo con sus operaciones bajo un ambiente favorable, desde sus inicios las decisiones habian sido tomadas por la propietaria, algunas las consultaba con sus hermanos ya que también son clientes, de esta manera trata de estar pendiente ante los cambios de los consumidores. Esta desición se puede establecer dentro de la escuela del aprendizaje (Mintzberg, H. et al.1998) ya que es producto de un proceso continuo y dinámico.

Cabe mencionar que durante el desarrollo de las actividades de la empresa la propietaria ha fijado una serie de estrategias de las que ha estado consiente y que corresponden a lo siguiente:



Algunos problemas son solucionados a través de la consulta con familiares. De acuerdo a la escuela cultural (Mintzberg, H. et al.1998) este tipo de decisiones son reflejo de un proceso del comportamiento colectivo basado en creencias compartidas por los miembros de la familia.

“En las decisiones a veces influyen mis hermanos por ejemplo, puedo consultar porque a fin de cuentas siempre tienen opiniones, y como consumidores, también te dicen, tanto comentarios como buenos o malos siempre es para la mejor del negocio, de eso depende el que tengas crecimiento o no”. Propietaria

El seguimiento a clientes a permitido tomar decisiones considerando la experiencia y el aprendizaje. La escuela del aprendizaje forma parte de estas decisiones.

“Constante tú tienes que estar viendo, vas a conocer a tus clientes, ¿qué es lo te piden? ¿Que necesitan? Cambias la estrategia, le haces promociones, tal vez un insumo no les gusta, platicas con ellos, les preguntas, ellos siempre te van a decir”. Propietaria.

Las promociones y la publicidad se han diseñado a partir de las nuevas tecnologías, mediante la escuela ambiental se puede interpretar dichas estrategias son hechas en relación con las fuerzas y exigencias del contexto externo para responder al entorno y asegurar su adaptación (Mintzberg, H. et al.1998).

“Mis estrategias son mis promociones, de repente si quiero medir como va mi Facebook por ejemplo, pongo “de tal hora a tal hora, voy a dar 2x 1 en pechugas rellenas, nada más si dices que lo viste en Facebook” y así voy haciendo de repente mando una cadena en WhatsApp, digo realmente con las redes sociales ya está mucho más económico que una revista que un libro”. Propietaria.



“Prefiero invertir en esa clase de publicidad que pagar una pantalla, porque yo voy y pago una pantalla 5 mil pesos mensuales aja ¿y dónde queda? Te digo doy cortesías, es más mi semana de aniversario la hago en septiembre toda la semana a partir del primero de septiembre, hago 2x1 todos los días, prefiero dárselo a mis clientes que a un servicio, no me sirve, a mí me sirve más con los que me compran y yo los quiero gratificar”. Propietaria

Para identificar a los clientes el aprendizaje ha sido un factor primordial para la propietaria.

“Como que tienes que aprender a identificar a tus clientes, por ejemplo hay clientes que son quien organiza los desayunos, en la oficina quien arma la fiesta y les pide a todos la cooperación, entonces hay que aprender a distinguir a esos clientes y esa es una estrategia, porque esa persona yo le doy bonificaciones yo le regalo cosas a esa persona, entonces yo la motivo a que me siga comprando” Propietaria

El acercamiento a los clientes se ha realizado a partir de valores culturales compartidos con los pobladores de Chetumal. La escuela cultural describe este tipo de decisiones.

“Otra estrategia de venta que tengo, por soy cuatísima del por ejemplo de los recepcionistas del hotel casa blanca que hago, les doy cortesías, ¿qué hace casa blanca? Me envía gente, del hotel para acá”. Propietaria

En general las decisiones empresariales que ha tomado la propietaria combinan todas las escuelas planteadas por Mintzberg, H. et al.1998.

“Yo creo que más bien los problemas son internos, tienes que cumplir los protocolos que te pide el gobierno, en cuanto impuestos, en cuanto salubridad en cuanto en tus clientes, el que tu crezcas o no crezcas no depende de un factor externo, depende de ti, ósea si yo no estoy vendiendo me pregunto ¿Porque no estoy vendiendo? ¿Qué tiene mi producto mal que no se vende? No me pongo a ver si el gobierno me aumento el 1% de impuesto, ósea eso no importa el negocio tiene que tener la capacidad de solventar los gastos que vaya a llevar”.

La postura ideológica de la empresaria presenta rasgos de todas las escuelas planteadas por Mintzberg, H. et al. (1998).



“Mi mentalidad, es tener un local propio, ósea realmente tengo 6 años, has de cuentas que ahorita el negocio está en un nivel que ya puedo dar ese siguiente paso, entonces mi misión, mi primer término es tener mi propio local, porque mi tirada final es tener el propio local, con restaurante y que tenga una sala de eventos, que donde yo brinde el banquete pero que también tenga lo del restaurante, ósea combinar esos dos, eso es para lo que yo trabajo, mi meta final.”

4.4. Conclusión

Como hemos visto en la bibliografía estudiada nos dice que la implementación de estrategias es mediante un proceso formal para llegar a cumplir los objetivos de la organización, lo cual para llegar a estas, se toma una serie de pasos estructurados, en comparación a la realidad como podemos observar en los hallazgos de este estudio de caso, en esta ocasión las estrategias se dan de manera emergente la cual no sigue una serie de pasos formalmente, ya que existe una serie de factores y elementos que originan la creación de las estrategias por lo que este tipo de estrategias suele ser tan diversos como complejas.

Por lo que podemos observar que en Lanchuá durante su evolución y fundación ha involucrado varios aspectos en la fijación de estrategias, los cuales han sido influenciados por varios factores como lo es el entorno que la rodea, la experiencia, cultura, intuición y la visión.

Podemos notar que la propietaria tiene una visión para el futuro de su organización, ella cumple con las características de una emprendedora ya que proyecta un sentido de dirección y sirve de inspiración con las actitudes que va tomando ante las problemáticas que se van presentando, también vemos que las decisiones de estrategias se caracterizan por su cognitividad, ya que los conocimientos adquiridos y la experiencia de la emprendedora se ven reflejados en sus acciones.

Este capítulo muestra que, esta organización, en cada estrategia trata de responder a los cambios del entorno que se van presentando como lo es, los cambios en los gustos y necesidades del consumidor, la forma de hacer llegar la información de las promociones hasta ellos, etc. siendo su principal propósito



crecer, de esta manera llegar a tener el restaurante y un lugar especial para ofrecer banquetes para eventos.

En las formulaciones de sus estrategias se pudo observar que los clientes son su mayor preocupación ya que está pendiente de la satisfacción, para generar cierta fidelidad, tanto que ha surgido amistades que le dan publicidad de boca en boca, también busca retribuir un poco directamente al cliente por sus compras, por lo que explica sus acciones cotidianas y la necesidad de ofrecer más espacios físicos para mejores servicios.

Esta microempresa realiza sus estrategias basadas en la experiencia e intuición manteniendo una relación de proximidad con los actores internos y externos. Cumple una función social importante ya que genera empleos lo que contribuye a la economía local y responde ante las necesidades de sus clientes.



CAPÍTULO 5

Conclusiones



Conclusiones

En este capítulo se presentan las principales conclusiones obtenidas del trabajo de investigación realizado de la tesis titulada “Las decisiones estratégicas en la MPyME en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo”.

Para el objetivo principal planteado al inicio de esta investigación “*Determinar los factores que influyen en las decisiones estratégicas en las microempresas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo*”, al principio se realizó una revisión de la literatura existente sobre los conceptos de estrategia de diferentes autores donde, en sí, no hay un concepto exclusivo, por lo que concluimos que la estrategia es el conjunto de objetivos, metas y métodos de acción que se llevan a cabo para lograr dichos objetivos, también se analizaron las 5 P’s de la estrategia en las cuales Mintzberg plantea 5 conceptos de estrategia estas son realizadas desde diferentes perspectivas, la planeación estratégica, la cual comenzaron a aplicar las organizaciones para plantear sus objetivos de manera formal, lo cuales guiarían las estrategias que se implementarían y principalmente las aportaciones teóricas de las escuelas del pensamiento desde una perspectiva Mitzberiana, esta nos sirvió para comprender que las estrategias se originan bajo diferentes ambientes, por lo que se concluyó que dependiendo el medio o situación en el que se presentan, influye en el proceso de creación, la cual a su vez define la escuela perteneciente, entonces la formación de cada estrategia pertenece a cierto modelo teórico.

Posteriormente analizamos algunos conceptos de empresas, así como las formas existentes de clasificarlas, como lo es por el origen del capital, el sector en el que se encuentran, entre otras.

Fue necesario analizar los datos estadísticos de la MPyME existentes en México y las clasificaciones teóricas que se manejan para las organizaciones, para fines de esta investigación la clasificación por tamaño fue el de vital importancia ya que el objeto de estudio son las descritas como micro, pequeña y medianas empresas, por lo que se tomó la clasificación emitida por el diario Oficial de la Federación, de estas se valoró la importancia que tienen en el país, posteriormente la del estado ya que son agentes sociales por los



empleos que ofrecen, los cuales ayudan a la economía de las familias porque muchas dependen de estas empresas para su sustento cotidiano.

Se analizó y se detectó que el mejor método de investigación para este proyecto es fue el estudio de caso ya que este nos permitió un estudio a fondo, el cual nos ayuda a garantizar una aproximación al objeto de investigación. El cual nos permitió el logro de los objetivos planteados como lo es la identificación del proceso de la fijación de las microempresas de Chetumal, Quintana Roo, la determinación de los factores que inciden en la toma de decisiones de las microempresarios de Chetumal, Quintana Roo, esos factores son, el ambiente en el que se desarrolla la empresa, la influencia de un grupo colectivo que en el caso de Lanchuá fueron familiares cercanos, la cultura, la experiencia adquirida y la intuición.

También se desarrolló un análisis del desarrollo desde las perspectivas sobre las estrategias de empresa entrevistada tomando como referencia las escuelas del pensamiento de Mintzberg dichas escuelas analizan el proceso de fijación de la estrategia: la de diseño, planificación, empresarial, ambiental, configuración, cultural, aprendizaje, cognoscitiva, posicionamiento, poder, diferenciando como cada una de ellas concibe el pensamiento estratégico por lo que cada escuela integra una serie de elementos que contribuyen a establecer un marco analítico.

Por lo que la fijación de estrategias ha surgido de un proceso adaptativo donde la falta de información, de financiamientos, la visión y el entorno la han ido configurando, por lo que cada decisión estratégica y cotidiana tomada por la propietaria, las cuales comúnmente están orientadas a la solución de un problema, siendo el principal objetivo sobrevivir.

Ante dicha investigación y ya expuesto los hallazgos podemos descartar la hipótesis “En la MPyME no se fijan estrategias para orientar su rumbo” ya que si se fijan estrategias para tomar su dirección, pero mayormente estas estrategias pueden ser emergentes ya que el ambiente en el que se desarrolla, y los actores suelen ser cambiantes, por lo que la microempresa tiene que adaptarse para ante dichos cambios.



También se descarta la hipótesis “La toma de decisiones es colectivas e intuitiva matizando por la experiencia del empresario”. Ya que como pudimos observar en los hallazgos algunas decisiones tienen influencia de ciertos grupos colectivos, pero al final el que toma las decisiones son los propietarios, aunque si son intuitivas conforme su experiencia (lo que ha ido aprendiendo, lo que ha observado).

Se puede concluir que las estrategias de la MPyME no corresponden a un solo marco analítico, más bien tienen características de las diferentes escuelas analizadas, integración de estas.

5.1 Limitaciones

Este trabajo ha permitido una aproximación al estudio de las estrategias en las MPyME aportando material para comprender este fenómeno organizacional, también presenta algunas limitaciones que es necesario señalar ya que aunque el estudio hace referencia a la MPyME los resultados obtenidos provienen de una microempresa en la cual su estructura es simple y facilita su estudio, por lo que puede haber otros factores en el proceso de fijación de estrategias en una pequeña o mediana empresa, por este motivo se recomienda hacer otro tipo de estudios para estas organizaciones.

Únicamente se realizó entrevista a una sola empresa porque es la única que da acceso a la información requerida, por lo que no se pueden aplicar entrevistas a cualquier empresa, solo a las que cuentan con las características de Lanchuá.



BIBLIOGRAFÍA

1. Andrews, K.R. "The concept of Corporate Strategy" (Homewood, IL: Irwin, editions 1971, 1980, 1987).
2. Ansoff, H.I. "Corporate Strategy" (1965). McGraw-Hill, Nueva York.
3. Bolman L.G. y Deal, T. (1997). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and leadership. 2nd edition (San Francisco: Jossey-Bass Publishers).
4. Busenitz, L.W., y Barney, J.B. (1997). "Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. "Journal of business Venturing.
5. Chandler, A. D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. Boston, MA: MIT Press.
6. Christensen, C.R. Andrews, K.R., Bower, J.L., Hammermesh, G., y Porter, M.E. Business Policy: Text and Cases, (1992). 5th edition (Homewood. IL: Irwin,)
7. Fernández Arena, José Antonio (1973) "Introducción a la administración" UNAM, México.
8. Grinyer, P.H., y spender, J.C. Turnaround-Managerial Recipes for Strategic Success (1979) London: associated Business Press.
9. Guzmán Valdivia, Isaac. (1967) "La sociología de la empresa" 2^a ed. CECSA, México.
10. Hernández y Rodríguez Sergio (2006). "Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mcgraw-hill Interamericana 4^o edición.
11. INEGI, (2014). "Esperanza de vida de los negocios en México 2014".
12. López Rosado, Diego (1970) Problemas económicos de México" 3^a ed. UNAM, México.
13. Lorsch, J.W. (1986). "Managing Cultures: The Invisible Barrier to Strategic Change. "California Management Journal"



14. Makridakis, S. Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century (Nueva York: Free Press, 1990) extractos de un bosquejo de 1979.
15. McClelland, D.C. (1961) "The Achieving Society" D. Van Nostrand, Princeton, NJ.
16. Mintzberg, Henry. (1973), Strategy- Making in three Models. California Management Review.
17. Mintzberg, Henry. (1987), "The Strategy Concept 1: Five Ps for the Strategy". California Management Review.
18. Mintzberg, Henry. (1990), "Mintzberg y la dirección" (Díaz de Santos, España)
19. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2010) Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Ed. Granica, Argentina.
20. Pfeffer, J. y Salancik, G.R. The External Control of Organizations: A resource Dependence Perspective (1978) (Nueva York: Harper Y Row).
21. Porter, M.E., "Whats is Strategy?" (1996). Harvard Business Review.
22. Quinn, J.B. Strategies for Change: 'Logical Incrementalism' Homewood. IL: Irwin 1980.
23. Real Academia Española. (1959) "Diccionario de la lengua española" 2^a ed. Barcelona.
24. Rumelt, R.P. "The Evaluation of Business Strategy." En H. Mintzberg y J.B. Quinn. The Strategy Process, 3^a ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1997)
25. Schwenk, C. "The cognitive Perspective in Strategic Decision-Making" (1988). Journal of Management Studies .
26. Selznick, P. Leadership in Administration; A Sociological Interpretation (1957). Evanston, IL: Row, Peterson.
27. Spender; J.C. Industry recipes (1989). Oxford: Basil Blackwell.
28. Stake, Robert E. (1994), Investigación con estudio de caso. Edit. Morata, Madrid.
29. Stake, Robert E. (1995), The art of case study research. Thousand Oaks: CA: SAGE Publications.
30. Steiner (1969), Top management Planning (Nueva York: Micmillan, 1969)



31. Steiner, G.A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (1979). Nueva York: Free Press.
32. Stevenson, H.H., y Gumpert, D.E. "The Heart of Entrepreneurship" (1985). *Harvard Business Review*.
33. Waterman, R.H., Jr., Peters T.J., y Phillips, J.R. "Structure Is Not Organization" (1980). *Business Horizons*.
34. Wright J.P. *On a Clear Day You Can See General Motors: Jonh Z de Lorean's Look Inside the Automative Giant* (1979). Grosse pointe, MI: Wright Enterprises,
35. Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
36. Zald, M.N., y Berger M.A. "Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements" (1978). *American Journal of Sociology*



ANEXOS

Anexo 1. Guion de entrevista

Nombre _____

Fecha _____

Lugar _____

Presentación y saludo del entrevistador.

- ¿Cómo surgió su idea de negocio?
- Explique la evolución histórica de la empresa (desde la fundación hasta el día de hoy).
- Durante este tiempo ¿qué problemas ha enfrentado?
- ¿Cómo ha resuelto estos problemas?
- ¿Quién tomó la decisión para resolver estos problemas?
- ¿Qué resultados obtuvo de la implementación de las soluciones?
- ¿Cómo elabora su menú?
- ¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento?
- ¿Cuál es su visión de la empresa? (como visualiza la empresa).



GLOSARIO

Adjudicarse: apropiarse de algo, obtener, conquistar, declarar que una cosa corresponde a una persona u organización

Arraigada: Hacerse firme y duradero un sentimiento o una costumbre.

Analogías: Indica una relación de semejanza entre cosas distintas. El concepto permite referirse al razonamiento que se basa en la detección de atributos semejantes en seres o cosas diferentes.

Coaliciones: Hace referencia a un grupo o a una unión de diferentes elementos que encuentran entre sí algo en común.

Cognoscitiva: Adjetivo que generalmente se usa para describir a aquel que es capaz de conocer y comprender.

Convergen: Confluir varias ideas o tendencias sociales, económicas o culturales en un mismo fin.

Consonancia: es una relación de conformidad que mantienen ciertas cosas entre sí.

Decodificados: Es el proceso en el cual el receptor transforma el código utilizado por el emisor para interpretar los signos empleados.

Deliberado: Se aplica al acto que se hace de forma voluntaria e intencionada.

Desplegarse: Demostrar, manifestar una cualidad o una aptitud.

Dualidad: Existencia de dos caracteres o fenómenos distintos en una misma persona o cosa.

Empírica: Que está basado en la experiencia y en la observación de los hechos.

Escudriña: Significa indagar meticulosamente algo.

Genéricas: Que es común o se refiere a un conjunto de elementos del mismo género.

Interdependencia: Relación de dependencia recíproca entre dos o más personas o cosas.

Maleable: Que puede ser moldeado o trabajado con facilidad.

Maniobra: Operación que se hace en un asunto con habilidad y astucia para conseguir un fin determinado.



Patrón: Un patrón es un tipo de tema de sucesos u objetos recurrentes, es aquella serie de variables constantes, identificables dentro de un conjunto mayor de datos.

Perpetuo: Que es continuo, que no se interrumpe

Prefijo: Un prefijo es un afijo, un elemento gramatical que se adhiere a un término para cambiar su significado.

Perspectiva: Arte o técnica de representar los objetos de esa manera, tal como aparecen a la vista

Políticas: es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Premeditado: se refiere a reflexionar sobre una acción antes de llevarla a cabo

Premisa: Afirmación o idea que se da como cierta y que sirve de base a un razonamiento o una discusión.

Multidimensional: Que concierne varios aspectos de un asunto.

Rédito: Se trata de la ganancia o el interés que se obtiene de algo.

Relegado: Apartar, posponer.

Sondear: Hacer preguntas para averiguar la intención de uno o las circunstancias de algo.

Superflua: Que no cumple ni desempeña una función

Variables: Una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo.

Viabilidad: Que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características.

