

Estrategia competitiva: El caso de microempresa de servicio en Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero

Competitive Strategy: The case of micro-service in Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero

Ma. Teresa Muñoz García[1]

maryte@unam.mx

Mayra Peñaloza García[2]

mayra.pega@gmail.com

Resumen

En el presente trabajo se presenta un estudio estratégico en micro empresas dedicadas a brindar servicios de alojamiento temporal ubicadas en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo con el objetivo de conocer sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en la construcción de un procedimiento sistemático que les permita incrementar su posicionamiento competitivo. Este estudio tiene la naturaleza de una investigación de tipo mixto, con alcance descriptivo, con un diseño no experimental y un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo en una muestra representativa de empresas dedicadas a la hotelería en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo Gro.

Palabras clave: MIPYMES, administración, estrategia, FODA, posicionamiento competitivo

Abstract

The present paper contains a research made into small companies dedicated to provide temporary accommodation services in Ixtapa Zihuatanejo in order to know its main strengths, weaknesses, opportunities and threats, for developing a systematic procedure that allows them to increase their competitive positioning. The nature of that investigation is of mixed type, with descriptive scope, with a no experimental design and a quantitative and qualitative approach with a representative sample of companies in the hotel industry in the port Ixtapa Zihuatanejo Gro.

Keywords: Small companies, management, strategy, strengths, weaknesses, opportunities and threats, competitive positioning

Introducción

Gracias a la iniciativa de una o varias personas por emprender una actividad redituable que les asegure una independencia económica y la conformación de un patrimonio han surgido un gran número de empresas.

En México, el grueso de empresas de nueva creación están integradas por familias que deciden invertir sus ahorros para aprovechar alguna oportunidad de negocio. Una vez creadas, enfrentan grandes retos para permanecer en el mercado; de hecho, pocas de ellas logran pasar la brecha de los primeros tres años.

A estas unidades de negocio se les ha denominado Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs). Conjuntando sus capacidades de producción, empleo e innovación, representan un significativo apoyo para la economía Mexicana.

Desafortunadamente muchos de los esfuerzos de líderes emprendedores no llegan a concretarse satisfactoriamente, el índice de mortalidad de estas unidades

económicas continúa siendo muy alto. Problemática que conduce a este trabajo a generar estrategias para mejorar su competitividad.

De aquí se derivan las interrogantes que dan pertinencia a este estudio: ¿qué factores evitan la consolidación y crecimiento de estas empresas en el mercado? y ¿qué incrementaría su posicionamiento competitivo?

Es requisito básico conocer sus deficiencias para proceder a la aplicación de medidas correctivas y con ello lograr, no únicamente su permanencia sino su maduración y trascendencia por medio de un mejor posicionamiento competitivo.

La elevada desaparición de las empresas de menor tamaño, se atribuye muchas veces a la falta de un plan de negocio que delimite previamente de manera estructurada el camino a seguir para alcanzar objetivos específicos. Lo cual sujeta el andar de las organizaciones al criterio de sus fundadores, quienes generalmente no cuentan con una formación basada en administración o una capacitación adecuada para dirigir estratégicamente a la empresa.

Bajo este supuesto, se analiza a continuación un conjunto de micro empresas, cuyos dirigentes manifiestan un riesgo de permanencia debido al rezago de su participación en el mercado frente a una competencia desleal. Son empresas dedicadas al servicio de alojamiento temporal ubicadas en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo en el estado de Guerrero, la mayoría con más de diez años de antigüedad.

Comenzando con la pertinencia del estudio de estas empresas, se prosigue a describir las características propias de la investigación, los hallazgos y un conjunto de recomendaciones generales y específicas, dentro de las cuales se incluye un procedimiento sistemático diseñado para micro empresas.

Las empresas de estudio

Esta investigación inicia con el análisis de las MIPyMEs que prepresentan un componente clave de desarrollo económico a nivel mundial. En prácticamente todos los países del mundo conforman más del 90% del total de unidades económicas, generando más de la mitad del empleo y un alto porcentaje del producto interno bruto. (INEGI 2009) Estas empresas nacen generalmente, del deseo de sus fundadores por constituir un patrimonio, salir del desempleo o aprovechar algún activo o conocimiento especializado.

En México, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía contabilizó en marzo del 2012 un total de 4.3 millones de unidades económicas, de las cuales el 99% eran micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que contribuyeron con un 52% del total del producto interno bruto y el 72% del empleo. El dato de mayor relevancia para entonces fue, que tan sólo las micro empresas sumaron un total de 4.1 millones aportando el 41.8% del empleo nacional (Vargas, 2012).

Cabe destacar que, en un comparativo de los censos económicos de los años 1998 y 2008 se aprecia un incremento del 106.3% en el número de empresas que ocupan entre 3 y 5 personas; el resto de unidades económicas incrementó de una manera considerablemente menor. La participación de empresas que ocupan a menos de 10 personas fue de 95.9% en 1998 y de 95.5% en el 2003 y 2008; aportando un 43.4, 42.1 y 45.7 por ciento del personal ocupado en los mismos años (INEGI, 2009).

Analizando las cifras anteriores es posible deducir, sin mayor problema, que cada vez hay más micro empresas incursionando en el mercado, consolidándose en conjunto como potenciales detonantes de desarrollo económico en el país. No obstante, las pequeñas y medianas empresas crecen a un ritmo mucho más bajo. Situación que habrá que analizar a mayor detalle, puesto que luego de diez años transcurridos entre los censos económicos de 1998 y 2008 realizados por el INEGI, se esperaría que un mayor número de micro empresas evolucionara para convertirse en pequeña e incluso, mediana empresa.

Las MIPyMEs del sector turístico

El turismo es una actividad humana enfocada en disfrutar del tiempo libre, esto implica el desplazamiento de personas y la necesidad de ofrecer bienes y servicios a los visitantes en los diferentes destinos, quienes generan a su paso una derrama económica. Es considerado como un detonante de desarrollo regional puesto que permite el aprovechamiento de la riqueza natural y cultural, activando la economía en materia de infraestructura, formación de nuevas empresas y creación de fuentes de empleo. Según cifras del panorama internacional publicado por la Organización Mundial del Turismo en el año 2013, esta actividad significó el 9% del PIB mundial al año anterior generando uno de cada once empleos. (OMT 2013). Gracias a su amplia diversidad natural y riqueza cultural, en México se ha reconocido al turismo, desde hace varias décadas, como una pieza angular en el desarrollo económico. Así como la posibilidad de globalizar su oferta de servicios turísticos aprovechando su atractiva estructura geográfica y sociocultural.

Ixtapa, por ejemplo, es un Centro Integralmente Planeado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) ubicado en las costas del estado de Guerrero. Por su clima inigualable y la belleza de sus playas de arena suave, brinda un abanico de opciones recreativas a lo largo de todo el año como: buceo, pesca deportiva, veleo, snorkel, surf, entre muchos otros. La Bahía de Zihuatanejo, antiguo pueblo de pescadores ubicado a sólo diez minutos de Ixtapa, vio en ello una oportunidad de desarrollo turístico aprovechando la belleza de sus playas.

En seguimiento a las grandes oportunidades con que cuenta México en materia turística, la Secretaría de Turismo en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo ha diseñado diversas estrategias como: diversificar los productos turísticos y desarrollar nuevos mercados, desarrollar el turismo respetando los entornos naturales, culturales y sociales e impulsar a las empresas turísticas a ser competitivas a nivel nacional e internacional. (SECTUR 2013) Esta última estrategia dirigida especialmente a mejorar las condiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a brindar servicios turísticos.

Estas últimas tienen una importante participación en el aparato productivo nacional, especialmente en el rubro de servicios; del cual, el sector de alojamiento temporal y restaurantes ocupó el primer lugar en el número de personal ocupado con un 23.8%, por encima de servicios de salud, financieros, inmobiliarios, etc. Porcentaje que, cabe resaltar, fue aportado en más del 60 por ciento por micro empresas.

En cuanto a las empresas de servicio de alojamiento temporal, tan sólo en Ixtapa Zihuatanejo de 114 hoteles registrados oficialmente, 101 son micro hoteles. Los cuales, en conjunto, ofertan el mayor número de cuartos de hotel en la zona.

La investigación

Queda claro el protagonismo de la micro empresa en la escena económica nacional y su preponderante participación en la creación de fuentes de empleo. Por ello, los últimos tres sexenios han dedicado esfuerzos especiales a impulsar el crecimiento de este tipo de empresas. Ya que, a pesar de los evidentes beneficios que proporcionan, es preocupante que alrededor del 70% de los nuevos negocios no lleguen al tercer año de vida (KPMG 2013, p.11).

Surgen al respecto diversos cuestionamientos sobre las causas que detienen el crecimiento de estos negocios y que de hecho, conducen a la mayoría a cerrar sus operaciones en el mediano plazo. Es preciso indagar a fondo en la dinámica de las micro empresas para primeramente, conocer su problemática y enseguida, diseñar estrategias que contrarresten la tendencia al estancamiento y fracaso.

En esta ocasión, la investigación se dirige a micro empresas dedicadas al servicio de alojamiento temporal (hoteles) en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo Guerrero. Atendiendo a una latente problemática: el bajo nivel de crecimiento que conlleva a una posible desaparición. Situación que los directores de estas empresas han atribuido, a la fuerte competencia proveniente de hoteles de gran magnitud y establecimientos irregulares. A la cual no han podido hacer frente satisfactoriamente.

Por lo que se presume que la administración de estas micro empresas puede presentar algunas carencias en cuanto al diseño, implementación y evaluación de estrategias que permitan mejorar su posicionamiento competitivo. Lo anterior conforma la hipótesis del trabajo de investigación que describe este artículo.

Para poder determinar las causas que inducen a la citada problemática, es necesaria una investigación que permita conocer la situación actual de estas organizaciones. Estudiando su dinámica interna y la relación de la organización con los factores del ambiente externo.

Por lo tanto, se aplica una investigación de tipo mixto, con alcance descriptivo, diseño no experimental y un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo en una muestra representativa de empresas dedicadas a la hotelería en el puerto de Ixtapa Zihuatanejo Gro. cuyo personal ocupado no rebasa las diez personas, sus ventas son iguales o menores a los cuatro millones de pesos y están inscritas ante el Registro Federal de Contribuyentes.

El objetivo de ésta investigación es describir estrategias para un procedimiento sistemático que permita el posicionamiento competitivo en las MIPyMEs de servicio.

Esta investigación toma como base teórica la administración estratégica para cumplir con el objetivo de proponer un procedimiento sistémico que le permita a estas empresas incrementar su posicionamiento competitivo y por lo tanto, asegurar su permanencia en el mercado. En consecuencia, se realizó un análisis FODA con enfoque estratégico que permitió detectar sus principales fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas provenientes de su entorno. También se analizaron las estrategias que llevan a cabo para convertir sus debilidades en fortalezas; así como las estrategias que implementan para aprovechar oportunidades y combatir amenazas. Por último, con base en los hallazgos de la investigación, se diseña un procedimiento sistémico adecuado a sus necesidades.

Lo anterior se concreta en una investigación de campo transversal, utilizando dos técnicas de recolección de datos: la entrevista directa con preguntas abiertas y

un cuestionario (ambos aplicados al director de cada empresa). El análisis del ambiente externo se lleva a cabo mediante observación y estudio documental.

Con el fin de validar la hipótesis, la cual dicta que: las microempresas hoteleras en Ixtapa Zihuatanejo Guerrero no logran incrementar su posicionamiento competitivo porque no implementan una administración que permita diseñar, ejecutar y evaluar estrategias que incrementen su competitividad, se toma como base teórica a la Administración Estratégica puesto que; al ser la ciencia de utilizar, por medio de otras personas, los recursos y competencias con que cuenta una empresa de manera eficaz y eficiente, en búsqueda de la consecución de objetivos que coloquen en una mejor posición a la empresa frente a sus competidores, se considera la más apta para analizar las empresas en cuestión.

La palabra estrategia viene del griego *strategos* que significa "general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997). Al dar un sentido estratégico a la administración es posible diseñar planes de acción para el cumplimiento de objetivos que permitan, en el mundo de las organizaciones dedicadas al lucro, incrementar las utilidades mediante un mejor posicionamiento en el mercado.

El proceso más básico para ejecutar administración estratégica en una organización consta de tres etapas: diseñar, implementar y evaluar estrategias. Es un proceso cíclico cuyo principal objetivo es la mejora del posicionamiento competitivo de la empresa.



Figura 1. Proceso básico de administración estratégica

Fuente: Elaboración propia (2014)

Luego de revisar los modelos de diferentes autores como Wheelen (2013), Thompson (2012), Delgado(2011) y David (2013) para organizaciones de todo tipo y otros especializados en empresas de menor tamaño como son Jacques (2011), Rodríguez(2010) y Anzola(2010) es posible constatar una afinidad entre ellos: todo proceso de administración estratégica debe comenzar con el diagnóstico de la situación actual de la organización. La mayoría concuerda en que una de las mejores técnicas para realizar dicho diagnóstico es utilizando la matriz de análisis FODA, la cual es una estructura conceptual para el análisis sistémico, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.

Partiendo de ello, se elige la propuesta de análisis FODA de Gallardo (2012), quien explica que la matriz de análisis FODA es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Es el resultado sintetizado del análisis interno y externo de la organización, de la interacción de algunas de las características de la organización con los factores del entorno. Además, esta propuesta está muy ligada al proceso de administración estratégica al sentar las bases para el diseño de planes, objetivos y estrategias.

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F) Anotar las Fortalezas	Debilidades (D) Anotar las debilidades
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) Anotar las oportunidades	Objetivos FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Objetivos DO Supervisar las debilidades aprovechando las oportunidades
	Amenazas (A) Anotar las amenazas	Objetivos FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Objetivos DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura 2. Matriz para la formulación de objetivos

Fuente: Gallardo 2012

Hallazgos

El proceso para realizar el análisis FODA según Gallardo (2012) tiene dos etapas: la clasificación de los factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la selección de los factores clave. A continuación se describen brevemente los factores analizados, clasificándolos en la siguiente matriz:

Factores Internos	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar - Administración funcional - Organización establecida - Control de costos y satisfacción del cliente adecuado - Ventajas competitivas identificadas - Competencia identificada - Clientes frecuentes - Relación estrecha con empresas de servicios complementarios - Relación estrecha con industrias del mismo ramo - Entendimiento del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una planeación formal - Falta de una administración estructurada con formalidad. - Centralización del poder, la autoridad y la toma de decisiones - Actitud Pasiva - Control excluyente - Nivel tecnológico básico - Incapacidad financiera - Resistencia al cambio
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno - Asociaciones de hoteles - Publicidad del puerto por parte del Estado - Proyectos de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Turismo social</i> - Contaminación de la Bahía - Alto nivel de inseguridad - Desastres naturales - Aumento del costo en los servicios - Excesiva carga fiscal - Existen muchos competidores - Competencia desleal - Disminución del poder adquisitivo de los clientes - Mala planeación de la urbanización - Falta de apoyo gubernamental
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Factores Externos	

Tabla1. Clasificación de factores
Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

Las empresas analizadas son todas familiares, creadas en su mayoría hace más de diez años y dirigidas por su fundador, en quien recae la responsabilidad de supervisar las funciones del personal; y por lo tanto, la autoridad, el poder y la toma de decisiones. Su administración se muestra funcional debido a los años de experiencia adquiridos brindando el servicio. La estructura, el clima y cultura organizacionales son propicios para el desarrollo armónico de todas sus actividades.

Durante años han dirigido sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del cliente, forjando con ello sobresalientes ventajas de diferenciación, las cuales

circunstancialmente se convierten en ventajas competitivas frente al resto de oferentes en el mercado. Poco más del 80% de las empresas analizadas tienen perfectamente identificadas sus ventajas frente a sus competidores: los hoteles de similar magnitud que trabajan irregularmente y las grandes empresas de hospedaje; pero sólo el 62.5% busca constantemente fortalecer dichas ventajas para diferenciarse en la búsqueda por captar un mayor mercado. Esto les ha beneficiado en preferencia del cliente, conformando una cartera de clientes frecuentes.

Tienen una relación de estrecha colaboración con empresas del mismo ramo y con aquellas que ofrecen servicios complementarios. De hecho más del 70% forman parte de alguna asociación de servicios turísticos. Estas conforman una oportunidad, puesto que permiten la conjunción de fortalezas en la búsqueda por captar un mayor porcentaje del mercado.

Los micro empresarios entrevistados tienen un amplio conocimiento de los factores del entorno: sociales, económicos, políticos, legales, éticos y medio-ambientales. Además, están conscientes de cómo estos impactan a sus organizaciones.

Debilidades

Su administración tiene una aplicación en sentido táctico más que estratégico; entiéndase por ello que, actúa ante las circunstancias de manera reactiva más que anticipativa. Generalmente no se diseñan planes de acción, objetivos ni estrategias, aunque sí se implementan acciones diversas para aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas, también para hacer fructíferas sus fortalezas y eliminar sus debilidades; sin embargo, rara vez se evalúan las repercusiones de dichas acciones.

De lo anterior se deduce que hace falta estructurar formalmente los esfuerzos administrativos en un sentido estratégico para concretarlos en beneficios tangibles. Analizar su situación actual para detectar los asuntos de mayor prioridad; fijar una

situación deseada en un tiempo determinado; establecer líneas de acción para lograrlo y; evaluar los resultados obtenidos.

A causa de esta carencia, viven en un estado de incertidumbre ante los cambios del entorno y se perciben vulnerables ante éste. Tienen pleno conocimiento del impacto que ejercen las transformaciones del ambiente, más su reacción ante ellas ha sido lenta, a diferencia de algunos de sus principales competidores (en especial las empresas de gran tamaño), quienes han logrado adaptarse a los cambios y mejorar su posicionamiento competitivo.

La problemática se debe a dos situaciones: una resistencia al cambio y la falta de conocimientos, habilidades y técnicas administrativas que les permitan adaptarse al entorno. Si bien es cierto los directores de las empresas se perciben motivados para mejorar las condiciones de sus organizaciones, la mayoría de las estrategias que están desarrollando buscan retroceder el cambio más que adaptarse al mismo. O bien, de obtener resultados diferentes haciendo lo mismo que por tradición han aprendido a hacer. En estas circunstancias ha sido difícil enfrentar los cambios del entorno.

Por otro lado, a pesar de que el 60% considera que su nivel tecnológico es el adecuado para brindar sus servicios de manera satisfactoria, al compararla con otras empresas de la misma industria es posible constatar que ésta no es la más adecuada.

Respecto a las fuentes de financiamiento internas, casi el 40% de las empresas se consideran capaz de autofinanciar sus proyectos. Para aquellas que no tienen esa facilidad, resulta en una fuerte desventaja, puesto que consideran que el costo por obtener financiamiento externo es alto. Esto último interfiere en sus políticas de control, las cuales están enfocadas a la satisfacción del cliente y a la máxima reducción de costos y gastos.

Oportunidades

Los últimos tres gobiernos federales han incluido a las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de las principales estrategias de desarrollo nacional. Diseñando diversos programas de apoyo a estas empresas en diferentes rubros, principalmente en financiamiento y capacitación. Resulta indiscutible que la política orientada a apoyar las MIPYMES es pieza angular de la agenda de gobierno a fin de consolidarla como palanca estratégica del desarrollo nacional y de generación de bienestar.

Asimismo, siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se ha considerado al turismo como un sector de gran dinamismo y capacidad de desarrollo, ligado al proceso y cambio de tendencias de la humanidad, las diferentes dependencias del gobierno enfocadas al sector turístico se han dado a la tarea de diseñar y ejecutar estrategias que permitan reactivar esta actividad. Estrategias tales como: la promoción a nivel nacional e internacional de los centros vacacionales más importantes del país, entre ellos los litorales del estado de Guerrero; y de infraestructura, proyectando la creación de un muelle para cruceros en el puerto.

Amenazas

Una de las playas principales sufre un problema de contaminación a causa de la falta de sistemas de drenaje y alcantarillado en asentamientos irregulares en las zonas altas. Problema que se agrava con la presencia de lluvias que arrastra los desechos sin tratamiento arrojándolos directamente a la bahía.

El cambio climático ha provocado una serie importante de desastres ocasionados por tormentas, huracanes y ciclones en el estado de Guerrero. El puerto es vulnerable a las reacciones anormales de las condiciones climáticas, afectando a miles de personas y reduciendo gravemente el porcentaje de visitantes al destino. Además, el estado tiene un alto grado de sismicidad, de acuerdo al Instituto de Geofísica de la UNAM, en el estado de Guerrero se registra alrededor del 25% de la sismicidad que ocurre en el territorio mexicano (QUO 2013).

Se sufre un fuerte problema de inseguridad en el estado de Guerrero causada por las disputas entre diferentes grupos de delincuencia organizada. La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), a través de su informe especial sobre la entidad elaborado en 2013, reveló que hay un creciente número de delitos y violencia en Guerrero. Este organismo responsabilizó a las fallidas e ineficientes políticas de los gobiernos estatal y municipales para combatir la inseguridad y el aumento de la violencia (CNDH 2013).

Por otro lado, los micro hoteles tienen altos costos en servicios básicos como son: agua, luz, teléfono, etc., cuyos precios van en aumento año con año. Aunado a ello, el paquete fiscal aplicado a empresas que brindan servicios de alojamiento temporal es considerado como excesivo.

Por último, la estructura del mercado del puerto hace ya algunos años que presenta modificaciones en las características de su oferta y demanda. La primera caracterizada por el surgimiento de nuevos participantes, trabajando muchos de ellos de manera irregular. La segunda por la proliferación de un nuevo estilo de visitante: el denominado turismo social, conocido como un sistema que crea las condiciones necesarias que permiten el acceso al turismo a un gran sector de la población que carece de posibilidades financieras para disfrutar del turismo comercial, pero que también tiene necesidades humanas de recreación, descanso, diversión y de conocer otros ambientes, aunque sea en forma limitada.

Esta situación que ha sido considerada por los micro empresarios entrevistados como una amenaza puesto que sus instalaciones y know how no está enfocado a la satisfacción de las necesidades de este cliente. No obstante, las tendencias en materia turística prevén un crecimiento constante del turismo social en los próximos años. Es una transformación del mercado inevitable, en consecuencia, si se sabe aprovechar mediante el diseño e implementación de estrategias que permitan a la organización adaptarse a estos cambios, podrá convertir esta amenaza en oportunidad incursionando en un nuevo mercado.

Hasta aquí, el análisis de los factores internos y externos clasificados en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas han servido para diagnosticar la situación actual de los micro hoteles. Por medio del cual se concluye que la hipótesis es parcialmente válida, ya que los encargados de su administración sí implementan diversas estrategias, la mayoría destinadas a captar un mayor mercado y disminuir sus costos. No obstante, éstas no están teniendo el resultado esperado; es decir, no mejoran su posicionamiento competitivo.

Implementan una administración que diseña las estrategias sin tener como base un análisis de la situación actual y la esperada. Ejecuta estrategias sin planes previamente establecidos y tampoco evalúan el incremento en materia de competitividad, resultado de las estrategias ejecutadas.

En conclusión, la causa principal de la ineficacia de las estrategias implementadas es la falta de una estructura coherente en su diseño, implementación y evaluación.

Recomendaciones

Ahora bien, siguiendo la propuesta de Gallardo (2012) hará falta seleccionar los factores clave; es decir, aquellos que exigen una atención prioritaria, que por su importancia requieren una pronta atención. La selección de estos factores da pauta al tratamiento de los mismos, a su interacción en la búsqueda de alternativas de solución, al diseño de objetivos específicos. Para lo cual, es preciso complementar la matriz de análisis FODA con la interacción de sus cuadrantes. Enseguida se presentan los factores seleccionados como prioritarios.

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		Fortalezas (F) Administración funcional Ventajas competitivas identificadas Relación estrecha con empresas de servicios complementarios Relación estrecha con industrias del mismo ramo	Debilidades (D) Falta de una planeación formal Incapacidad financiera Resistencia al cambio
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) Apoyos a MIPYMES por parte del gobierno Asociaciones de hoteles Turismo social	Objetivos FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Objetivos DO Supervisar las debilidades aprovechando las oportunidades
	Amenazas (A) Excesiva carga fiscal Existen muchos competidores Competencia desleal Falta de apoyo gubernamental	Objetivos FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Objetivos DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura 3. Matriz de análisis FODA de micro hoteles de Ixtapa Zihuatanejo bajo un enfoque estratégico

Fuente: Elaboración propia con base en Gallardo (2012)

Atendiendo al cumplimiento del objetivo de esta investigación, se presentan ahora las recomendaciones. Incluyendo un procedimiento sistemático de administración estratégica adaptado para microempresas, apoyado en las aportaciones de José R. Gallardo y Fred R. David que busca ser de utilidad para aquellos microempresarios que requieran dar continuidad a este ejercicio, apoyándolos a concretar las ideas de mejora que tienen para sus negocios.

Partiendo del enfoque estratégico de la matriz de análisis FODA obtenida y con base en las recomendaciones generales, se presentan las recomendaciones específicas para cada uno de los cuadrantes estratégicos: FO, FA, DO y DA.

Objetivos FO

La principal oportunidad que se tiene al momento es que, como resultado de las estrategias de desarrollo en materia turística promovida por el gobierno federal, el sector se está reactivando mediante la construcción de infraestructura; la publicidad y promoción del destino turístico, y; el apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas. Ciertamente los resultados de dichas estrategias aún no son contundentes, pero poco a poco muestran sus beneficios en una mayor afluencia de visitantes.

La demanda de mayor crecimiento en este mercado es el turismo social, el cual busca principalmente maximizar su relación costo-beneficio; es decir, obtener más beneficios a un menor precio. Por esta razón, tienden a preferir el hospedaje en hoteles modestos. La preferencia del consumidor proporciona una ventaja a los micro hoteles. Para aprovechar dicha oportunidad, pueden comenzar a realizar acciones como:

- Diferenciarse por medio de su ventaja competitiva
- Captar el nuevo mercado con precios atractivos
- Establecer alianzas estratégicas con empresas del mismo giro y aquellas que ofrecen servicios complementarios
- Aprovechar los apoyos gubernamentales en materia de financiamiento para adaptar su infraestructura a la nueva demanda del mercado

Objetivos FA

Durante el análisis se encontraron algunas variables en el entorno negativas para la salud de las organizaciones casi imposibles de controlar como: la contaminación de la bahía, el alto nivel de inseguridad y los desastres naturales. Razón por la cual no fueron contempladas en la matriz resultante; aun así, es posible emprender acciones para reducir las consecuencias de su interacción con la empresa. El resto de factores que sí forman parte de la organización pueden ser enfrentados con dos de sus fortalezas: las relaciones estrechas con empresas del mismo sector y de servicios complementarios, puesto que estas permitirán utilizar el poder de la asociación para protegerse de agentes negativos.

De manera conjunta es posible: exigir al Estado la regularización de los establecimientos que trabajan fuera de la ley y exigir que se vea reflejado el pago de impuestos en la mejora de los servicios públicos como: el alumbrado, el servicio de limpieza, la seguridad en las calles, el abasto de agua potable, etc.

Además será necesario trabajar en conjunto con el sector gubernamental, privado y la sociedad misma en resolver el problema de la contaminación de la Bahía.

Objetivos DO

Las oportunidades en el ambiente facilitan la eliminación de algunas debilidades. En este caso, las debilidades a tratar con mayor urgencia son: la falta de una planeación formal, la resistencia al cambio y la incapacidad financiera de las empresas. Algunas sugerencias para comenzar el proceso de eliminación de los defectos que perjudican el desempeño de estas organizaciones son los siguientes:

- Solicitar financiamiento al Estado para invertir en infraestructura, tecnología y publicidad
- Adquirir asesoría administrativa para formalizarla con bases teóricas funcionales, mejorando su funcionamiento e incrementando las utilidades

Objetivos DA

Una empresa que establece objetivos para reducir las debilidades y evitar las amenazas en realidad está luchando por su sobrevivencia. Podría comenzar por eliminar sus principales debilidades o esperar a que las amenazas desaparezcan. En este caso las amenazas se presume permanecerán por un largo periodo de tiempo, por lo que la acción a tomar es reducir pronto las debilidades, cambiando de manera radical su forma de trabajar.

Se había apreciado en el diagnóstico que una de las principales problemáticas era la costumbre: continuar haciendo lo mismo que hace muchos años y esperar resultados diferentes. En situaciones de sobrevivencia hace falta una reconfiguración de las actividades realizadas hasta el momento, estudiarse a sí mismos, estudiar la competencia y principalmente estudiar al mercado para adaptarse a él. Empezar acciones totalmente diferentes o incluso, reproducir algunas de las estrategias de los competidores. Será prudente solicitar la asesoría de expertos.

En síntesis las recomendaciones se pueden generalizar en tres grandes rubros:

- Trabajar bajo un esquema de coo-petencia
- Instituir alianzas estratégicas
- Formalizar la administración en un sentido estratégico

Trabajar bajo un esquema de coo-petencia

Este término fue inventado por Ray Noorda para definir aquellas acciones en el ámbito de los negocios donde las empresas pueden cooperar y competir al mismo tiempo. “[...] es un neologismo inventado para describir una modalidad de conducta empresarial en la cual coexiste la cooperación en ciertos eslabones de la cadena de valor y la competencia en otros” (CEPAL 2005).

La coo-petencia describe situaciones en las que varias empresas competidoras se unen para conseguir un conjunto de beneficios como: combinar recursos, reducir costes, intercambiar información, etc. y busca tener una posición más fuerte en el sector que se participa. Esto permite conjugar las ventajas de las que disponen diferentes empresas, alcanzando beneficios que por sí solas o en un esquema de disputa sería imposible.

Instituir alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en alguna tarea común. Sin afectar el status jurídico independiente de los socios de los negocios participantes, ofrece a las empresas un modo de mejorar su efectividad individual al compartir ciertos recursos. (Longenecker, Petty, Palich y Hoy 2012) Estas alianzas pueden asumir muchas formas, desde los intercambios informales de información a las relaciones formales basadas en capital accionario o contractuales y todos los puntos intermedios.

Las alianzas estratégicas suponen una gran promesa para las pequeñas empresas. Al combinar recursos con socios cuidadosamente seleccionados, las pequeñas empresas pueden incrementar su fortaleza competitiva y alcanzar sus metas que de otra manera serían demasiado costosas o demasiado difíciles de lograr por su cuenta (Longenecker et al. 2012).

Formalizar la administración en un sentido estratégico

Una de las principales fortalezas encontradas en los micro hoteles es la funcionalidad de su administración, puesto que logra el desempeño adecuado de la organización permitiéndole a muchas de ellas permanecer en el mercado durante muchos años.

No obstante la mayoría no desempeña ejercicios formales de administración estratégica, lo cual les sería de gran utilidad para enfrentar los cambios del medio ambiente adaptándose a él mediante la formulación, implementación y evaluación constante de planes, objetivos y estrategias. Basta con mencionar que las pocas empresas que cumplen con este requisito figuran como las líderes en su categoría.

Muchos empresarios cuentan ya con todo lo necesario para comenzar a dar formalidad a su administración, les sería de gran ayuda estructurar sus conocimientos en forma ordenada siguiendo un modelo que les permita consolidar su administración

Por último, se propone un procedimiento sistemático de administración estratégica adaptado para micro empresas que muestra de una forma sencilla los pasos necesarios para llevar a buen término el esfuerzo de los micro empresarios por mejorar el posicionamiento de sus organizaciones.

David (2013) menciona que para aplicar correctamente la administración estratégica en una organización se debe responder a tres preguntas: ¿En dónde estamos en ese momento? ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos ahí? Este procedimiento sistemático es la representación gráfica de un proceso cuyas etapas buscan responder a tales preguntas, comenzando por definir la razón de ser de la empresa y su visión a futuro.

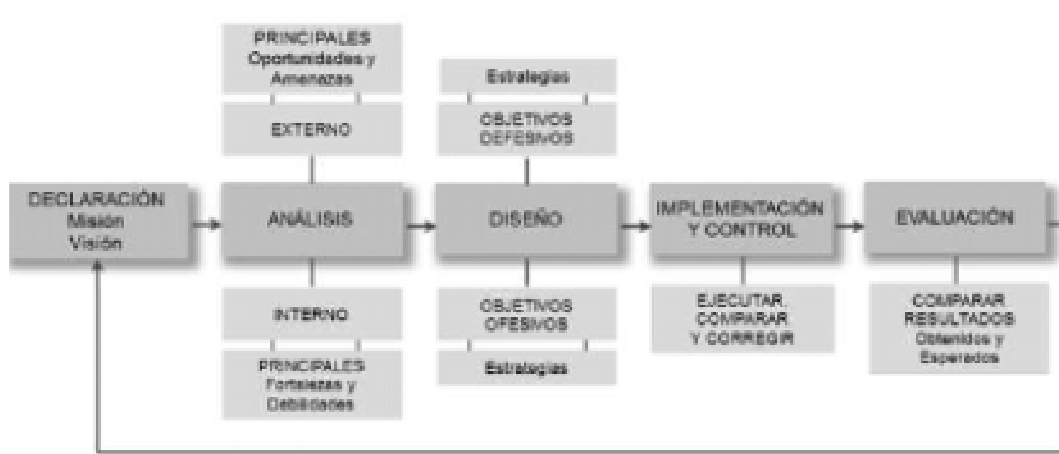


Figura 04. Modelo de administración estratégica para micro empresas

Fuente: Elaboración propia (2014) con base en Gallardo (2012) y David (2013)

Declaración de la misión y la visión

En el caso de las micro empresas, es común que su dirigente tenga claras las expectativas del futuro de su empresa, aunque no las establezca en una Misión y Visión. Es recomendable plasmarlas por escrito para transmitir las al resto de las personas que laboran en la organización.

Misión

Es la razón de ser de una empresa. La establece su líder mediante un enunciado que contesta a las siguientes preguntas:

¿Qué? Descripción de la función principal de la organización.

¿Para quién? Establecer el mercado objetivo; es decir, las personas a las que va dirigida su función principal.

¿Dónde? Determinar el área geográfica donde participa.

¿Cómo? Promover el factor diferencial, su ventaja competitiva, la razón por la cual el cliente podría preferir esta organización.

Debe causar un impacto positivo en los integrantes de la organización, confirmando día con día los beneficios que generará a la sociedad el trabajo que realizan.

Visión

Es un enunciado formulado por su líder que expresa las aspiraciones del futuro de la organización. Para redactarla se pueden tomar como base las siguientes preguntas:

¿Qué queremos llegar a ser?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

¿En qué nos queremos convertir?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?

Debe ser un enunciado breve, claro, positivo, atractivo, realista y ambicioso. Debe tener coherencia con la misión y servir como fuente de inspiración para las personas que conforman la organización.

Análisis interno y externo

Atendiendo a las propuestas de Gallardo (2012) en este paso del modelo se debe llevar a cabo un análisis de los factores internos y externos de la organización; clasificarlos en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y seleccionar aquellos que impactan con mayor fuerza las actividades de la empresa.

Interno

Mediante un análisis exhaustivo realizado por el dirigente de la organización en colaboración con sus trabajadores de mayor confianza y en su caso, la colaboración de un agente externo (contador, administrador, etc.), se deben identificar las principales fortalezas y debilidades.

Fortalezas: Aquello que hace bien la organización, lo que le ha permitido permanecer en el mercado hasta ahora y que la hace diferente al resto de las empresas de su mismo giro.

Debilidades: Deficiencias en las funciones de la empresa, aquellas que ponen en riesgo su correcto desempeño, que la hacen vulnerable frente a sus competidores y que evitan su crecimiento.

Externo

El mismo equipo debe analizar también las condiciones del entorno. Aquellas que tienen una relación directa con la organización, que representan algún tipo de

riesgo para su existencia; o al contrario, que le brindan alguna oportunidad de desarrollo.

Oportunidades: Situaciones del ambiente externo que de ser aprovechadas posicionarían a la empresa en una situación de ventaja frente a sus competidores.

Amenazas: Características del entorno cuya interacción con la organización se considera riesgosa para su funcionamiento o supervivencia.

Diseño de objetivos y estrategias

Luego de haber seleccionado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que mayor impacto tienen en el actual desempeño de la organización, se debe proceder al diseño de los objetivos y las estrategias. Los objetivos son expresiones cualitativas de los propósitos que la organización desea cumplir, mediante la aplicación de recursos y el esfuerzo físico e intelectual de sus integrantes, en un determinado tiempo. Las estrategias son un conjunto de acciones previamente planeadas que indican cómo cumplir los objetivos.

Los objetivos se formulan a partir de una pregunta: ¿Cuál es la situación deseada de la empresa a un determinado tiempo? La respuesta debe ambiciosa y realista al mismo tiempo. Las estrategias surgen de la creatividad de los dirigentes con base en las capacidades mismas de la organización. Este modelo propone el diseño de dos tipos de objetivos:

Objetivos:

Ofensivos: Tienen como principal intención convertir las debilidades en fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Defensivos: Su finalidad es enfrentar las actuales amenazas con las fortalezas y anticiparse a futuras situaciones de riesgo eliminando las debilidades que puedan hacer más vulnerable a la organización.

Estrategias

Una vez que se tienen los objetivos, se procede a describir cómo se espera cumplirlos. Para ello el modelo recomienda ubicar posibles relaciones entre los factores encontrados durante el análisis interno y externo, tal como se indica a continuación.

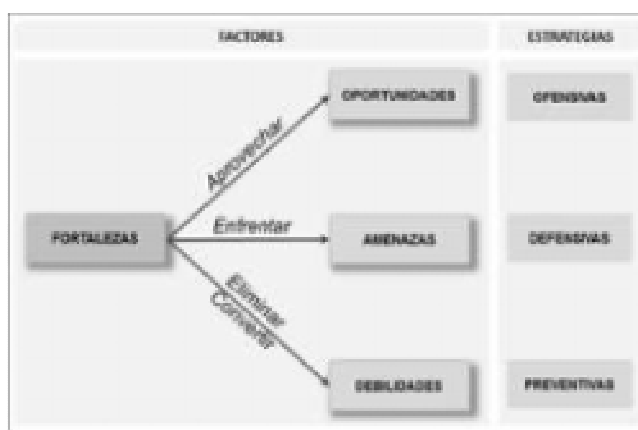


Figura 5. Estrategias basadas en fortalezas

Fuente: Elaboración propia (2014)

Estrategias ofensivas: Seleccionar una o varias fortalezas que sirvan para aprovechar una oportunidad.

Estrategias defensivas: Seleccionar una o varias fortalezas que sirvan para enfrentar una amenaza.

Estrategias preventivas: Seleccionar una o varias fortalezas que sirvan para eliminar las debilidades o convertirlas en fortalezas. En este caso, el

aprovechamiento de algunas oportunidades puede ayudar a transformar una debilidad.

Para micro empresas se recomienda que el plazo de los objetivos sea de un año, esto facilitará a las empresas que realizan el ejercicio por primera vez formular sus objetivos, implementar sus estrategias, aplicar medidas de control y evaluar los resultados finales. Si la organización ya tiene experiencia podría fijar los plazos que mejor les convenga.

Implementación y control

Una vez finalizado el paso anterior, se deben comunicar los acuerdos al resto de la organización y explicar la participación que tendrán en la implementación de las estrategias con miras a cumplir satisfactoriamente los objetivos al cabo del plazo determinado.

Las actividades a ejecutar tienen preestablecido un plan de acción, una estrategia que indica los recursos que habrán de utilizarse y cómo habrán de utilizarse. Para confirmar que se están implementando adecuadamente, será indispensable establecer indicadores que ayuden a monitorear el desempeño continuamente.

En micro empresas, el director generalmente conoce cuál es el desempeño regular de su organización. Con los nuevos objetivos tendrá que fijar nuevos mecanismos de control o mejorar los que ya tiene. Los controles más utilizados en empresas de menor tamaño tienen que ver con el monto de ventas, nivel de costos, nivel de gastos, rentabilidad, porcentaje de desperdicios, satisfacción del cliente, etc.

Conjunto a la implementación de las estrategias, los mecanismos de control ayudarán a comparar constantemente los resultados con las expectativas plasmadas durante la planificación, verificando si estos tienden al logro de los objetivos; de no ser así, será preciso ejecutar medidas correctivas.

Se recomiendan evaluaciones previas a lo largo del plazo establecido, en periodos de uno, dos o incluso tres meses a fin de detectar y corregir a tiempo aquellas actividades que puedan soslayar el cumplimiento de los objetivos.

Evaluación

La evaluación de resultados no es otra cosa que una comparación de los resultados obtenidos con los resultados deseados. Si la comparación es positiva significa que los objetivos fijados se han logrado, que las estrategias fueron adecuadas y por tanto, que la empresa ha logrado mejorar su posición respecto al año anterior. Cuando la comparación es negativa habrá que estudiar a profundidad las causas; las cuales pueden ser muy diversas: por estrategias equívocas, por una incorrecta implementación de las mismas, por mecanismos de control ineficientes, etc.

Suponiendo que la empresa estableció diversos objetivos, aquellos que no se cumplieron abren un área de oportunidad a contemplar en el próximo ejercicio de administración estratégica. Mediante la evaluación se especifican las razones por las cuales no llegaron a su consecución, información que deberá regresar al principio del ciclo, donde podrán diseñarse nuevas estrategias para llevar a buen fin los objetivos sin cumplir.

La importancia de la evaluación radica en el reconocimiento de los logros obtenidos a todos y cada uno de los individuos que participaron con su trabajo físico e intelectual. Por tanto, los resultados de la evaluación también deben ser comunicados al cuerpo administrativo y operativo, a quienes será preciso otorgar algún tipo de recompensa.

Conclusión

Ciertamente, una de las principales causas del estancamiento de las MIPYMES es la carencia de una administración formalizada; es decir, una administración que desarrolle su actividad con base en fundamentos teóricos y una estructura específica. La cual implica definir dentro de la organización: quién es y dónde está, a dónde quiere llegar y cómo lo va a lograr. En seguida: plasmar la misión y visión de la empresa; planificar estratégicamente; ejecutar las actividades apeándose a dichos planes; controlar y corregir oportunamente; evaluar los resultados y, por último; comenzar nuevamente el ciclo partiendo de la situación obtenida de los esfuerzos anteriores.

Implementar de manera formal y estructurada una administración basada en la estrategia marca la diferencia entre participar en el mercado y ser líderes del mismo.

Desafortunadamente mucha de la teoría administrativa es difícil de entender o definitivamente no llega a manos de los micro empresarios, quienes continúan dirigiendo sus empresas de manera empírica sin la correcta capacitación. De manera que es importante, para los estudiosos en administración, generar conocimiento administrativo útil y adecuado a las necesidades de las MIPYMES. Pero sobre todo es menester, llevarlo a la práctica.

La implementación de procedimientos sistémicos como el aquí propuesto podría mejorar los resultados de diversas micro empresas, beneficiando no solo a sus integrantes, sino a la sociedad en su conjunto.

Referencias

- Anzola Rojas, Sérvulo (2010): Administración de pequeñas empresas. (3 ed.), D.F., México: McGrawHill. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey)
- Boiser, Sergio (Agosto 2005): "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?". Revista CEPAL 47-62. United Nations Publications.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). Informe de Actividades 2013. Documento recuperado de: <http://www.cndh.org.mx/node/913149>
- Davis, Fred R. (2013): Administración estratégica. (14 ed.), D.F., México: Pearson.
- David, Freed, R. (2008): Conceptos de Administración estratégica. México; Editorial Pearson
- Delgado Castillo, Héctor (2011): Administración Estratégica. Un enfoque metodológico. D.F., México: Trillas
- Gallardo Hernández, José Ramón (2012): Administración estratégica. De la visión a la ejecución. D.F., México: Alfaomega.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009): Micro, pequeña, mediana y grande empresa. Estratificación de los establecimientos. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Jacques Filion, Louis; Cisneros Martínez, Luis F. & Mejía-Morelos, Jorge H. (2011): Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. D.F., México: Pearson.
- KPMG México (2013): Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer. Disponible en: <http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails->

externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr
 esas%20familiares_130913.pdf

Longenecker, Justin G.; Petty, William J.; Palich, Leslie E.; & Hoy, Frank (2012):
 Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas
 de emprendimiento. D.F., México: CENGAGE Learning. pp. 782

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

Organización Mundial del Turismo (2013): Panorama OMT del Turismo Internacional.
 Tourism Towards 2030. Abstraído de:
http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_0.pdf
 Redacción QUO (2013, 21 de Agosto): Por qué Guerrero es una zona
 sísmica. Recuperado de: http://quo.mx/preguntas_inteligentes/2013/08/21/por_que_guerrero_es_una_zona_sismica

Rodríguez Valencia, Joaquín (2001): Cómo aplicar la planeación estratégica a la
 pequeña y mediana empresa. D.F., México: ECAFSA Thomson Learning. pp.
 319

Rodríguez Valencia, Joaquín (2010): Administración de pequeñas y medianas
 empresas. (6 ed.), D.F. México: CENGAGE Learning. pp. 357

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

Thompson Jr, Arthur A.; Strickland III, A.J. & Gamble, John E. (2012): Administración
 Estratégica. (18 ed.), D.F., México: McGrawHill

Vargas Hernández, Ivonne (2012, 28 de Marzo): Pymes, eje de la economía

mexicana. CNN Expansión. Abstraído de:
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes> el eje de la
economía mexicana

Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2013): Administración Estratégica y política
de negocios. (13 ed.), Colombia: Pearson

[1] Profesora de carrera Asociado "C" UNAM-FESC Cuautitlan

[2] Alumna de la Maestría en Administración (Organizaciones) UNAM-
FESC Cuautitlán