



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**Tesis**

**Estrategias implementadas por el comercio tradicional minorista de la  
ciudad de Felipe Carrillo Puerto para evitar el desplazamiento de nuevas  
tiendas departamentales.**

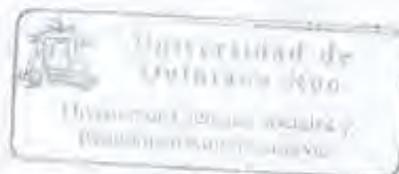
Para Obtener el Grado de  
*Licenciada en Sistemas Comerciales*

**PRESENTA**

**Irma Yurai de la Cruz Balam**

**DIRECTOR DE TESIS**

**M.C. Juana Edith Navarrete Mameou**



Chetumal, Quintana Roo, Junio 2014

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

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

## LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

### COMITÉ

DIRECTOR:

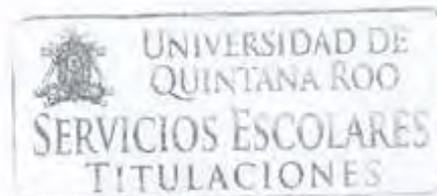
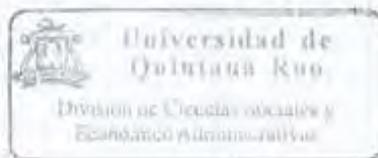
  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR:

  
Lic. Mayra Josefa Barradas Viveros

ASESOR:

  
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero



Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2014

**DEDICATORIA:**

*A mi Madre,  
que es más que una mujer valiente,  
es más que una heroína,  
es más que una mejor amiga,  
no importa donde me encuentre,  
su amor y consejo  
siempre me acompaña.*

*Te quiero.*

*In k'aatech.*

*I love you.*

*Je t'aime.*

*愛している*

*사랑합니다*



**EN MEMORIA DE:**

*Mi Padre,  
Santana De La Cruz Córdoba (†)  
1969-2004*

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS MAESTROS:**

Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores a lo largo de estos cuatros años de la licenciatura, su sabiduría, consejos y orientación fueron la base principal para la realización de este trabajo.

### **A MIS AMIGOS:**

A quienes nunca me alcanzarán la palabras para decirles los mucho que los aprecio, su amistad y compañía durante todo este tiempo siempre será guardado en un lugar en mi corazón, esperando en un futuro seguir contando con su amabilidad y sus buenos deseos hacia mi personal. Gracias a ustedes Mónica, Isabel, Nora, Laura, Analy, Susana, Yarahi, Brenda, Avicenia, Ana Mayra, Rebeca y Gaby, por su apoyo y consejos. Gracias a ustedes Susy, Luis Fernando, César y Urian, por seguir siendo mis amigos desde siempre, a pesar de la distancia, siempre recordaré las grandes pláticas y los buenos momentos juntos. Por último, agradezco a Débora, Susana, José, Araceli, Melisa, Carmen, Flavia, Noelia, Pablo, Gonzalo y Fede, amigos que tuve la dicha de conocer y compartir nuestras diferentes creencias y tradiciones y sin duda alguna forjaron algo más que carácter en mí, amigos que nunca imaginé tener, pero que simplemente estuvieron ahí para mí durante mi visita en Argentina, queridos amigos, siempre los recordare con gran afecto y cariño.

### **A MIS HERMANAS:**

Que desde siempre han sido mis compañeras de travesuras, juegos, pleitos, bromas, dichas, pesares; y que sin lugar a duda lo seguirán siendo, juntas enfrentaremos nuevos retos y obstáculos y saldremos victoriosas. Por estar hasta ahora conmigo, gracias.

### **A MI MADRE:**

Quien ha sido y será mi ejemplo a seguir, la mujer detrás de todos mis logros y a quien siempre se los dedico y doy gracias. Sin ti, nunca hubiera nacido en mí el amor a la lectura y escritura, las ganas de superación, y sobre todo, te doy gracias por heredarme tu dedicación, emprendimiento y compromiso cuando inicias un nuevo proyecto. Gracias por tu nobleza, tu sencillez, tu abnegación, tu dedicación. Gracias por todo y que de forma incondicional, entendiste mis ausencias y mis malos momentos. Gracias le doy a Dios por darme el privilegio de concederme como madre a una mujer como TU.

### **A DIOS:**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme una vida llena de dicha y salud junto a mis seres queridos y sobretodo, por brindarme una vida llena de experiencias, pruebas y sobre todo de felicidad.

**IRMA YURAI DE LA CRUZ BALAM**

**Autor:** Irma Yuraí de la Cruz Balam

**Título:** Estrategias implementadas por el comercio tradicional minorista de la ciudad de Felipe Carrillo Puerto para evitar el desplazamiento de nuevas tiendas departamentales.

**Institución:** Universidad de Quintana Roo

**Grado:** Licenciada en Sistemas Comerciales

**Año:** 2014

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente tesis es el estudiar y analizar, las diferentes estrategias implementadas por el comercio tradicional minorista en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, a razón de que han sido desplazadas por el establecimiento de grandes cadenas departamentales en la ciudad recientemente.

Dichos establecimientos serán estudiados por el método de estudio de casos, que es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, así como en la administración. Sin embargo, debido a su utilidad, se ha expandido a otros campos como la economía o la mercadotecnia. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.

Se plantea para el análisis y estudio de estos casos, el método propuesto por Ghauri (1995), donde, por medio de una entrevista formal se realizan las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones. Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta.

# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| I- Planteamiento del problema .....  | 1  |
| II- Objetivos .....  | 2  |
| Objetivo General .....   | 2  |
| Objetivos Específicos .....  | 2  |
| III- Hipótesis .....   | 2  |
| IV- Resumen Ejecutivo .....  | 3  |
| <br>   |    |
| CAPITULO I- LA ESTRATEGIA .....  | 5  |
| 1.1- Introducción .....  | 5  |
| 1.2- Definición de Estrategia.....   | 5  |
| 1.3- Principios / Origen de la estrategia .....  | 7  |
| 1.4- Importancia sobre la investigación de la estrategia y el proceso estratégico.....   | 11 |
| 1.5- El proceso estratégico .....  | 12 |
| 1.6- Escuelas de la Estrategia.....  | 17 |
| 1.6.1- Escuelas de Pensamiento Estratégico Propuestas por Mintzberg .....  | 17 |
| 1.6.2 Las Escuelas Prescriptivas .....   | 20 |
| 1.6.3 Las Escuelas Descriptivas .....  | 27 |
| 1.6.4 Escuelas del Enfoque Integrador.....   | 39 |
| 1.7 Clasificación de las Estrategias .....   | 42 |
| 1.7.1 Primer Grupo de Clasificación: Estrategias Genéricas y Niveles de Aplicación.....  | 42 |
| 1.7.2 Segundo Grupo de Clasificación: Estrategias a Nivel de Unidad de Negocio O Áreas de Actividad Estratégica.....   | 43 |
| 1.7.3 Otra clasificación de las estrategias por grupo y finalidad, propuesta por José Ferré (2002), en su libro “101 Estrategias de Negocios y de Marketing” ..... | 48 |
| 1.8 Conclusiones .....   | 53 |
| <br>   |    |
| CAPITULO II- LAS EMPRESAS EN MÉXICO.....   | 55 |
| 2.1 Introducción .....   | 55 |
| 2.2 Empresas y Microempresas en México.....  | 56 |
| 2.3 Comercio Tradicional vs Comercio Moderno.....  | 60 |
| 2.4 Empresas Minoristas/Comercio Tradicional. Importancia en México.....   | 68 |
| 2.5 Las Microempresas en México, estudios realizados por ENAMIN (Encuesta Nacional sobre Micronegocios) en eel 2012. ....  | 77 |
| 2.6 Microempresas a nivel local. Lugar de estudio: Ciudad de Felipe Carrillo Puerto, Municipio del mismo nombre, Estado de Quintana Roo .....                      | 86 |
| 2.6.1 Análisis de Microempresas, Instituto Nacional De Estadística y Geografía 2009.....   | 87 |
| 2.7 Conclusión.....  | 89 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO III- METODOLOGÍA .....  | 92 |
| 3.1 Introducción: El Enfoque Cualitativo y sus comienzos .....   | 92 |
| 3.2 Diseño de la Investigación. Método de Estudios de Casos .....  | 93 |
| 3.2.1 Definición.....  | 93 |
| 3.2.2 Elementos del Estudio de Caso .....  | 94 |
| 3.2.3 Tipología de dos Estudios de Caso .....  | 96 |
| 3.3 Unidad de Análisis y tamaño de Muestra.....  | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.1 Selección de Casos .....            | 98  |
| 3.3.2 Unidad de Análisis .....            | 99  |
| 3.3.3 Protocolo del Estudio de Caso ..... | 100 |
| 3.3.4 Procedimientos e Instrumentos ..... | 100 |
| 3.3.5 Análisis de la Información .....    | 101 |
| 3.4 Conclusión.....                       | 115 |
| <br>                                      |     |
| CAPÍTULO IV- CONCLUSIONES GENERALES.....  | 118 |
| <br>                                      |     |
| FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....              | 121 |
| <br>                                      |     |
| ANEXOS.....                               | 124 |

## ÍNDICE DE FIGURAS:

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1- Marco Conceptual sobre el proceso estratégico.....                                  | 15 |
| FIGURA 2- Modelo de investigación del proceso estratégico según Chakravarthy y Doz (1992). 16 |    |
| FIGURA 3- Fases para el Estudio de Casos. Diseño para empresas y negocios. ....               | 95 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

|   |    |
|---|----|
| GRAFICA 1- Número de entidades económicas dedicadas a Comercio en México..... | 69 |
| GRAFICA 2- Ventas del Sector Comercio en México. ....                         | 70 |
| GRAFICA 3- Estructura de la producción de las tiendas por área. ....          | 72 |
| GRAFICA 4- Peso de categorías de productos por nivel de ventas.....           | 75 |
| GRAFICA 5- Propietarios a nivel nacional. ....                                | 77 |
| GRAFICA 6- Relación de propietarios por sexo. ....                            | 78 |
| GRAFICA 7- Escolaridad de los propietarios.....                               | 78 |
| GRAFICA 8- Razones de inicio de un negocio. ....                              | 79 |
| GRAFICA 9- Servicios Médicos .....  | 79 |
| GRAFICA 10- Registros legales.....  | 80 |
| GRAFICA 11- Antigüedad del negocio.....                                       | 80 |
| GRAFICA 12- Micronegocios según sector de actividad.....                      | 81 |
| GRAFICA 13- Registro de contabilidad.....                                     | 81 |
| GRAFICA 14- Inmobiliario y transporte. ....                                   | 82 |
| GRAFICA 15- Trabajadores de las microempresas.....                            | 82 |
| GRAFICA 16- Nivel de ganancias al mes en salarios mínimos. ....               | 83 |
| GRAFICA 17- Ganancias promedio anuales según sector de actividad.....         | 83 |
| GRAFICA 18- Ingreso actual. ....  | 84 |
| GRAFICA 19- Desarrollo del negocio.....                                       | 84 |
| GRAFICA 20- Principales problemáticas de los micronegocios.....               | 85 |
| GRAFICA 21- Horas de trabajo promedio. ....                                   | 85 |
| GRAFICA 22-Comercio al por Mayor. Personal Ocupado. ....                      | 87 |
| GRAFICA 23- Comercio al por Mayor. Producción bruta total.....                | 88 |
| GRAFICA 24-Comercio al por Menor. Personal Ocupado. ....                      | 88 |
| GRAFICA 25- Comercio al por Menor. Producción bruta total.....                | 89 |

## ÍNDICE DE TABLAS:

|  |     |
|--|-----|
| TABLA 1- Relación de los 10 enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento.....                      | 19  |
| TABLA 2- Número de Establecimientos comerciales por tamaño.....  | 71  |
| Tabla 3- Perfil del propietario y del establecimiento.....   | 104 |
| Tabla 4- Aspectos y generalidades del negocio o establecimiento anterior.....  | 105 |
| Tabla 5- Aspectos y generalidades del negocio o establecimiento actual.....  | 107 |
| Tabla 6- Efectos positivos o negativos por parte de las Tiendas Departamentales en los comercios tradicionales. Comercio Anterior..... | 109 |
| Tabla 7- Efectos positivos o negativos por parte de las Tiendas Departamentales en los comercios tradicionales. Comercio Actual.....   | 112 |
| Tabla 8- Implementación de Estrategias.....  | 114 |

## **I- Planteamiento del problema:**

Los comercios minorista tradicionales (abarrotes), se enfrentan a nuevas barreras para su permanencia en el mercado, de los cuales, los nuevos avances en el desarrollo tecnológico ayudan a las formas de control y ofrecimiento de la mercancía por parte del comerciante detallista, aquí es donde juega un papel importante la mercadotecnia publicitaria, y todo esto a su vez, modifica la forma de adquisición de los productos por parte del consumidor final, ya que éste los obtiene a través de ventas en línea u on-line.

Esta nueva forma de realización de la compra-venta de las mercancías, desplaza la noción de mercado como un espacio físico, donde la adquisición del bien es necesaria la presencia del consumidor, para observar, palpar y escoger el producto que desea adquirir. Estas nuevas cadenas de abarrotes modernas, han encontrado un nuevo punto en la mira, la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, cabecera del municipio con el mismo nombre, del estado de Quintana Roo, y los comerciantes minoristas se han encontrado en la necesidad de implementar estrategias para mantenerse a flote en la operación demanda-oferta.

Las microempresas en la Ciudad de Felipe Carrillo Puerto, no sólo se enfrentan a las barreras ya mencionada antes, también a la apertura de nuevas tiendas departamentales entre las que pueden mencionar son la Cadena de Tiendas Departamentales Chedraui, el corporativo Wal-Mart a través de su tienda Bodega Aurrera, las tiendas de autoservicio OXXO, las tiendas departamentales regionales como son DUNOSUSA, SUPER WILLY'S, ABARROTOS MARLON. Estas empresas comenzaron a introducirse en el mercado de la ciudad de Carrillo Puerto a partir del año 2009 propiciando que las microempresas locales ubicadas en los alrededores de la avenida principal de esta ciudad, como lo son las microempresa situadas en el mercado, pierdan clientes y como consecuencia disminuyan sus ingresos, generando que este tipo de empresas cambien de giro o diversifiquen el tipo de producto que ofrecían a la población como alternativa para no disminuir sus ganancias.

## **II- Objetivos:**

### Objetivo General:

- Identificar cuáles estrategias han implementado las microempresas minoristas del sector comercio en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto ante la entrada de tiendas departamentales.

### Objetivos Específicos:

- Comprender las estrategias emergentes empleadas inconscientemente para afrontar esta problemática.
- Identificar qué tipos de giros han sido afectadas directamente a causa de las Tiendas Departamentales.
- Definir cómo son los comercios minoristas en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto.

## **III- Hipótesis**

- Las estrategias implementadas por las microempresas minoristas en Felipe Carrillo Puerto no han sido eficientes para contrarrestar el efecto de la entrada de las tiendas departamentales.
- Las Tiendas Departamentales has desplazado solamente a los comerciantes minoristas del tipo tienda de abarrotes.
- Los locatarios carrilloportences no saben si han utilizado algún tipo de estrategia como tal.

## **IV- Resumen Ejecutivo**

El comercio tradicional ha mostrado su importancia como entidad que contribuyen a generar empleos, distribuir la riqueza y aportar un porcentaje considerable al producto interno bruto del país, sobre todo en localidades desarrolladas y en aquéllas en vías de desarrollo. En estas últimas su participación e importancia es más notoria dado que permiten crear oportunidades en la economía nacional.

El presente trabajo, tiene como objetivo, analizar el desplazamiento del comercio tradicional, pero desde la perspectiva de los comercios tradicionales en esta ciudad. Sabiendo que Felipe Carrillo Puerto se encuentra en la nueva mira de las cadenas de Tiendas Departamentales y de Conveniencia, los locatarios carrilloportences han sufrido por sus establecimientos en su entorno de trabajo.

Este trabajo pretende encontrar las acciones realizadas que emprenden los locatarios para sobrevivir a estas grandes tiendas, y el porqué de estas, en el presente trabajo presenta la metodología utilizada en la investigación del trabajo de campo. En ella se entrevistaron a cinco propietarios de microempresas de comercio tradicional dedicadas venta al menudeo de productos básicos del hogar y de consumo localizados en distintas partes de la ciudad estudiada.

# **CAPÍTULO I**

## **-LA ESTRATEGIA-**

## **CAPITULO I- LA ESTRATEGIA**

### **1.1- Introducción**

La gran mayoría de los trabajos que podemos encontrar sobre estrategia abundan en consideraciones sobre cómo competir con mayor eficacia, qué variables intervienen y definen este proceso, pero es un hecho que pasan por alto con bastante frecuencia la figura del Estratega y su distintiva personalidad. Podríamos contar las excepciones, una de las más notables y recientes quizás desde el mundo académico: “La Mente del Estratega” (1990) de K. Ohmae.

La estrategia es un término que ha sido estudiada varias veces en otras ocasiones, por lo tanto se le considera como herramienta muy importante en diversas áreas y acciones, tanto en la vida cotidiana como en el ámbito de negocios. Utilizamos la estrategia para evaluar nuestro pasado, corregir acciones y pronosticar un futuro de escenarios esperados, pero una empresa, utiliza la estrategia muy por encima de su concepto básico (el de generar pasos a seguir), sino que de igual forma se apegan a ella, crecen dentro de ella y sus resultados finales son en base a ellas y si se necesita mejoras, se vuelven a implementar o se escogen estrategias mejores para resultados muchos más favorables que los anteriores.

### **1.2- Definición de Estrategia**

Durante mucho tiempo, la estrategia fue empleada por los militares como una manera de designar grandes planes en defensa de los que se consideraba como un poderoso adversario. Las tácticas por su parte, se consideraban como planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Christensen, R. (1987) y Andrews, K., (1976) la definen así:

Estrategia es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.

Ross y Kami (1973), la definen como:

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Podemos concluir que las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificadora. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

Dentro de ese contexto, la estrategia se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa al patrón básico de los objetivos y políticas que define a la empresa y sus negocios, responde a preguntas básicas tales como:

- ¿En qué rama de negocios nos encontramos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo competimos?
- ¿Qué tipo de organización somos nosotros?
- ¿Qué estamos tratando de lograr?

La estrategia que se utiliza para competir, se deduce de un procedimiento de análisis que permiten conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito de obtener ventajas competitivas.

### 1.3- Principios / Origen de la estrategia

“Estrategia” es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un primer magistrado o a una máxima autoridad. Durante los dos milenios siguientes, los perfeccionamientos del concepto de estrategia siguen concentrándose en interpretaciones castrenses. El intento de síntesis de Carl von Clausewitz (1848), en la primera mitad del siglo XIX, es un ejemplo notable; escribió que mientras “las tácticas... [implican] el uso de fuerzas armadas en el combate, la estrategia [es] el uso de los combates para el propósito de la guerra”. Sin embargo, la adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocios tuvo que esperar hasta la segunda Revolución industrial, que comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, pero que en realidad no despegó sino hasta el siglo XX.

La primera Revolución Industrial (que se extendió de mediados del siglo XVIII a mediados del siglo XIX) no tuvo mucha influencia sobre el pensamiento o el comportamiento estratégico. Este fracaso puede atribuirse a la inferencia de que, si bien en este periodo estuvo marcado por una intensa competencia entre empresas industriales, virtualmente todas ellas carecían del poder para influir en los resultados de los mercados, en algún grado importante. Dado que la primera Revolución Industrial estuvo impulsada principalmente por el desarrollo del comercio internacional en unas cuantas mercancías (en especial, el algodón), la mayoría de los negocios tendían a conservar pequeñas dimensiones y a emplear tan poco capital fijo como fuera posible. Los mercados caóticos de esta época llevaron a economistas, como Adam Smith, a describir las fuerzas del mercado como una “mano invisible” que, en gran parte, quedaba más allá del control de las empresas particulares. Al igual que los “carniceros, panaderos, y fabricantes de candeleros” del sistema medieval de gremios, las pequeñas empresas industriales y de comerciantes de la época requerían poca o ninguna estrategia de comercialización.

La segunda Revolución Industrial, que comenzó en la última mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el surgimiento de estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas de mercado y de influir en el entorno competitivo. En los Estados Unidos, la construcción de líneas claves de ferrocarril, después de 1850, hizo posible el establecimiento de mercados masivos por primera vez. Junto con un mejor acceso al capital y al crédito, los mercados masivos promovían la inversión en grandes proporciones, para explotar economías de escalas en la producción y economías de alcance de distribución. En algunas industrias de capital intensivo, “la mano invisible” de Adam Smith se complementó con lo que Alfred D. Chandler, Jr., (1990), renombrado historiador, denominó la “mano visible” de los administradores profesionales.

Hacia fines del siglo XIX, comenzó a surgir un nuevo tipo de empresa, primero en Estados Unidos y luego en Europa: la compañía grande, integrada verticalmente, que invertiría mucho en fabricación y marketing, y en jerarquías administrativas para coordinar esas funciones. Al cabo de un tiempo, las compañías más grandes de este tipo comenzaron a alterar el entorno competitivo dentro de sus industrias y aun a traspasar las fronteras de la industria.

La necesidad de un pensamiento estratégico explícito fue articulada primero por los administradores de alto nivel de estas grandes compañías. Por ejemplo, Alfred Sloan, el director general de General Motors de 1923 a 1946, ideó una estrategia exitosa que se basaba en las fuerzas y debilidades percibidas en el principal competidor de su compañía, la Ford Motor Company, y que puso por escrito cuando se retiró. En los años treinta, Chester Barnard, un ejecutivo de New Jersey Bell, argumentaba que los gerentes deberían prestar especial atención a los “factores estratégicos” que dependen de la “acción personal u organizacional”.

La Segunda Guerra Mundial aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico en los dominios tanto de negocios como militares, porque subrayó el problema de asignar los escasos recursos a toda la economía. Se idearon nuevas técnicas de investigación de operaciones (por ejemplo, programación lineal) que facilitan el camino

para el uso del análisis cuantitativo en la planeación estratégica formal. En 1944, John von Neumann y Oskar Morgenstern publicaron su obra clásica, *The Theory of Games and Economic Behavior* (la teoría de los juegos y el comportamiento económico), que resolvía el problema de los juegos de suma-cero (principalmente militares, desde una perspectiva agregada) y resaltaba los temas alrededor de los juegos no-suma-cero (sobre todo situaciones de negocios).

También, el concepto de “curvas de aprendizaje” se volvió una herramienta cada vez más importante para la planeación. La curva de aprendizaje se descubrió en la industria aéreo-militar, en los años veinte y treinta, cuando los fabricantes se dieron cuenta de que los costos directos de mano de obra tendían a bajar en un porcentaje constante, al duplicarse la cantidad acumulada de aeronaves producidas. Tales efectos de aprendizaje figuraron en forma importante en los esfuerzos de planeación de producción durante la época de guerra.

Las experiencias de la época de guerra alentaron no sólo el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas, sino también, según algunos observadores, el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones administrativas. Peter Drucker (1954), al escribir sobre este periodo, afirmó que “la administración no es sólo una conducta adaptable, pasiva; significa emprender acciones para producir los resultados deseados”. Observó que, desde hacía mucho tiempo la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de empresarios individuales y organizaciones. Sin embargo, en la era de las grandes corporaciones, administrar “implica la responsabilidad de intentar dar forma al entorno económico, para planificar, iniciar y llevar a cabo los cambios en dicho entorno, de eludir en forma constante las limitaciones de las circunstancias económicas sobre la libertad de acción de la empresa”. Esta idea se convirtió en la razón fundamental para las estrategias de negocios, o sea, al usar conscientemente la planeación formal, una compañía podía ejercer el control positivo sobre la fuerza del mercado.

No obstante, estas nociones sobre la naturaleza de la estrategia quedaron paralizadas durante los años cincuenta. En Estados Unidos, durante la Segunda

Guerra Mundial, el racionamiento, o la prohibición rotunda a la producción se combinaron con los altos niveles de ahorro privados para crear un exceso en la demanda de muchos productos. La guerra Corea dio un impulso adicional a la demanda. Europa y Japón sufrieron desajustes de posguerra más graves aún, provocando un mayor control gubernamental de lo que Lenin (1998) llamó las “alturas dominantes” de la economía: sus empresas e industrias clave. En los países pobres, incluyendo muchos de los que surgieron al desaparecer el colonialismo, se observó un incremento similar en el control gubernamental, en lugar de apoyarse en las fuerzas del mercado.

Un puente más directo hacia el desarrollo de conceptos estratégicos para aplicaciones de negocios lo brindó la competencia entre servicios de las fuerzas militares de EUA, después de la Segunda Guerra Mundial. Durante este periodo, los líderes militares estadounidenses comenzaron a debatir qué acuerdos protegían mejor la legítima competencia entre los servicios militares, a la vez que se mantendrían la integración necesaria de la planeación estratégica y táctica.

Muchos razonaban que el ejército, la marina. Los marines y la fuerza aérea serían más eficientes si se unificaban en una sola organización. Al acalorarse el debate, el sociólogo Philip Selznick (1957), hizo notar que el Departamento de Marina “había surgido como defensor de sutiles valores institucionales y había tratado muchas veces de formular las características distintivas de los diversos servicios”. En esencia, “los voceros de la marina intentaban distinguir entre el ejército, como una organización de „potencial y fuerza humanos”, y la marina, como un sistema finamente ajustado de habilidades técnicas y de ingeniería, una organización „centrada en la máquina”. Frente a lo que percibía como una amenaza mortal, la marina se volvió altamente autoconsciente de su competencia distintiva.” El concepto de “competencia distintiva” tuvo gran influencia en la administración estratégica.

#### **1.4- Importancia sobre la investigación de la estrategia y el proceso estratégico**

La investigación estratégica caracterizada como investigación en contenido se centra en la propia materia de la decisión estratégica (Huff y Reger, 1987), es decir, en las especificidades de lo que se decide. Para Montgomery (1989), la investigación en contenido estratégico trata sobre el ámbito de los mercados en que compete una organización y la forma de competir en los mismos. Según Chakravarthy y Doz (1992), ésta se centra exclusivamente en los posicionamientos estratégicos de la empresa que conducen a una performance óptima bajo diferentes contextos de entorno y, más recientemente, se ha centrado también en el efecto que tienen los recursos de una organización sobre la performance de la misma.

Para Fahey y Christensen (1986), la investigación en contenido estratégico está relacionada con los objetivos, el ámbito y las estrategias competitivas de las empresas o de sus unidades de negocio. Para estos autores, la investigación en contenido relacionada con los objetivos puede centrarse en la supervivencia (y en su caso especial, la reconversión), la performance económica, la responsabilidad social y en otros objetivos que la organización se haya comprometido a alcanzar. La investigación en contenido relacionada con el ámbito puede tratar cuestiones sobre la diversificación, integración vertical, expansión geográfica, alianzas estratégicas y métodos para cambiar el ámbito (crecimiento interno, adquisiciones y desinversiones). Finalmente, la investigación en contenido que hace referencia a la estrategia competitiva puede centrarse en los grupos estratégicos y la segmentación sectorial, en los determinantes de la performance de la unidad de negocio, en las taxonomías de tipos de estrategias, en las etapas de la evolución del sector, y en la señalización de mercado y respuesta competitiva.

Debemos destacar, no obstante, que la generación de conocimiento sobre contenido estratégico desde la revisión realizada por Fahey y Christensen (1986) parece haberse enriquecido más en lo que al ámbito y a la estrategia competitiva se refiere.

Recientemente se han publicado dos trabajos que reflejan el estado actual de la investigación en sendos subcampos del contenido estratégico. Nos referimos, por una parte, al trabajo de Grant (2002), titulado “CORPORATE STRATEGY: MANAGING SCOPE AND STRATEGY CONTENT”, en el que se presenta una revisión exhaustiva de las publicaciones realizadas sobre el tema de la estrategia corporativa en las últimas décadas; y, por otra parte, al realizado por Campbell-Hunt (2000) que presenta una revisión reciente sobre los trabajos empíricos que utilizan como taxonomía de estrategias competitivas las estrategias genéricas de Porter.

### **1.5- El proceso estratégico**

La investigación en el sub-campo del proceso estratégico se ha centrado principalmente en las acciones que conducen y apoyan la estrategia (Huff y Reger, 1987), es decir, en cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación. Para Chakravarthy y Doz (1992), hace referencia a la forma en que un director general puede influir continuamente en la calidad del posicionamiento estratégico de la empresa mediante los procesos de decisión y sistemas administrativos apropiados. Para estos autores, el término “sistemas administrativos” está relacionado con la estructura organizativa, la planificación, el control, los incentivos, la dirección de recursos humanos y el sistema de valores de una empresa. Hirsch (1991), con el fin de destacar el carácter dinámico de la investigación en proceso estratégico, compara la investigación en contenido estratégico con una fotografía instantánea en blanco y negro y la investigación en proceso con la cinematografía a todo color.

La investigación en proceso estratégico tiene una larga historia que se remonta a Barnard (1938) y a Simon (1947). Sin embargo, su importancia no fue totalmente apreciada hasta que se inició el fenómeno de la diversificación en la década de los sesenta y fue necesario desarrollar nuevas capacidades directivas que permitiesen influir en el posicionamiento competitivo y de recursos de la organización mediante la

dirección de sus sistemas administrativos. Dentro de la investigación en proceso estratégico, se pueden distinguir varias corrientes que analizamos a continuación. Una primera línea de investigación se ha centrado en la influencia ejercida por un único sistema administrativo. Dentro de esta corriente nos encontramos con los primeros estudios sobre sistemas de planificación de Ansoff (1965) y sobre sistemas de control de dirección de Anthony (1965). Para Chakravarthy y Doz (1992), esta tradición de estudiar un único sistema administrativo en profundidad ha permanecido con el tiempo en el subcampo del proceso estratégico, centrándose los trabajos más recientes en los sistemas de recompensa, comunicación, proceso de información, dirección de recursos humanos, y sistemas de valores.

Los estudios sobre proceso estratégico también se han orientado a analizar la relación contingente entre el diseño de un sistema administrativo y el contexto de la empresa. Esta segunda corriente de investigación se inicia con los primeros estudios de Chandler (1962) sobre estrategia, estructura organizativa y sistemas de dirección, y ha sido ampliada en los años setenta por Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Rumelt (1974) y Scott (1971), entre otros, lo que ha permitido desarrollar un importante cuerpo de investigación sobre las relaciones contingentes entre el contenido de la estrategia, los sistemas administrativos y la performance de la empresa.

A diferencia de estos estudios de contingencia simple, otra corriente de investigación ha desarrollado estudios holísticos sobre el proceso estratégico, intentando examinar simultáneamente la trayectoria de múltiples factores contextuales, estrategias, procesos de decisión, sistemas administrativos y resultados, pero centrandó la atención en un problema estratégico muy concreto. El trabajo de Bower (1970) sobre asignación de recursos es un buen ejemplo de este planteamiento. Ejemplos más recientes incluyen el estudio de Miles y Snow (1978) sobre la adaptación estratégica organizativa, la investigación de Burgelman (1980) sobre creación interna de nuevos negocios, el número especial de la revista *Strategic Management Journal* editado por Guth y Ginsberg (1990) sobre *Corporate Entrepreneurship*, y el trabajo sobre innovación de Van de Ven (1989).

Los procesos estratégicos de decisión constituyen otra área bien desarrollada en la investigación sobre proceso estratégico que tiene su génesis en el trabajo del trío de la Carnegie formado por Cyert y March (1963) y Simon (1947). En esta corriente se trata al decisor como un individuo con racionalidad limitada que desea evitar la incertidumbre y busca nuevas soluciones sólo cuando se enfrenta a nuevos problemas.

Los investigadores de esta corriente han utilizado estas premisas básicas para modelizar la asunción de riesgos, la toma de decisiones y el aprendizaje en las organizaciones. Otra corriente de trabajos en esta área es la que se atribuye a Mintzberg, quien se cuestiona si la toma de decisiones estratégicas en las empresas tiene racionalidad limitada (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, 1990). Quinn (1980) ofrece un compromiso en forma de incrementalismo lógico (proceso en el que cada etapa de acción es lógica dada la información de esa etapa), sin embargo, según Quinn (1980) no existe una gran lógica que guíe la acción dentro de las empresas.

Estas líneas de investigación sobre proceso estratégico han sido estudiadas por Huff y Reger (1987), quienes plantean el marco conceptual recogido en la donde se clasifica la investigación en nueve áreas (prescripciones de planificación, implementación sistemática, ayudas a la decisión, prescripciones evolutivas, prácticas de planificación, sistemas de estructura y resultados, agendas y atención, influencias contextuales, e integradora) en función de las tres dimensiones siguientes:

-Etapa del proceso estratégico. Hace referencia a la división propuesta por Andrews (1971), que distingue los trabajos que se centran en la etapa de formulación de la estrategia (cómo se generan las decisiones) frente a aquellos que están relacionados con la etapa de implementación (cómo se llevan las decisiones a la práctica).

-Hipótesis de racionalidad. De acuerdo con este criterio, algunos autores han sugerido que los procesos de dirección estratégica son, o deberían ser, procesos analíticos secuencialmente racionales. Por el contrario, otros defienden que los decisores tienen capacidad limitada para procesar la información y las organizaciones son entidades políticas con intereses individuales o de grupo que determinan su actividad.

- Propósito del estudio. Atendiendo a esta tercera dimensión, la investigación se clasifica en trabajos normativos (cómo se deberían hacer las cosas), que por lo general tienden a explicar una sola etapa del proceso de formación de estrategias, y descriptivos (cómo se hacen realmente las cosas), que básicamente suelen describir varias etapas del proceso de formación de estrategias.

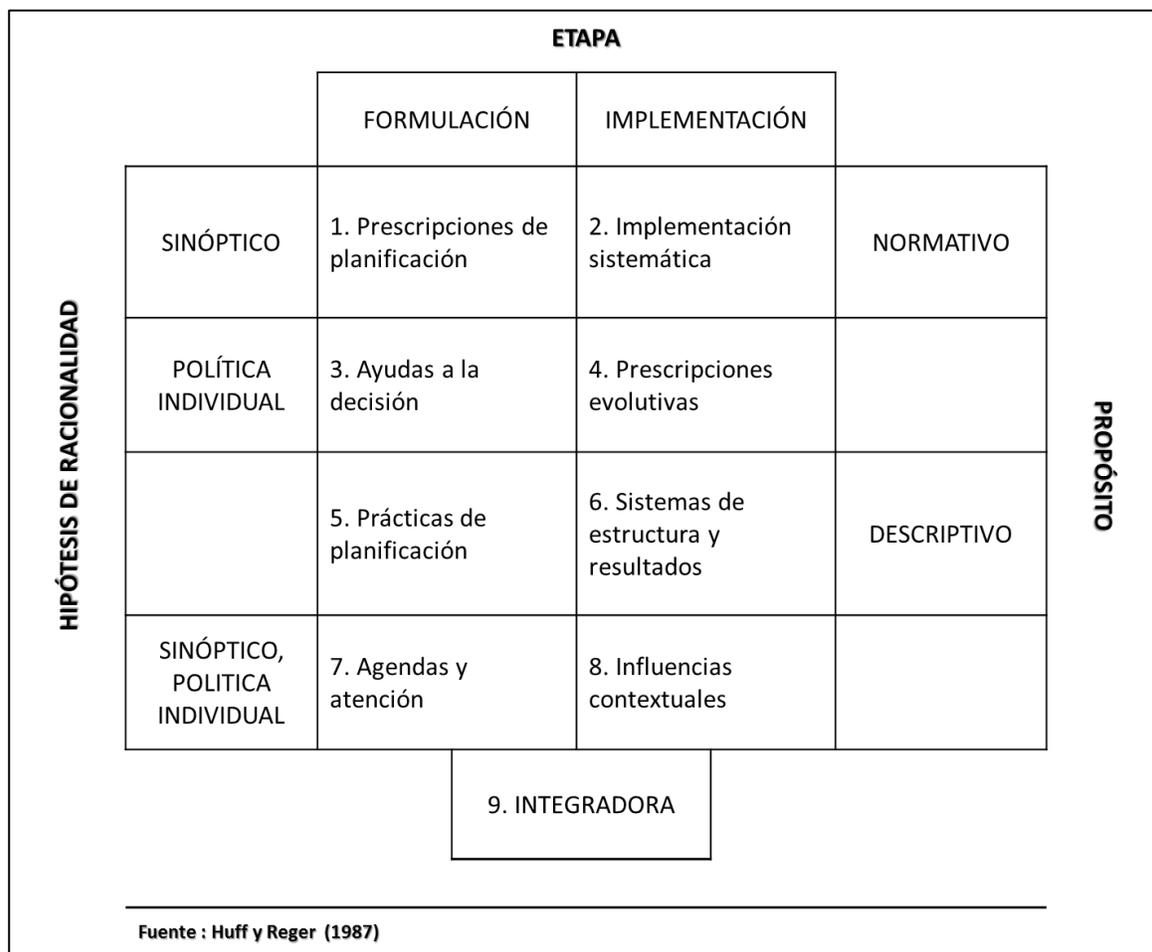


FIGURA 1- Marco Conceptual sobre el proceso estratégico.

Finalmente, es oportuno indicar que la investigación en proceso estratégico no sólo debe ayudar a la organización a mantener una posición de recursos y competitiva favorable, sino que además debe permitirle adaptarse a los cambios de su entorno y renovarse activamente. En tal sentido, Chakravarthy y Doz (1992) consideran que la

investigación en este subcampo de la dirección estratégica se enfrenta a dos desafíos importantes:

- El tratamiento de los procesos de transformación desde una perspectiva holística y con un mayor grado de rigor científico, superando con ello las investigaciones de carácter estático centradas básicamente en el estudio de un único sistema administrativo, y
- La investigación en proceso estratégico debe ser más normativa (con indicación de implicaciones para la mejora de la performance de la empresa), si se pretende que tenga un mayor grado de utilidad en la práctica profesional.

Para hacer frente a estos dos grandes desafíos, Chakravarthy y Doz (1992) proponen el modelo de investigación en proceso estratégico donde se distinguen cuatro vías de actuación claramente diferenciadas: (a) la vía conceptual, que hace referencia al conocimiento de los diferentes marcos conceptuales propuestos por académicos y profesionales del campo en relación al cambio estratégico; (b) la vía de los sistemas administrativos que son necesarios para apoyar la aplicación de los nuevos conceptos; (c) la vía del comportamiento directivo o nuevas capacidades requeridas para gestionar el cambio estratégico; y (d) una última vía que consiste en la integración de las tres vías anteriores, determinando con ello las acciones estratégicas que conducen a la mejora de los resultados de la empresa.

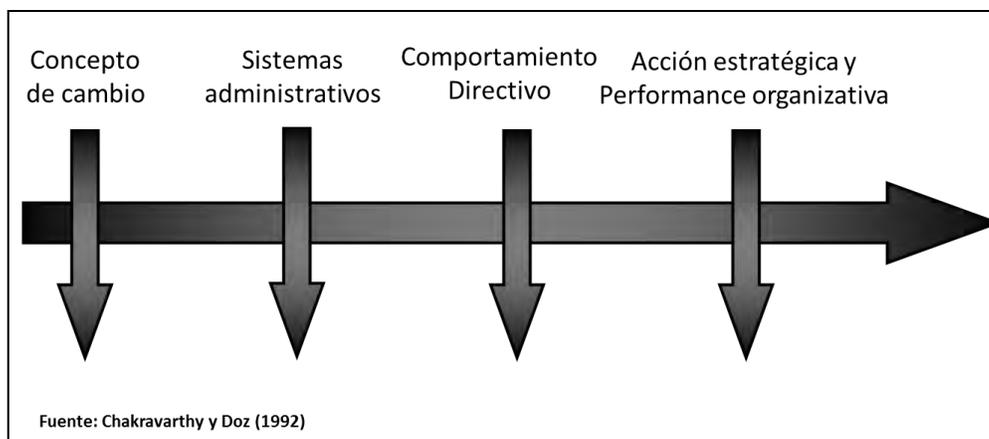


FIGURA 2- Modelo de investigación del proceso estratégico según Chakravarthy y Doz (1992).

## **1.6- Escuelas de la Estrategia:**

### 1.6.1- Escuelas de Pensamiento Estratégico Propuestas por Mintzberg

En las últimas décadas se ha hecho referencia al concepto de estrategia con bastante libertad, pensando tanto investigadores como profesionales que estaban trabajando bajo un mismo modelo. Sin embargo, como ya hemos destacado, la estrategia es un concepto multidimensional, con lo cual es francamente difícil llegar a un consenso una definición sobre el término. Los diferentes conceptos de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización.

De acuerdo con Pettigrew (1992), la ya clásica distinción entre escuela de proceso y escuela de contenido es criticable en la medida en que, con las últimas aportaciones de la literatura, se observa que investigaciones sobre contenido están introduciendo planteamientos dinámicos (Nelson, 1991; Porter, 1991), mientras que investigaciones en proceso están añadiendo análisis de contenidos en sus planteamientos (Itami y Numagami, 1992).

Más allá de los esquemas de clasificación de los trabajos de investigación sobre estrategia que distinguen entre “contenido” y “proceso” o entre “formulación” e “implementación” de estrategias, algunos autores han intentado relacionar el criterio de clasificación con los principios que subyacen en las distintas contribuciones a la dirección estratégica (Mintzberg, 1990; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Rouleau y Séquin, 1995; Writtington, 1993). De este conjunto de clasificaciones destaca el esquema de las diez escuelas de pensamiento desarrollado por Mintzberg (1990) y Mintzberg et al. (1998), al ser una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en el campo. De hecho, algunos de los trabajos más recientes que pretenden presentar el estado de la

investigación en el campo de la dirección estratégica siguen utilizando el esquema de Mintzberg y sus colegas en sus propósitos (Elfringy Volberda, 2001; Tsoukas y Knudsen, 2002). El trabajo publicado por Henry Mintzberg en el año 1990 analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas.

En los siguientes epígrafes se presentan los orígenes de cada una de estas corrientes, así como las premisas básicas que subyacen a cada uno de los diez planteamientos y los contextos donde el desarrollo de cada una de ellas parece más adecuado. Para ello, organizaremos el resto del presente apartado en tres subepígrafes: (a) las escuelas prescriptivas, donde se clasifican las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; (b) las escuelas descriptivas, encontrándose en este segundo grupo las escuelas del entrepreneurship, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno; y (c) finalmente, las escuelas integradoras, una tercera categoría donde, hasta el momento, Mintzberg incluye únicamente la escuela de la configuración. La escuela de la configuración es la única escuela de carácter integrador tanto para Mintzberg (1990) como para Mintzberg et al. (1998) y Mintzberg y Lampel (1999).

Además, dentro del enfoque integrador incluimos el estado del debate sobre el rol de las diez escuelas en la formación de estrategias. Como se podrá comprobar, esta clasificación representa una forma alternativa y, por supuesto, mucho más específica de organizar las investigaciones y estudios realizados en los sub-campos del contenido y el proceso de la estrategia. Asimismo, en el recorrido que realizaremos por las mismas, se observará la influencia de las teorías de la organización y de la economía tanto en los planteamientos como en los fundamentos básicos de estas diez escuelas de pensamiento del campo de la dirección estratégica.

**TABLA 1- Relación de los 10 enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento.**

|   |
|---|
| La formación de estrategias como...   |
| Un proceso <u>conceptual</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <u>diseño</u> .              |
| Un proceso <u>formal</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la <u>planificación</u> .         |
| Un proceso <u>analítico</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <u>posicionamiento</u> .      |
| Un proceso <u>visionario</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <u>"entrepreneurship"</u> .  |
| Un proceso <u>mental</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela <u>cognoscitiva</u> .                |
| Un proceso <u>emergente</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la <u>aprendizaje</u> .        |
| Un proceso <u>negociación</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela <u>política</u>                 |
| Un proceso <u>colectivo</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela <u>cultural</u> .                 |
| Un proceso <u>reactivo</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del <u>entorno</u> .               |
| Un proceso <u>transformación</u> , fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la <u>configuración</u> . |
| <b>Fuente: García Falcón (1995).</b>  |

## 1.6.2 Las Escuelas Prescriptivas

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo.

Estas escuelas pretenden “preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación” y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa. Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, sigue manteniéndose vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Farjoun, 2002). Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico. Este tipo de aproximación ha ido avanzando a medida que los problemas que debía afrontar la empresa se hacían más complejos, lo que le ha dado un carácter principalmente pragmático. En esta categoría se agrupan tres escuelas: la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

### 1.6.2.1 La Escuela del Diseño: La Formación de Estrategias como un proceso conceptual

La escuela del diseño fue desarrollada a principios de los años sesenta por un grupo de profesores de la Harvard Business School -Learned, Christensen, Andrews y Guth preocupados por los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico de las organizaciones. Fruto de sus años de experiencia docente y del desarrollo de numerosos casos prácticos surge la publicación de la conocida obra *Business Policy: Text and Cases*.

Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman, que fue el primero en utilizar el término estrategia en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas (Newman et al., 1967; Newman et al., 1982); el libro de Tregoe y Zimmerman, *Estrategia de la alta dirección* (1983), quienes definieron el concepto de fuerza motriz e identificaron las áreas estratégicas clave de la empresa; y el de Ohmae, *La mente del estratega* (1983), donde se recoge el conocido modelo del triángulo estratégico integrado por la empresa, la clientela y la competencia. Junto a los trabajos de Andrews (véase 1971, 1980, 1987), otra fuente importante de influencia en el desarrollo inicial de esta escuela, como lo demuestra la terminología utilizada en el modelo básico propuesto (capacidades distintivas, estado interno, expectativas externas, etc.), fue la obra *Leadership in Administration* publicada por Selznick en 1957.

En el modelo propuesto por Mintzberg (1990) para representar el modelo básico defendido por la escuela del diseño, en una primera fase, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo SWOT (DAFO) o alineamiento que debe existir entre las fuerzas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa. En palabras de los defensores de este modelo, "(...) la estrategia económica se considerará como la adaptación entre las cualificaciones y la oportunidad que posiciona a una empresa en su entorno" (Christensen et al., 1982: 164). Una vez evaluada y seleccionada la estrategia, la fase siguiente corresponde a su implementación o puesta en práctica de acuerdo con los recursos asignados en la fase precedente.

En esta escuela, el proceso de formación de estrategias se caracteriza por ser un proceso de pensamiento controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el estratega, o el arquitecto de la estrategia como también prefieren denominarlo los representantes de esta corriente (Christensen et al., 1982). En consecuencia, una primera crítica que se podría formular radica en la incapacidad del modelo para recoger otros aspectos igualmente importantes relacionados con el proceso de formación de estrategias (Quinn, 1980), así como la clara omisión que hace del papel desempeñado por otros colectivos en dicho proceso (Burgelman, 1983).

En este modelo, el contenido de las estrategias se caracteriza porque éstas son únicas - singulares, formuladas a través de un proceso de diseño creativo-, elaboradas de forma explícita -lo que las hace inflexibles y difíciles de cambiar-, aparecen completamente formuladas en un determinado momento -procesos full-blown que ofrecen pocas posibilidades a las visiones incrementalistas o estrategias emergentes-, y no son implementadas hasta que haya finalizado la etapa de formulación (Mintzberg, 1990a).

Esta distinción entre las fases de formulación de la estrategia y su posterior implementación, separando con ello el pensamiento de la acción, dificulta el desarrollo de la estrategia como un proceso natural de aprendizaje organizativo (Mintzberg, 1990) y ha sido uno de los principales motivos del fracaso en la implementación de las estrategias deliberadas formuladas de acuerdo con este modelo (Kiechel, 1984).

#### 1.6.2.2 La Escuela de la Planificación: La formación de Estrategias como un proceso formal

El libro de Igor Ansoff publicado en 1965, *Corporate strategy*, es reconocido como el primero y uno de los libros más influyentes, a tenor del número de veces que ha sido referenciado, de la escuela de la planificación (Mintzberg, 1990). La planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases (Ansoff, 1965):

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado (planning gap).
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar ese desfase.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizandoo la organización para alcanzar sus objetivos.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un ajuste (match), encaje (fit) o alineamiento (alignment) entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978; Venkatraman y Camillus, 1984; Prescott, 1984), lo cual puede extenderse a múltiples contextos. De hecho, en materias tan diversas como la planificación urbanística, la teoría de sistemas y la cibernética encontramos los orígenes de la escuela de la planificación, corriente que comparte muchas de las premisas de la escuela del diseño. Sin embargo, existen ligeras diferencias entre ambas escuelas que analizamos a continuación (García Falcón, 1995):

-La formación de estrategias continúa siendo un proceso controlado y consciente pero, en este caso, formal. No se profundiza en el contenido real de las estrategias, sino en la estructura del proceso que sirve para su formulación.

-En el proceso de formulación de estrategias, el protagonismo lo asume el staff de planificadores, a los que Mintzberg (1990) considera como actores principales del mismo, aunque la aprobación final de los planes corresponde a la alta dirección.

-Mientras que el proceso de formulación continúa siendo un proceso full-blown, se podría establecer como diferencia con respecto a la escuela del diseño el énfasis situado en las tareas de programación y presupuestación de las estrategias, así como en las técnicas que las apoyan.

Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan a este vínculo común o estrategia: (a) el ámbito de actuación -conjunto de productos/mercados de la empresa-; (b) el vector de crecimiento -dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados-; (c) la ventaja competitiva, que busca el identificar las propiedades particulares de los productos mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva; y (d) el

efecto sinergia -el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

### 1.6.2.3 La Escuela del Posicionamiento: La formación de Estrategias como un proceso analítico

Dentro del campo de la dirección estratégica, esta tercera escuela de naturaleza prescriptiva está considerada como la más importante, a tenor del volumen de investigaciones realizado hasta la fecha. Esta corriente surgió a principios de los años ochenta fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial (Porter, 1981; Caves, 1980; Caves y Porter, 1977).

La obra a partir de la cual comenzó a desarrollarse esta escuela -aunque resulte difícil concretar en una obra el inicio de toda una corriente de investigación- y ha servido de estímulo y guía a un gran número de investigadores posteriores fue *Competitive Strategy* de Michael Porter (1980), propulsora del vertiginoso crecimiento de la producción científica de esta escuela. No obstante, no se debe olvidar el desarrollo que en la década anterior tuvieron las matrices de cartera -bajo el impulso y patrocinio de las empresas consultoras-, que también se encuadran dentro de la escuela del posicionamiento.

En una revisión de la investigación realizada en el campo de la dirección estratégica durante la década anterior al trabajo de Porter, Hofer (1975) afirmó que “Se ha puesto un mayor énfasis en los procesos organizativos por medio de los que se desarrollan las estrategias que en el contenido de las propias estrategias”. Sin embargo, durante la década siguiente el cambio fue drástico, siendo en el área de investigación sobre contenido estratégico, desarrollada fundamentalmente dentro de la escuela del posicionamiento, donde el campo alcanza un mayor grado de desarrollo científico (Fahey y Christensen, 1986).

La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las dos escuelas prescriptivas anteriores aunque, como hemos comentado, su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual éstas se

formulan. 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, 1990). El planificador es sustituido por el analista, al que se considera como actor principal del proceso de formación de estrategias. Su función principal no consiste en promover el desarrollo de un sistema de formación de estrategias, sino en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los oportunos análisis estratégicos.

Es decir, 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, 1990).

En cuanto a la contribución de los libros de Porter a la dirección estratégica, la idea básica de Estrategia Competitiva es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos.

La empresa debe intentar desarrollar una estrategia, entendida como una acción ofensiva o defensiva, con la intención de crear una posición defendible contra las anteriores cinco fuerzas competitivas. Cada empresa debe buscar su estrategia particular; sin embargo, de forma general existen tres estrategias genéricas que son internamente consistentes para luchar contra las cinco fuerzas, y que permiten su combinación según cuál sea el objetivo estratégico y la ventaja estratégica. Estas

estrategias competitivas genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Porter, 1980).

Otra de las importantes contribuciones de esta escuela ha sido la aportación de una serie de modelos que sirven de ayuda para la formulación de estrategias. Estas herramientas reciben el nombre de matrices de cartera y, aunque tuvieron un origen académico, la gran mayoría de ellas fueron popularizadas por empresas consultoras (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, McKinsey & Co., etc.). Hay que destacar que en el trabajo del investigador García Falcón (1987) se presenta un minucioso análisis de los distintos tipos de matrices de cartera.

De estos modelos, el más conocido, sin duda, es la matriz de crecimiento-participación del BCG, cuyo origen se vincula al concepto de la curva de experiencia propuesto por Henderson, fundador de esta consultora. La matriz BCG es un instrumento mediante el cual las compañías intentan mantener equilibrado el volumen de los recursos invertidos y los tipos de producto que tienen en sus diferentes clases de negocios, de acuerdo a la cuota de mercado y al índice previsible de crecimiento de estos mercados. Según Henderson (1984), las compañías deben explotar los negocios que generen gran volumen de recursos líquidos, con el fin de aplicar estos recursos a la financiación de otros negocios que presenten buenas posibilidades de crecimiento; por otra parte, en relación con aquellas actividades desarrolladas en mercados maduros, donde además no se disponga de una cuota suficiente, las empresas deben desprenderse de ellas.

La matriz BCG fue criticada por su simplicidad; sin embargo, a partir de ella se desarrolló una serie de modelos de cartera que consideraron un mayor número de dimensiones en el análisis estratégico. Entre ellos los más significativos fueron los modelos relacionados con la matriz atractivo del mercado-fuerza competitiva de la GE & McKinsey Co., modelos relacionados con la matriz de directrices de la Shell Chemical Co., y modelos relacionados con la matriz de evolución del producto de Arthur D. Little.

### 1.6.3 Las Escuelas Descriptivas

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg (1990), incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar, descriptivamente, cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Es importante destacar en este momento que en opinión de Cuervo García (1999), las denominadas escuelas descriptivas son realmente poco relevantes y no merecen la consideración de escuela, sino de mera enumeración de trabajos importantes sobre temas concretos que pueden tener relación con el proceso estratégico y con la estrategia.

A pesar de la crítica esbozada por Cuervo García (1999), en esta corriente se incluyen seis escuelas diferentes, las cuales son menos estructuradas, algo dispersas o poco relacionadas entre sí, propias de un “enfoque descriptivo, más creativo, innovador y heterodoxo y, por contra, menos racional, formal y sistemático que los planteamientos prescriptivos”. A continuación se apuntan las principales características de cada una de ellas.

#### 1.6.3.1 La Escuela del Entrepreneurship: La formación de Estrategias como un proceso visionario

Con el estudio de la escuela del entrepreneurship iniciamos el desarrollo de los modelos de formación de estrategias de naturaleza descriptiva. No obstante, de acuerdo con Mintzberg y Lampel (1999), esta escuela, aunque eminentemente descriptiva, es algo prescriptiva. Antes de proceder a analizar las características de esta escuela, es necesario precisar determinados conceptos relacionados con la misma, tales como entrepreneurship, intrapreneurship o entrepreneurship corporativo (Wortman, 1987; Jennings y Lumpkin, 1989).

Tanto en el ámbito académico como en el profesional ha existido tradicionalmente una tendencia a identificar el entrepreneurship con la propiedad y dirección de pequeños negocios (Collins y Moore, 1970; Webster, 1977). Sin embargo, los principales rasgos que generalmente han estado asociados al entrepreneurship,

tales como el crecimiento (Drucker, 1985), la innovación (Backman, 1983) y la flexibilidad (Birch, 1987), también han sido considerados como rasgos deseables para las grandes organizaciones.

Esto ha motivado el hecho de que, en los últimos años, los académicos hayan incrementado su interés hacia las actividades de emprendeduría dentro de las organizaciones, surgiendo así el concepto de “intrapreneurship” o “entrepreneurship” corporativo (Burgelman, 1983; Drucker, 1985; Kanter, 1983; MacMillan et al., 1986; Miller y Friesen, 1982; Pinchot, 1985; Zahra, 1986). Estos académicos consideran el entrepreneurship corporativo como un concepto multidimensional que incorpora las actividades de una empresa dirigidas a la innovación tecnológica y de productos, a la asunción de riesgos y a la iniciativa propia (Miller, 1983). De acuerdo con Finkelstein y Hambrick (1996), el liderazgo estratégico se ha convertido en una importante línea de investigación dentro del campo de la dirección estratégica.

En marcado contraste con las escuelas anteriores de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela del entrepreneurship la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998).

Han sido muchos los pequeños negocios, en la actualidad muchos de ellos grandes organizaciones, que deben el éxito inicial alcanzado a las características del modelo de formulación de estrategias que defiende la escuela del entrepreneurship. En marcado contraste con las escuelas anteriores de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela del entrepreneurship la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización (Mintzberg, 1990).

Con respecto al proceso de formación de estrategias, éste es, en el mejor de los casos, semiconsciente y está arraigado en la experiencia e intuición de un líder visionario. Este líder mantiene un estrecho control personal tanto en el proceso de formulación de la visión como en su posterior proceso de implementación. Como consecuencia de ello, poco se puede decir sobre sus principales características al considerarse como una “caja negra” encerrada en el cerebro humano (Mintzberg, 1990). Finalmente, y con respecto al contexto, en dos situaciones parece más apropiada la aplicación de los planteamientos de la escuela del entrepreneurship. En primer lugar, en las etapas iniciales de un negocio, donde son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada. En segundo lugar, en momentos difíciles o situaciones de reconversión, donde incluso las grandes organizaciones requieren la presencia de líderes visionarios. En ambos casos nos encontramos en contextos dinámicos; sin embargo, deben ser lo suficientemente simples como para ser gestionados y controlados por un único cerebro: el líder visionario (Mintzberg, 1990).

El modelo propuesto por la escuela del entrepreneurship, al igual que los analizados hasta ahora, no está exento de limitaciones. Mintzberg et. al. (1998) señalan como principales críticas el excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia, lo que implica saber muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo (el proceso se convierte en “una caja negra” encerrada en la mente del directivo), además del peligro que entraña la fijación de los líderes en una dirección o que éstos no adviertan su obsolescencia. Para superar estos problemas, Collins y Porras (1991) proponen, en lugar de depender de un líder con una simple visión, intentar generar una organización visionaria, una compañía capaz de que sus miembros compartan una visión común.

#### 1.6.3.2 La Escuela Cognitiva: La formación de Estrategias como un proceso mental

Una de las principales críticas que se formulaba a la escuela del entrepreneurship estudiada en el apartado anterior consistía en que, al ser el proceso de formación de estrategias semiconsciente y estar fundamentado en la experiencia de

un líder intuitivo y visionario, difícilmente se podían identificar sus características al considerarse dicho proceso como una “caja negra” encerrada en el cerebro humano. En tal sentido, Mintzberg (1990) afirma que “si fuéramos realmente serios en nuestro esfuerzo por entender la visión estratégica tendríamos que estudiar dentro de la mente del estratega. (...) éste es el rol de la escuela cognitiva: investigar sobre lo que significa la formación de estrategias en la esfera de la cognición humana”.

Lawrence y Lorsch (1967) seleccionan las percepciones de los altos directivos de tres sectores como el mejor método para definir la incertidumbre asociada al entorno de dichos sectores. A continuación, utilizando este indicador de percepción como base, generalizan las relaciones existentes entre el entorno, la estrategia y la estructura de la organización. Anderson y Paine (1975) señalan que los factores subjetivos individuales influyen en las percepciones del entorno y de la organización y, en consecuencia, en la formulación de la estrategia.

La distinción que establece Mintzberg (1978) entre “estrategias intentadas” y “estrategias realizadas” también destaca la importancia del estudio de las percepciones, los aspectos cognoscitivos y las intenciones de los decisores clave. En un trabajo posterior, Mintzberg y Waters (1982) sugieren que en el modelo entrepreneurial de formación de estrategias, el desarrollo de una nueva estrategia se lleva a cabo normalmente “en un solo cerebro informado” (Mintzberg y Waters, 1982). Según esto, el estudio de los aspectos cognoscitivos de los estrategas ofrece información acerca del funcionamiento de estos cerebros informados y, por tanto, de los factores que contribuyen a algunos éxitos y fracasos corporativos (Schwenk, 1988).

Hambrick y Mason (1984) afirman que la toma de decisiones estratégicas está influida por los marcos cognoscitivos y por los procesos de decisión de los miembros de los niveles superiores de la organización.

Por otra parte, la investigación sobre la diagnosis de problemas estratégicos, formulación de problemas y procesos de decisión también destaca la necesidad de estudiar los aspectos cognoscitivos de los estrategas. Entre el conjunto de autores que ha pretendido extraer lecciones de la psicología cognoscitiva para la formulación de estrategias, se incluye dentro del campo del management a Nystrom (1979), Duhaime y Schwenk (1985), Schwenk (1984a), Stubbart (1987), Kiesler y Sproull (1982), Hogarth y

Makridakis (1981), y dentro del campo del sector público encontramos a Steinbruner (1974) y Jervis (1976).

En el campo de la dirección estratégica han sido varios los autores que, fundamentándose en el concepto de racionalidad limitada planteado originalmente por Simon (1947), han reconocido que las limitaciones cognitivas humanas pueden afectar a la toma de decisiones estratégicas (Steiner y Miner, 1977; Schwenk, 1984). Según Mintzberg (1990), al menos cuatro aspectos de la psicología cognitiva pueden ser identificados como relevantes para la formación de estrategias: (a) la percepción: cómo se informa al estratega; (b) la obtención de conceptos: cómo se forma la estrategia; (c) la reconcepción: cómo cambia la estrategia o por qué no lo hace; y (d) el estilo estratégico: cómo difieren los estrategas en sus orientaciones cognitivas.

Fundamentándose en esta investigación, Mintzberg (1998) resume las principales premisas del modelo de formación de estrategias de la escuela cognoscitiva en los puntos siguientes:

-La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. En consecuencia, las estrategias son perspectivas, o conceptos, que se forman en esa mente.

-El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.

-Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

Como Schwenk (1988) ha señalado, una premisa básica que subyace en la investigación realizada en esta escuela es que las estructuras y procesos cognitivos de los decisores clave explican una parte significativa de la varianza en los resultados de las decisiones estratégicas. La validez de esta premisa depende de las características

de la organización y de la configuración de poder del grupo decisor. En consecuencia, en aquellas situaciones de toma de decisiones en que un solo individuo o grupo cohesivo domina, es más probable que los procesos cognitivos puedan influir en las decisiones de la organización.

En el mismo sentido, Mintzberg (1990) sostiene que el modelo propuesto por la escuela cognitiva parece tener una mejor aplicación a la formación de estrategias como un proceso individual más que colectivo, prestando especial atención a determinadas etapas de dicho proceso, principalmente a los periodos de concepción original de la estrategia, a los de reconcepción y, especialmente, a los periodos de adherencia de las estrategias existentes debido a los sesgos cognitivos.

El potencial de crecimiento de esta escuela es grande. No obstante, su contribución actual es bastante limitada. La psicología cognitiva debe realizar un mayor esfuerzo para comprender cómo se forman los conceptos en la mente del estratega. Resultaría especialmente útil conocer no sólo cómo la mente distorsiona la realidad, sino también cómo, en ocasiones, es capaz de integrar una amplia diversidad de informaciones complejas. En cualquier caso, su contemplación permite enriquecer la comprensión de la formulación de la estrategia con un enfoque poco determinista y sí muy centrado en la figura del estratega y de la racionalización que éste hace del mundo que le rodea (Mintzberg et al., 1998).

#### 1.6.3.3 La Escuela del Aprendizaje: La formación de Estrategias como un proceso emergente

El origen de esta escuela se sitúa, según Mintzberg (1999), en el trabajo de Braybrooke y Lindblom (1963), *A Strategy of Decision*, y en el de Cyert y March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Sin embargo, el precursor más relevante de esta escuela es James Brian Quinn y su obra más significativa, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, publicada en 1980. Otro de los autores fundamentales de esta escuela ha sido el propio Mintzberg, siendo el mayor acreedor de su actual alcance y contenido (Renau, 1995).

Las principales características de la escuela del aprendizaje se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998):

-La naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada a menudo del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias. En consecuencia, la formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles.

-Aunque el proceso se puede centrar en un líder, lo más normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje. Se reconoce así la existencia de muchas estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.

-El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro, y, finalmente, como perspectivas para guiar la conducta general.

-El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

### **Del Incrementalismo Inconexo al Incrementalismo Lógico:**

Los orígenes de esta corriente los encontramos en el trabajo de Lindblom (1959), *The Science of 'Muddling Through'*, que viola prácticamente todas las premisas de la dirección racional. A este trabajo le siguieron otras publicaciones relacionadas como la obra de Wrapp (1967), *Good Managers Don't Make Policy Decisions*. También debemos destacar las aportaciones de Cyert y March (1963) y la de Weick (1969). Sin

embargo, ha sido el libro de Quinn (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, el que ha marcado las directrices de lo que hoy representa una de las corrientes de investigación de mayor interés dentro del campo de la dirección estratégica.

A pesar del creciente reconocimiento de los temas relacionados con el incrementalismo, la literatura actual no ofrece una conceptualización rigurosa y precisa en relación al significado del término y a las implicaciones del mismo. El incrementalismo ha sido considerado como: (a) un proceso directivo de aprendizaje (Mintzberg, 1973), lógico e intencionado (Quinn, 1980); (b) como el resultado de los procesos sociales y políticos en las organizaciones (Pettigrew, 1977, 1985); (c) en términos de programas y rutinas de las decisiones estratégicas (Nelson y Winter, 1982); y (d) como un proceso cognoscitivo (Hedberg y Jonsson, 1977; Grinyer y Spender, 1979).

#### 1.6.3.4 La Escuela Política: La formación de Estrategias como un proceso de negociación

De acuerdo con los planteamientos de esta escuela, los modelos de formulación de estrategias defendidos por las escuelas anteriores son irrealistas porque admiten un alto nivel de racionalidad en el comportamiento de los decisores estratégicos junto a la presunción de que estos directores disponen del tiempo y de los recursos necesarios para obtener la información requerida para sus decisiones. Según Narayanan y Fahey (1982), se asume que las preferencias de los miembros de la organización son conocidas y consistentes, las relaciones causa-efecto se comprenden bien y la información disponible es suficiente para tratar los problemas estratégicos. Sin embargo, cada una de las hipótesis anteriores, en particular, y el modelo racional, en general, pueden cuestionarse cuando se comparan con la realidad organizativa (Murray, 1978).

Las principales premisas del modelo de formación de estrategias propuesto por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998):

El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización (micropolítica) o fuera de ella (macropolítica).

En los procesos micropolíticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización. En los procesos macropolíticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

Según Mintzberg (1990), la aplicación del modelo defendido por la escuela política parece más apropiada en periodos de cambios estratégicos importantes, cuando las estructuras de poder se alteran y surgen conflictos, especialmente en organizaciones grandes y maduras (como las burocracias maquinales de sistema cerrado y formas divisionales), al igual que en organizaciones complejas de expertos (burocracias profesionales y adhocracias). Si bien en determinadas ocasiones la política puede ser utilizada para promover el cambio estratégico luchando contra las fuerzas que intentan mantener el statu quo, en otras puede ser utilizada para resistirse a dichos cambios.

#### 1.6.3.5 La Escuela Cultural: La Formación de Estrategias como un proceso colectivo

Muchos autores han destacado la importancia del tema de la cultura corporativa - directamente relacionada con la dimensión humana de la organización-, debido a que constituye uno de los principales factores determinantes de la implementación con éxito o fracaso de las estrategias. El elevado número de investigaciones realizadas en torno a este tema ha permitido el desarrollo de una nueva escuela dentro del campo de la dirección estratégica: la escuela cultural.

A medida que el concepto de cultura se ha ido introduciendo en los textos de dirección de empresas, han surgido distintas definiciones, presentando muchas de ellas un carácter parcial. García Falcón (1995), a partir de un proceso de recopilación, revisión e interpretación de un conjunto de definiciones propuestas por diversos académicos y profesionales, identificó las ocho dimensiones de la cultura organizativa, proponiendo el siguiente concepto unificado e integrador: “La cultura de una organización es un conjunto de elementos intangibles (presunciones, valores, creencias, expectativas,...) compartidos por sus miembros que: a) constituyen tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros; b) representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad; c) proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso; d) permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma; e) determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo; f) condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera; y g) definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distingue su identidad o personalidad como colectivo, frente a la de otras organizaciones” (García Falcón, 1995).

Uno de los autores más reconocidos en esta corriente ha sido Edgar Schein y su obra *La cultura empresarial y el liderazgo*. En esta obra se pone de manifiesto la importancia de la cultura en la implementación de la estrategia, ya que facilitará el consenso en aspectos como el ámbito de actividad, objetivos de la estrategia y medios para conseguirlos, forma de organizar el trabajo y ordenación de los sistemas de incentivos, coordinación, control e información (Schein, 1988). En el mismo sentido, Shiristava (1985) afirma que cuando la cultura afecta a los procesos de formulación de la estrategia, indirectamente también influye en el contenido de la misma, afectando a la orientación de la organización hacia el futuro, a sus horizontes de planificación, a su visión del entorno y, por tanto, a sus percepciones de las oportunidades y amenazas.

En definitiva, para Mintzberg (1990) en esta escuela la formulación de estrategias se convierte en la dirección del sentido de la colectividad, siendo sus principales premisas las siguientes:

La formulación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización. Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada.

La forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, basados en la influencia de las creencias compartidas. Dada la importancia del sistema de creencias internas, la organización tiende a ser ofensiva en relación a un entorno que parece ser pasivo y difuso en su influencia.

La cultura, y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico, sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente. En cuanto a las críticas más comunes realizadas hacia la escuela cultural, destacan las relacionadas con la resistencia al cambio que estimula una especie de estancamiento al poner énfasis en la tradición y el consenso. No obstante, el enfoque cultural en la formación de la estrategia puede ser de utilidad en los contextos de las organizaciones misioneras. Éstas se configuran “cuando la misión de la organización es (a) clara y concreta, de tal forma que los agentes la pueden identificar fácilmente, (b) tiene unos propósitos y métodos bien establecidos, de tal forma que ocupa una zona claramente delimitada de la sociedad, y (c) resulta atractiva al menos para algunos agentes, de tal forma que éstos se identifican con la misión” (Mintzberg, 1992). También en las organizaciones grandes y establecidas, cuyas culturas estancadas refuerzan a sus viejas estrategias. Por último, en ciertos momentos en los que la cultura puede jugar un papel clave en la vida y evolución de una empresa, como son los períodos de reestructuración y los períodos de revolución cultural (Mintzberg et al., 1998).

### 1.6.3.6 La Escuela del Entorno: La Formación de Estrategias como un proceso reactivo

Las escuelas anteriores han considerado como actores principales del proceso de formación de estrategias tanto a personas como a grupos (el director general, el equipo de dirección, el planificador, el analista, las coaliciones o la colectividad). La escuela que ahora estudiamos se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias a las fuerzas externas de la organización, lo que los teóricos denominan generalmente entorno (Mintzberg, 1990). Los autores más radicales que defienden los nuevos planteamientos de la escuela del entorno reconocen este carácter pasivo o reactivo de la organización y su liderazgo, y tienden a considerar la formación de estrategias como un hecho exógeno más que como un proceso controlado internamente.

Los autores más radicales que defienden los planteamientos de la escuela del entorno reconocen este carácter pasivo de la organización y su liderazgo y tienden a considerar la formación de estrategias como un hecho exógeno más que como un proceso controlado internamente. En principio, y de acuerdo con ello, los modelos y teorías defendidos por estos autores caen fuera del ámbito de la dirección estratégica. Sin embargo, Mintzberg (1990) considera que existen buenas razones para incluirlos como una novena escuela de pensamiento estratégico. Por una parte, esta escuela ha ayudado a delimitar ciertos atributos del entorno y a sugerir su posible papel en los procesos de formación de la estrategia. Por otra, sus planteamientos equilibran la visión de la formación de estrategias, incorporando el entorno, junto con el liderazgo y la organización, como uno de los tres actores centrales del proceso estratégico. Estos argumentos, de hecho, han llevado a la inclusión de esta escuela entre las que ayudan a describir la estrategia en muchos de los más importantes libros de texto de dirección estratégica (Johnson y Scholes, 2001).

Las premisas de la escuela del entorno de la dirección estratégica se derivan de dos corrientes teóricas desarrolladas en el campo de la teoría de la organización: por una parte, del planteamiento contingente y, por otra, de la teoría de la ecología de las poblaciones que postula que las condiciones externas fuerzan a la organización a las

estrategias. Estas premisas son resumidas por Mintzberg (1990) en los puntos siguientes:

- El entorno, en general manifestado por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia ya que fuerza a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico; aquellas que se oponen a esta adaptación mueren con el tiempo.
- No existe estrategia interno real ni proceso interno de formulación de estrategias. El liderazgo es un mito y la organización adopta un rol totalmente pasivo en dicho proceso.
- Las estrategias son posiciones, nichos donde las organizaciones se mantienen hasta que se agota lo que las nutre.

#### 1.6.4 Escuelas del Enfoque Integrador

La tercera categoría de la clasificación de Mintzberg incluye una sola escuela de carácter integrador. Si bien las nueve primeras escuelas abordan aspectos parciales del proceso de formación de estrategias, la escuela de la configuración pretende, de una forma más ambiciosa, integrar los planteamientos de las escuelas anteriores en una perspectiva configuradora única. En palabras de Mintzberg (1990), “Todo lo anterior: Ése es el mensaje de la escuela de la configuración pero con un ángulo particular. Cada cosa en su propio momento, en su propio lugar, como un fenómeno integrado”. El pensamiento integrador se basa en las aportaciones de Chandler (1962) e incluye un conjunto de trabajos que se engloban bajo la escuela de la configuración.

#### 1.6.4.1 La Escuela de la Configuración: La formación de Estrategias como un Proceso Episódico

Además del grupo de la universidad de McGill, entre los que destacan Mintzberg y Miller, otros autores que se pueden incluir en esta escuela son Chandler (1962), con su descripción del proceso estratégico desde una perspectiva evolutiva, y Miles y Snow (1978), con su propuesta de diferentes tipos de estrategia (defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva).

En la búsqueda de la integración, los autores que se incluyen dentro de esta escuela combinan diferentes elementos y comportamientos de las organizaciones - proceso de formación de estrategias, contenido de las estrategias, dimensiones de la estructura y dimensiones del entorno de la organización- en diferentes etapas o episodios de sus historias, a veces secuenciados en el tiempo en forma de modelos de ciclos de vida (Mintzberg, 1990). Miller (1987) ha argumentado que las variables de estrategia, estructura y entorno interactúan para formar gestalts, arquetipos o configuraciones comunes, que describen a las organizaciones revelando sus naturalezas complejas.

Estos elementos, al ser integraciones, pueden ser criticados de categorías artificiales que, si bien facilitan la comprensión de la realidad, también la distorsionan. Sin embargo, son muchos los autores que defienden la necesidad de tales tipologías como instrumentos apropiados para acercarnos al estudio de la complejidad del mundo real.

Fundamentándose principalmente en los trabajos realizados en la Universidad de McGill, Mintzberg (1990) afirma que las premisas de la escuela de la configuración son las premisas de todas las escuelas anteriores reunidas en contextos bien definidos, y las establece en los términos siguientes:

Los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones -grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo.

En particular, la formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización, adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado.

De acuerdo con esto, el proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje o política colectivos; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

### **El papel desempeñado por las escuelas de pensamiento de Mintzberg en la formación de estrategias:**

El trabajo más reciente de Mintzberg relacionado con las diez escuelas de pensamiento -Mintzberg y Lampel (1999)-, ahondando en el papel que juegan las diez escuelas en la explicación de la formación de estrategias, destaca que sigue sin estar claro en qué medida cada una representa un proceso diferente, es decir, perspectivas diferentes de la formación de o partes diferentes de un único proceso. En palabras de estos autores, “Hemos sido ambiguos en este punto, y preferimos mantenernos así, porque encontramos ambas respuestas demasiado restrictivas” (Mintzberg y Lampel, 1999).

Considerando la formación de estrategias como procesos diferentes los autores clasifican cada perspectiva en función de dos dimensiones: tipo de mundo externo (entorno controlable/comprendible o confuso/impredecible) y el tipo de proceso interno (racional/natural). Las perspectivas se encuadran dentro de este espacio creado de formación de estrategias con el fin de observar dónde se posiciona cada una (Mintzberg et al, 1998).

En relación con la visión de las diez escuelas como partes integrantes de un único proceso de formación de estrategias, para Mintzberg y Lampel (1999), algunas de las escuelas son claramente etapas o aspectos del proceso de formación de estrategias.

## **1.7 Clasificación de las Estrategias:**

### **1.7.1 Primer Grupo de Clasificación: Estrategias Genéricas y Niveles de Aplicación**

Con estos principios básicos en mente, bastante ilustrados en los casos traídos a colación, y lo que ya sabemos de nuestro diagnóstico (Fuerza Impulsora, FCE, Balance de Fuerzas, etc.) estamos listos para plantear la estrategia general de la empresa.

Cada estrategia ganadora es como la huella dactilar de la organización es su tiempo, es la respuesta a una conjunción única e irreplicable de factores. Es posible, sin embargo, hablar de la existencia de ciertos modelos de prioridades que se establecen atendiendo a las condiciones del entorno, vida del producto, criterios financieros, posición en el mercado, capacidades internas, acceso a recursos, y que definen líneas estratégicas.

A estas alternativas se les conoce por el nombre de Estrategias Genéricas, una noción que se hace relevante en los años 80's y nos orienta, dado su poder descriptivo, acerca de algunos de los tipos de estrategias más característicos y exitosos. Estos tipos de estrategias pueden dividirse al menos en dos niveles de aplicación: Estrategias Corporativas y Estrategias de Negocios.

Una estrategia corporativa contempla a la organización como un todo y define su rumbo en general. La estrategia a nivel de unidad de negocio, en cambio, se concentra en la construcción y sostenimiento de una ventaja competitiva puntual. Vendría a ser la manera en que la Estrategia Corporativa se convierte en realidad.

## 1.7.2 Segundo Grupo de Clasificación: Estrategias a Nivel de Unidad de Negocio O Áreas de Actividad Estratégica:

### 1.7.2.1 Tipología de Porter:

Según M. E. Porter (1985) podemos identificar tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector. Estas son: Liderazgo, General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque.

-Liderazgo en Costos: En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia. Para lograr estos fines la estructura y cultura de la empresa, así como la atención de la Dirección deberán estar orientadas al control de costos. El riesgo mayor estriba en que los cambios tecnológicos anulan rápidamente la ventaja obtenida y la tecnología de bajo costo se difunde rápidamente entre los competidores.

-Diferenciación: Consiste en hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva. El desafío está en que cuando un producto deja de ser exclusivo ya no sirve a la estrategia de diferenciación. Las imitaciones (tan frecuentes) también reducen el impacto de esta estrategia. R. M. Beal (2000) recoge varias matizaciones sobre la estrategia de diferenciación concluyendo que existe una estrategia de diferenciación por innovación, marketing, calidad y servicio.

-Alta Segmentación: Se trata de enfocarse sobre una porción particular del mercado. La empresa puede de esta manera servir mejor a sus objetivos estratégicos, con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general.

Las estrategias de Diferenciación y Liderazgo en Costes no son incompatibles, según todas las evidencias pueden combinarse, existen correlaciones positivas entre ambos tipos de ventaja competitiva (Calori y Ardisson, 1988). De igual modo los esfuerzos por diferenciarse y concentrar a la vez el ataque en un segmento específico de mercado puede resultar una conjunción eficaz. Las estrategias combinadas, además de ser más fuertes, hacen difícil el ser descifradas y copiadas por los competidores.

#### 1.7.2.2 Tipología de Miles Y Snow:

R. E. Miles y C. C. Snow (1978) concentrándose en las condiciones del entorno que envuelve a la organización distinguen tres configuraciones estratégicas: Prospectivas, Defensivas y Analizadoras.

-Las Organizaciones Prospectivas (exploradoras) llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencias. La organización responde rápidamente ante las primeras señales sobre nuevas oportunidades. Por lo general las empresas que siguen esta estrategia crean cambios ante los que debe reaccionar la competencia, actúan en un entorno dinámico y en crecimiento. Requieren una estructura y sistemas internos flexibles para facilitar la innovación. Este tipo de estrategia es consistente con la Estrategia de Diferenciación de M. E. Porter (1985).

-Las Organizaciones Defensivas tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratan básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia. Esta estrategia contrario a la anterior tiene que ver con la estabilidad; en lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura, la organización defensiva se concentra en la mejora de la eficiencia y eficacia de los métodos con los que ya cuenta (Cabello y otros, Revista CEDE, No. 7). Esta estrategia puede equipararse muchas veces con el Liderazgo en Costos propuesto por M. E. Porter (1985).

-Las Organizaciones Analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo prospectivo o defensivo según sean las unidades de negocio de que se trate. La empresa en este caso tiende a mantener un núcleo empresarial estable mientras innova en el perímetro, representa el término medio entre las otras dos estrategias.

#### 1.7.2.3 I. Estrategias Corporativas

Sobre estrategias corporativas se ha escrito bastante, al borde de la confusión, pero se puede extraer una generalización y decir que las estrategias más comúnmente definidas a este nivel son: Estrategias de Mantenimiento, Expansión, Diversificación, Saneamiento, y Liquidación (García y Sabater, 2004).

-Estrategias de Mantenimiento: Una empresa o corporación emprende una estrategia de Mantenimiento cuando:

1. Se enfoca en mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento, realizando lo mismo que hace hasta ahora. (Estrategia de "Mantenimiento" de Buzzell et al., 1975. Estrategia "Continuadora" de Galbraith y Schendel, 1983).
2. Se centra principalmente en un único negocio (Estrategia de "Negocio Simple" de Rumelt, 1974).
3. Busca conseguir una buena relación entre costes y precios, intentando mantener una posición en el mercado (Estrategia de "Estabilidad" de Herbert y Deresky, 1987).

-Estrategias de Expansión: Por lo general el crecimiento se refiere al aumento de las ventas, de la participación en el mercado, del beneficio o del tamaño y la estructura de la organización.

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Expansión cuando:

1. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales mediante mayores fuerzas de mercadeo (Estrategia de "Expansión" de Ansoff, 1965; Estrategia de "Elaboración" de Mintzberg, 1988; "Crecimiento Intensivo" de Kotler, 1992).

2. Intenta llevar a cabo una expansión geográfica, dirigirse a un nuevo segmento de mercado, entrar en un nuevo canal de distribución (Ídem).

3. Procura mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual, añadir funciones o características, extender la gama de productos, desarrollar una nueva generación (Ídem).

4. Se propone adquirir o aumentar el control de las fuentes de aprovisionamiento de la empresa (Estrategia de "Crecimiento Integrado, Integración hacia Atrás" de Kotler, 1992; Estrategia de "Ampliación" de Mintzberg, 1988).

5. Persigue incrementar el control sobre distribuidores o detallistas, el canal de comercialización (Estrategia de "Crecimiento Integrado, Integración hacia delante", de Kotler, 1992; Estrategia de "Ampliación" de Mintzberg, 1988).

6. Busca el mayor control de los competidores mediante absorción u otras vías (Estrategia de "Crecimiento Integrado, Integración Horizontal", de Kotler, 1992; Estrategia de "Ampliación" de Mintzberg, 1988).

-Estrategias de Diversificación: Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Diversificación cuando:

1. Se caracteriza por la adquisición de otros activos y el desarrollo de mercados (Estrategia de "Diversificación" de Ansoff, 1965; Estrategia de "Beneficio" de Hofer y Schendel, 1978; Estrategia de "Ampliación" de Mintzberg, 1988).

2. Añadir nuevos productos pero complementarios a los existentes (Estrategia de "Diversificación relacionada" de Rumelt, 1974; Estrategia de "Diversificación Concéntrica" de Kotler, 1992; Estrategia de "Ampliación" de Mintzberg, 1988).

3. Desarrollar actividades sin ninguna relación con los productos o mercados existentes, creación de un conglomerado (Estrategia de "Diversificación no-relacionada" de Rumelt, 1974; Estrategia de "Diversificación Pura" de Kotler, 1992; Estrategia de "Ampliación" de Mintzberg, 1988).

-Estrategias de Saneamiento: El mercado aparentemente ha dejado de crecer, maduró y ahora se encuentra ante la disyuntiva de saturarse o regenerar. En este punto es donde se ubican las Estrategias de Saneamiento.

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Saneamiento cuando:

1. Se orienta a frenar, parar y reconstruir las actividades realizadas por la empresa (Estrategia de "Saneamiento" de Herbert y Deresky, 1987).

2. Introduce mejoras que impidan el descenso de los beneficios (Estrategia de "Saneamiento" de Hofer y Schendel, 1978).

3. Concentra el negocio y traspasa aquellas actividades que no aportan beneficios (Estrategia de "Concentrar" de Hofer y Schendel, 1978).

4. Vuelve a desarrollar la primera actividad principal desarrollada por la empresa de forma eficiente o reduce la actividad empresarial (Estrategia de "Reconsideración" de Mintzberg, 1988).

5. Intenta alargar la vida de ciertos productos, pero sin realizar ninguna actividad de mejora sobre estos (Estrategia de "Bajo Compromiso" de Galbraith y Schendel, 1983).

-Estrategias de Liquidación: Estas son algunas de las estrategias cuando operamos en un mercado en declive. Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Liquidación cuando:

1. Su prioridad es la obtención de altos beneficios en poco tiempo, normalmente dominando un nicho de mercado. Su meta es liquidar (Estrategia de "Cosecha" de Buzzell, 1975).

2. Se encarga de producir una desinversión rápida y dejar el negocio (Estrategia de "Cosecha" de Galbraith y Schendel, 1983).

1.7.3 Otra clasificación de las estrategias por grupo y finalidad, propuesta por José Ferré (2002), en su libro "101 Estrategias de Negocios y de Marketing":

- Grupo 1: Estrategias de Negocios:
  - Familia 1: Estrategias de Rumbo:
    - 01.- Alianzas intercompañías.
    - 02.- Óptica enfoque temporal.
    - 03.- Composición.
    - 04.- Estilo dirección general.
    - 05.- Área negocio-actividad.
    - 06.- Clientización-consumerización
  - Familia 2: Estrategias de diversificación:
    - 07.- Vertical-horizontal.
    - 08.- Narrow up-Broaden Down.
    - 09.- Constelación productos.
    - 10.- Creatividad búsqueda negocios
    - 11.- Nichos vía sándwich.
  - Familia 3: Estrategias de Internacionalización:
    - 12.- Alianzas All Directions.
    - 13.- Marketing internacional.

14.- Landscapes-Workstations.

➤ Familia 4: Estrategias de resultados:

15.- Diferenciación by Área.

16.- Análisis de valor-CRP.

17.- Beneficios 2da. Generación.

➤ Familia 5: Estrategias de investigación y desarrollo:

18.- Mix organizacional.

19.- Dependencia área comercial.

20.- Ventajas competitivas über alles.

➤ Familia 6: Estrategias de competitividad:

21.- Cultura microcompetitividad.

22.- Balance comercial-Bechmarking.

23.- Roadmap-Líderes-Followers.

24.- Servicio inteligencia competencia.

➤ Familia 7: Estrategias de e-business:

25.- Approach step by step.

• Grupo 2: Estrategias de Marketing:

➤ Familia 1: Estrategias generales:

26.- Segmentación clientes-consumidores.

27.- Posicionamiento triangular.

28.- Marketing relacional (CRM) smallers.

29.- Approach regional.

30.- Clientes share.

31.- Experimentación total.

32.- Marketing mix.

- Familia 2: Estrategias de producto y gama:
  - 33.- Product mix.
  - 34.- Rentabilización gamas.
  - 35.- Reducción referencias.
  - 36.- Diferenciación total.
  - 37.- Búsqueda nuevas aplicaciones.
  - 38.- packs para necesidades.
  
- Familia 3: Estrategias de precios:
  - 39.- Rentabilización vía desnatar mercado.
  - 40.- Liderazgo-Penetración del mercado.
  - 41.- Erótica precios.
  - 42.- Constelación servicios periféricos.
  - 43.- Margen bruto.
  - 44. Hard discount.
  
- Familia 4: Estrategias de distribución:
  - 45.- Masiva-selectiva-intensiva.
  - 46.- Trade marketing.
  - 47.- Cobertura por canales.
  - 48.- Canales alternativos.
  - 49.- Mix lógica interna-externa.
  
- Familia 5: Estrategias de ventas:
  - 50.- Red propia-externa.
  - 51.- Autonomización redes.
  - 52.- Apoyos redes auxiliares.
  - 53.- Reforzamientos vía SICS.
  - 54.- Clients management-KAMS.
  - 55.- Motivación-estimulación-equipo.

- Familia 6: Estrategias de clientela:
  - 56.- Recuperación clientes perdidos.
  - 57.- Picas en Flandes.
  - 58.- Careline dos direcciones.
  - 59.- Creación vivero cliente.
  - 60.- Micromarketing.
  - 61.- conservación-retención clientes.
  - 62.- Claims management.
  
- Familia 7: Estrategias de comunicación:
  - 63.- Mix comunicación global.
  - 64.- Dosificación publicidad-promoción.
  - 65.- Auditorías comunicación.
  - 66.- Línea de lenguaje comunicación.
  - 67.- ejes comunicación.
  - 68.- Empresa-marca.
  - 69.- Intensidad impactos.
  - 70.- Sponsoring.
  
- Familia 8: Estrategias de promoción:
  - 71.- Melange promoción-merchandising.
  - 72.- Drive canal-consumidor.
  - 73.- Tipología promocional.
  - 74.- Ensamblaje tiempo-duración.
  - 75.- Paraguas promocional corporativo.
  - 76.- Promociones cruzadas.
  - 77.- Mix promoción fidelización.
  - 78.- Menage-à-deux-trois.
  
- Familia 9: Estrategias de fidelización:

- 79.- Programa By CRATER.
- 80.- general-Vips-By steps.
- 81.- Cliente-consumidor.
- 82.- Sistema propio-compartido.
- 83.- 2da. y 3ra. generación.

➤ Familia 10: Estrategias de organización::

- 84.- Modelización.
- 85.- Servicios externos (outsourcing).
- 86.- Control gestión férreo.
- 87.- Auditorías comerciales.
- 88.- Servicio atención al cliente.
- 89.- Visiting.

➤ Familia 11.- Estrategias de investigación de mercados:

- 90.- Organización propia.
- 91.- Involvement red.
- 92.- Mix estudios.
- 93.-Estudios satisfacción.
- 94.- Mistery shopping continuos.
- 95.- Censos clientes.
- 96.- Flash-core research.

➤ Familia 12: Estrategias de planificación:

- 97.- Escenarios estratégicos.
- 98. - Planes marketing letales.
- 99.- Involvement total.

➤ Familia 13: Estrategias de contingenciación:

- 100. - Priorización productos-resultados.
- 101. - Sistemas reviews correctivos.

## 1.8 Conclusiones

En este capítulo, se estudió la estrategia como una ciencia de estudios diversos llevada a cabo por varios autores del pensamiento estratégico. Desde sus orígenes, las estrategias no sólo son utilizadas en ámbitos empresariales o a nivel organizacional, sino que también, todo el tiempo estamos pensando estrategias para fines cotidianos, por ejemplo cuando utilizamos tal método de estudio cuando debemos afrontar un examen con apuntes de muchas hojas.

En el ámbito empresarial, las estrategias van de la mano con el modelo de negocio. ¿Qué quiere decir esto? Que en función de ese modelo, los encargados de aquellas áreas relacionadas con la planificación productiva o administrativas, plantean las estrategias que la empresa debe adoptar para obtener los resultados que espera, y llegar así al objetivo propuesto. Si por ejemplo, desde la empresa nos hemos propuesto ampliar nuestra gama de productos (supongamos que es una empresa del rubro alimenticio), la estrategia deberá ahondar en cuáles son esos productos que incluiremos, a través de estudios de mercado, y de qué espera la gente de ellos para luego así evaluar de qué modo los produciremos y distribuiremos en el mercado local, regional, nacional o internacional.

# **CAPÍTULO II**

## **-LAS EMPRESAS EN MÉXICO-**

## **CAPITULO II- LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

### **2.1 Introducción**

Durante los últimos años, las economías en desarrollo han crecido más que las economías desarrolladas y esto ha marcado la tendencia inversora de las empresas transnacionales, que buscan principalmente mercados en expansión", explica Miguel Pérez, oficial de Asuntos Económicos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). México ahora es un destino interesante para diversificar riesgos globales, al tiempo que presenta un mercado atractivo y competitivo, dice el economista y consultor Luis de la Calle (2012). La estabilidad de la economía nacional ayuda a mantener una perspectiva positiva para las multinacionales (Ardavín, 2012).

Las empresas que pertenecen a los cinco sectores que más peso tienen en el ranking 2013 de las '100 Multinacionales' de la revista Expansión, hicieron de México más que su refugio ante la crisis de Europa y Estados Unidos. Sus filiales en el país dejaron de ser "una más" en el mundo al crecer 9.3% en ingresos en 2012, contra una caída de 3.2% de las matrices.

El contraste con una Europa en crisis y un Estados Unidos aletargado, convirtió a México en un resguardo y un mercado que creció más que muchos de los países de origen de estas compañías.

México tuvo en 2012 un mejor desempeño que la mayoría de los países desarrollados que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

"De hecho, a partir de 2010, ha crecido al doble de la tasa promedio. No sorprende que estos sectores hayan tenido un mejor desempeño en México que en otros países", dice el director del Centro de la OCDE en México, José Antonio Ardavín, a la edición del 21 de junio de 2013 de la revista Expansión.

Frente a la crisis europea y la recuperación lenta de Estados Unidos, dice Abraham Vergara, académico de Estudios Empresariales de la Universidad Iberoamericana, "los estándares macroeconómicos en México han sido estables, la competitividad ha sido incentivada por el posicionamiento económico del país y también por el área geográfica donde se encuentra, además de la logística". Las sacudidas de la economía global cambiaron la perspectiva que estas firmas tienen sobre mercados como el mexicano.

## **2.2 Empresas y Microempresas en México**

La palabra empresa tiene su raíz etimológica del latín "prehendere" que significa "emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades", en consecuencia, en una primera aproximación podríamos considerar el empresario como un emprendedor, aceptación vigente en la actualidad aunque parcial e incompleta. La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar y calidad de vida. En general, la empresa se puede definir como una unidad organizada de producción, dentro de una estructura social y como la entidad económica que es capaz bajo su propio derecho, de poseer activos, asumir responsabilidades y comprometerse en actividades económicas y transacciones con terceros, pudiendo estar constituida por uno o varios establecimientos, INEGI (2009).

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía ha llevado a cabo censos económicos sobre las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. En el periodo de 2 de marzo al 31 de julio de 2009 los datos recabados gracias a la participación de un equipo de cerca de 25 mil personas, distribuidas a lo largo y ancho del territorio, nos dicen que México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas. El 95.2% (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3% (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 % (15 mil 432)

medianas y el 0.2% (10 mil 288) grandes compañías. En este censo se destaca que las mujeres representan el 42.5% del personal ocupado y los hombres el 57.5%.

En cuanto al empleo, las microempresas de México emplean al 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1% y las de gran tamaño al 21.5% restante.

Los estados que más mujeres emplean son Tlaxcala con el 47%, seguido de Oaxaca (46.9%), Morelos (46.7%) y Michoacán(46%).

Dentro de este Censo se encuentra información referida a créditos, préstamos y financiamientos. Y de ella se desprende que solamente el 13.9% de las unidades económicas (empresas) obtuvieron un crédito, préstamo o financiamiento. Las empresas mexicanas tradicionalmente se han quejado por la falta de crédito ofrecido por los bancos en el país y es común que se financien con sus proveedores.

Los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México (585 mil), el Distrito Federal (414 mil), Veracruz (364 mil), Jalisco (331 mil) y Puebla (309 mil). Las empresas mexicanas se agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%). Los estados más trabajadores ocupados en actividades industriales (manufacturas, minería, construcción, electricidad, gas y agua) son Chihuahua (40.6%), Baja California (37.6%), Coahuila (34%), Tamaulipas (33.5%) y Querétaro (30.4%).

Tradicionalmente, los resultados de los Censos Económicos se han ofrecido al público, a través de desgloses en donde la principal unidad de observación es el establecimiento. Los resultados de los Censos Económicos 2009 no fueron la excepción, pues los resultados definitivos salieron a la luz pública en septiembre de 2010 y dieron cuenta de 3 724 019 unidades económicas del sector privado y paraestatal, 98.3% de las cuales son establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios. Al agrupar estas unidades económicas según la empresa a la que pertenecen, se ofrece a los usuarios otra perspectiva de integración económica. Por entidad federativa, se observa una tendencia hacia la concentración del personal

ocupado y de la producción, principalmente en el Distrito Federal y el estado de Nuevo León, y una disminución de estas variables en estados como Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, Tamaulipas y Veracruz.

Debido a la gran cantidad de empresas uniestablecimiento (99% del total de empresas), a nivel sectorial la estructura económica prácticamente se mantiene igual cuando se presentan los resultados por establecimiento o presentados de forma agrupada por empresa, salvo por un ligero incremento en la participación de las Industrias manufactureras y una disminución de la participación de los sectores de Comercio al por mayor y Comercio al por menor en las principales variables. Esta disminución de unidades económicas comerciales y de sus respectivas variables, y el incremento de las mismas en el sector manufacturero, se debe principalmente a que durante el proceso de clasificación de empresas al integrar establecimientos comerciales que funcionan como centros de distribución de establecimientos manufactureros que forman parte de la misma empresa, las unidades económicas comerciales pasaron a formar parte del sector manufacturero.

Analizadas por tamaño (estratos según el número de personas que ocupa cada establecimiento o empresa), las unidades económicas y sus principales variables, cuando se presentan los resultados por establecimiento o de forma agrupada por empresa, muestran algunas variaciones. Sobresale que, al integrar las unidades por empresa, se incrementa la importancia de las microempresas y disminuye la de las pequeñas, medianas y grandes unidades económicas; en tanto, en las variables de personal ocupado y producción bruta total, el incremento se observa en las unidades económicas grandes (las que ocupan a más de 250 personas), al pasar, en el caso del personal ocupado total, de 27.0 a 35.2%, mientras que la producción bruta total de las empresas grandes pasa de 65.3%, cuando los datos se publican integrados por establecimiento, a 73.9% cuando la información es integrada por empresa.

De las 3 627 059 empresas conformadas de acuerdo con su razón social, solamente 39 080 (el 1%) son empresas multiestablecimiento; de éstas, 85% son empresas con un ámbito de operación nacional y 15% corresponde a empresas que operan en la entidad federativa a la que pertenecen. Cabe precisar que las empresas uniestablecimiento (99%) están conformadas por unidades económicas que no comparten la razón social (o propietario) con ninguna otra unidad económica; mientras que dentro de las empresas multiestablecimiento están consideradas empresas que, si bien proporcionaron la información censal en un solo cuestionario, su forma de operar indica que lo hacen con más de un establecimiento, como es el caso de los organismos operadores de agua, que trabajan con varias instalaciones como oficinas, pozos de extracción de agua, almacenes, redes de distribución, etc., o las empresas constructoras, las cuales operan con oficinas, bodegas, frentes de obra, etcétera.

#### Empresas según tamaño:

Las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 95.7% del total, dieron empleo a 40.4% del personal ocupado total y generaron 6.9% de la producción bruta total; es decir, muchos establecimientos generan poca producción.

Por otra parte, las empresas grandes representaron sólo 0.2% del total, ocuparon a una de cada tres personas (35.2%), y produjeron 74 de cada 100 pesos (73.9%); pocas empresas grandes generan grandes volúmenes de producción.

Al separar a las empresas en uniestablecimiento y multiestablecimiento pueden apreciarse algunas diferencias significativas: 96.5% de las empresas uniestablecimiento son microempresas y éstas producen 16.2% de la producción bruta total que producen todas las empresas uniestablecimiento; en contraste, 9.1% de las empresas multiestablecimiento son grandes y este segmento de empresas producen el 85.8% del total de la producción que generaron las empresas multiestablecimiento.

Como se mencionó anteriormente, dentro de las empresas multiestablecimiento existen dos categorías: las empresas que operan redes y unidades móviles (constructoras, de transporte, de distribución de agua, de gas, de electricidad, etc.) y las empresas que operan con más de un establecimiento. Estas últimas, en promedio, cuentan con 8.6 establecimientos cada una por tamaño de la empresa, las de tamaño micro (las que ocupan a diez personas o menos), en promedio cuentan con 2.3 establecimientos, las pequeñas con 3.2, las medianas con 5.7 y las grandes (las que ocupan a más de 250 personas) con 25.8 establecimientos por empresa.

### **2.3 Comercio Tradicional vs Comercio Moderno**

El comportamiento de las personas en las transacciones de compra está cambiando y adaptándose gracias a las nuevas tecnologías e Internet, y el comercio electrónico se está convirtiendo en algo totalmente normal en muchos segmentos de la sociedad, ganándole terreno al comercio tradicional (las tiendas físicas de toda la vida). En la última década, el proceso de globalización de la economía ha tenido fuerte impacto sobre la reorganización territorial interna de metrópolis que van configurando un "sistema urbano transnacional" (Sassen S., 1991). Unas de las consecuencias de ese proceso es la redefinición de los centros urbanos alrededor del consumo, particularmente del consumo cultural, de las actividades de ocio y del comercio suntuario, en respuesta a la demanda emergente de sectores sociales concentrados.

En los países más desarrollados de América latina, como en países menos desarrollados de Europa (Portugal, Turquía...) o en países emergentes de Asia (Corea, Taiwán, Hong Kong...), la internacionalización y la modernización conjuntas del comercio minorista son uno de los indicadores del proceso de globalización de las ciudades. Este proceso es la consecuencia de las estrategias de internacionalización y de crecimiento externo de los grandes grupos y cadenas internacionales de distribución, hacia los países donde la población llegó a tener un poder adquisitivo y / o hábitos de consumo cercanos a los de los países desarrollados.

La internacionalización y la modernización del comercio involucran a su vez la difusión de productos y de marcas idénticos y la producción por el sector empresarial de lugares estandarizados como los shopping centers o “plazas” como se le denomina en México. El “shopping center” ha sido percibido como un símbolo urbano de los cambios que ha experimentado la ciudad y de la integración a una "sociedad-mundo". En particular, la difusión a escala mundial de mercancías por el capitalismo internacional induce una cierta homogeneización en los hábitos de consumo, en los modos de vida y en las prácticas culturales (a través de la música, de la vestimenta, de la alimentación, etc.). Sin embargo, la tesis de la aculturación y de la pérdida de identidad ignora las especificidades culturales e históricas locales.

Modernización del comercio en México y la identidad urbana:

Aunque estén perdiendo poco a poco fuerzas en los hábitos de consumo y compras, las principales alternativas de compras para los mexicanos son las tiendas de abarrotes y los mercados públicos o también llamados el comercio tradicional. Se trata de pequeños establecimientos que ofrecen una gama limitada de productos de consumo básico y que sobreviven sobre todo gracias a la venta de refrescos, cerveza, galletas y pastelillos en empaques de pocas unidades y golosinas. Muestran una amplia difusión en los barrios (colonias) populares, y en el caso de los mercados públicos pueden ser mercados techados, administrados por las autoridades locales en los cuales predominan los puestos dedicados a la venta de alimentos frescos, pero en los que también se venden otros diversos artículos de consumo no duradero y semi-duradero (ropa, cosméticos, zapatos, etc.). Pero aun contando con todo lo básico para el consumo, el comercio tradicional se enfrenta a una nueva barrera: los supermercados. En México existen varias grandes cadenas de supermercados y tiendas de autoservicio. Algunas de estas cadenas tienen una implantación sobre todo regional, y otras, las de mayor difusión en la ciudad de México y su zona metropolitana, una implantación nacional. Las dos cadenas más grandes, WalMart, que se estableció en México hace algunos años a través de la compra de la cadena mexicana Aurrera, y Comercial Mexicana, operan a través de tres modalidades: 1) hipermercados (superficies de

10.000 metros cuadrados o más); esta modalidad es utilizada prácticamente por consumidores de todos los estratos socio-económicos; 2) Las denominadas "bodegas", que son tiendas de autoservicio con superficies más reducidas que las anteriores y que ofrecen una gama más reducida de productos que no incluye los perecederos, se orientan a cubrir la demanda constituida por las clases populares y el estrato de ingreso medio-bajo. 3) Las tiendas de autoservicio Superama (WalMart) y Sumesa (Comercial Mexicana) con superficies cercanas a los 5.000 metros cuadrados caracterizadas, sobre todo las primeras, por ofrecer una gama más diversa, sofisticada y costosa de alimentos, bebidas y otros artículos de consumo no duradero, que los supermercados, y orientadas por esos mismo hacia una clientela de ingreso medio alto y alto.

Ahora bien, recalcando la importancia de la globalización en el comercio, los supermercado manejan el plus (por así decirlo), de utilizar la estrategia bien definida de la ubicación, por lo tanto dan paso a los centros o plazas comerciales tanto al equivalente de lo que en los EUA se denomina mall y en algunos países sudamericanos shopping centers, como a los agrupamientos de comercios desplegados generalmente en un solo nivel y en los que el establecimiento ancla es un hipermercado.

Para estos centros, el comercio, antes de significar una forma de intercambio comercial y el lugar físico donde se efectúa dicho intercambio, designa la manera de comportarse en sociedad así como las relaciones que de ese modo se establecen (por ejemplo, en la expresión francesa "être d'un commerce agréable", que significa "ser sociable" o "tener buen trato social"). Los lugares comerciales son entonces tanto lugares de intercambio social y cultural como lugares de intercambio mercantil.

Como espacio público, es decir, como lugar de experiencia de alteridad (G. Simmel), de exposición de sí mismo a la mirada del otro (R. Sennett), constituyen lugares de intermediación en la relación público / privado : la práctica social y los usos asumen el rol de romper la rigidez de la antinomia de las categorías de lo público y lo privado, provenientes del derecho romano y del derecho moderno. La ciudad está en efecto compuesta por espacios de status variados, a veces mal definidos, donde los usos públicos y privados se intermezclan estrechamente. El comercio, como espacio

público (o semi-público), representa entonces un elemento esencial de la identidad urbana.

Los espacios comerciales relativamente homogéneos y funcionales, derivados de la modernización de la distribución, han provocado con frecuencia la desaparición de formas de comercio más tradicionales, desplazando una parte de las prácticas sociales y comerciales de los “antiguos” lugares a favor de los “nuevos” lugares. La eficacia social y la calidad de la gestión espacial de estos últimos es menor. ¿Qué consecuencias tiene entonces la modernización comercial sobre la evolución de la identidad urbana de la ciudad? Por un lado, los centros comerciales inducen nuevas formas de sociabilidad en relación a formas de sociabilidad tradicionales o modernas, sin significar necesariamente la desaparición de los lazos sociales.

Si bien algunos autores describen los centros comerciales como “no lugares”, por ser no-identitarios y no-relacionales (Augé, M., 1993), y otros los relegan a un individualismo narcisista y solitario (Lipovetsky, G., 1983), el concepto de socialidad que utiliza M. Maffésoli (que opone a lo social, punto que tal vez sea más discutible), caracteriza bastante bien los modos de sociabilidad en los centros comerciales. La socialidad traduce, según él, la ida y vuelta entre la masificación creciente de los individuos y el desarrollo de tribus de geometría variable, cuya cohesión no se concreta solamente a través de relaciones socioeconómicas. Esta cohesión se manifiesta en una inversión afectiva y pasional, por la importancia de la proximidad, por los modos de convivialidad efímera y por la multiplicación de los rituales.

Por otro lado, muchos estudios antropológicos realizados en Francia, han demostrado que los lugares modernos de distribución pueden constituir espacios de recomposición de los lazos sociales y culturales de grupos étnicos desestructurados (especialmente las familias magrebíes de los suburbios parisinos). La apropiación colectiva de los lugares a través de la modificación de las funciones asignadas a los objetos permite reconstruir parcialmente la identidad de pequeños grupos sociales. Podría decirse, de alguna manera, que los centros comerciales proponen “formas de

urbanidad” más o menos novedosas. La arquitectura de los centros comerciales de Buenos Aires, especialmente a través de la rehabilitación de edificios de fuerte valor patrimonial, “recicla” los valores históricos y las formas arquetípicas de la identidad urbana porteña (tradicional o moderna), multiplicando sin duda bajo el modo del simulacro las alusiones al espacio público y a las formas particulares de la ciudad, por medio del lenguaje empleado para designar los lugares (plaza, patio, paseo) y de las formas (plazas, fuentes, bancos, etc.).

La arquitectura posmoderna revela ricas posibilidades en la materia. Los promotores comerciales modifican con habilidad los símbolos que constituyen el espacio urbano. El patrimonio, invención de los estados modernos, permite así la construcción de una identidad-ciudadanía cuyas referencias han cambiado: ayer, los valores nacionales promovidos por el Estado ; hoy, los valores mercantiles y consumistas, encarnados en la imagen del ciudadano-consumidor (el euroconsumidor...), categoría universal y abstracta desarrollada conjuntamente por los Estados y los actores económicos. Las potencialidades de consumo de los hogares les permiten situarse en el interior del espacio social.

Comercio tradicional VS Comercio electrónico:

Otra variante del comercio moderno, es el comercio electrónico, que cada vez más, se aplica al comercio minorista tradicional. El comercio minorista puede aprovecharse de muchas de las ventajas que le brinda el negocio electrónico:

- Reducción de costes de aprovisionamiento de entre un 20% y un 40%.
- Acceso a un mayor número de clientes potenciales (teóricos).
- Ampliar el surtido a un coste mínimo.
- Facilidad para conocer a los competidores (precios, condiciones, etc.).
- Facilidad para conocer a los clientes (hábitos de consumo, tendencias, etc.).
- Posibilidades de asociarse con empresas similares (compras, subastas, marketing directo, etc.).

- Facilidad para mantener un mayor contacto con sus clientes.

Profundizando en la optimización de los procesos de compra:

- Optimiza la sincronización de la cadena de abastecimiento
- Reduce las tareas de inventario y los ciclos de compra.
- Ayuda a obtener una base de proveedores más amplia y completa.
- Facilita la comparación entre los precios de los proveedores.
- Racionaliza los procesos de compra, reduce el papeleo y ahorra costes.
- Los costes de abastecimiento por medio del negocio electrónico pueden suponer un ahorro de hasta entre un 20% y un 40%.

Para el comercio tradicional es más importante su posicionamiento como negocio (surtido, ubicación, precios, etc.), que la aparición de un posible nuevo competidor. Otra variables sobre la que conviene reflexionar es que la introducción de la tecnología como recurso es importante para cualquier negocio (actitud) y es imprescindible para el sector del comercio. En función de la evolución, el comercio tradicional tiene un período de tiempo para “no perder el tren”.

Por último, una conocida empresa de consultoría, publicó recientemente en un artículo lo que denominaba “Las 10 ventajas de vender on-line”:

1. Está de moda.
2. Libre de impuestos.
3. Clientes de calidad.
4. Variedad de oferta.
5. Flexibilidad en el pago.
6. Un coste asumible.
7. Un horario de 24 horas.
8. Un almacén reducido.
9. Una plantilla ajustada.
10. Es ecológico.

No podemos olvidarnos de que Internet es una nueva manera de hacer negocios, donde el canal de distribución se puede acortar; un canal que permite, en teoría, que los fabricantes vendan directamente al consumidor final; y un canal que elimina las barreras geográficas, tanto para la compra como para la venta de productos, y que incrementa la competitividad y nos obliga a realizar inversiones en tecnología de una manera constante.

A continuación una serie de conclusiones, en ciertas medidas desordenadas y no priorizadas, que sirven a los profesionales del sector a reflexionar y analizar cómo afrontar esta nueva situación:

- La tecnología (etiquetas electrónicas, auto-escaneado, EDI, etc.) incidirá sobre el comercio de todo tipo y de todos los sectores.
- Hay empresas pequeñas que están rentabilizando Internet (Barrabés). Los grandes, sobre todo en productos de gran consumo, no están todavía presentes de una manera significativa en Internet.
- La velocidad de desarrollo del canal dependerá mucho de cada tipo de producto.
- El B2B seguirá desarrollándose, y éste incluirá también al pequeño comercio.
- La implantación de la nueva generación de telefonía móvil hará que el número de usuarios potenciales aumente.
- Internet hace que la marca sea cada vez más importante.
- Parece que las tiendas virtuales tienen un futuro incierto. Por el contrario, se prevé un gran auge de los centros comerciales virtuales y de las tiendas portales.

- El mercado del comercio electrónico es todavía muy pequeño, pero crece a gran velocidad.
- Las principales barreras de desarrollo son la escasez de la oferta y la baja penetración de Internet.
- Internet es una variable más a analizar y a tener en cuenta dentro del proceso de renovación y posicionamiento que todo comercio (y todo negocio) tendrá que de realizar de manera casi permanente.
- Todavía no se sabe si los distribuidores actuales ven Internet como un canal alternativo o como un canal complementario.
- Internet no tiene que porqué ser una amenaza, puede ser una oportunidad.

El pequeño comercio tradicional tiene que evolucionar, independientemente del desarrollo y evolución de Internet, para adaptarse a los cambios en los hábitos de los consumidores, las tendencias de la economía, los cambios demográficos, los cambios tecnológicos y los movimientos de sus competidores. Las estrategias deben orientarse a agruparse para comprar (centrales de compras) y para vender (centros comerciales); asociarse (cooperativas, cadenas voluntarias, franquicias, etc.); y especializarse.

## **2.4 Empresas Minoristas/Comercio Tradicional. Importancia en México**

Mucho se ha dicho sobre el impacto que en los últimos años ha sufrido el canal tradicional, haciendo pensar en su desaparición, sin embargo “la tiendita de la esquina” sigue siendo un componente clave tanto en sectores de la población que generalmente cuentan con un ingreso que reciben día con día, tales como obreros, comerciantes o taxistas, como para quienes pierden un trabajo formal y encuentran en éste una alternativa viable, es claro que su situación futura es incierta, ya que independientemente de sus ventajas, las características de operación y gestión del mismo son en gran medida deficientes, aunado esto a su alto volumen y dispersión, carecen de conectividad y tecnología, hay informalidad financiera, entre otras.

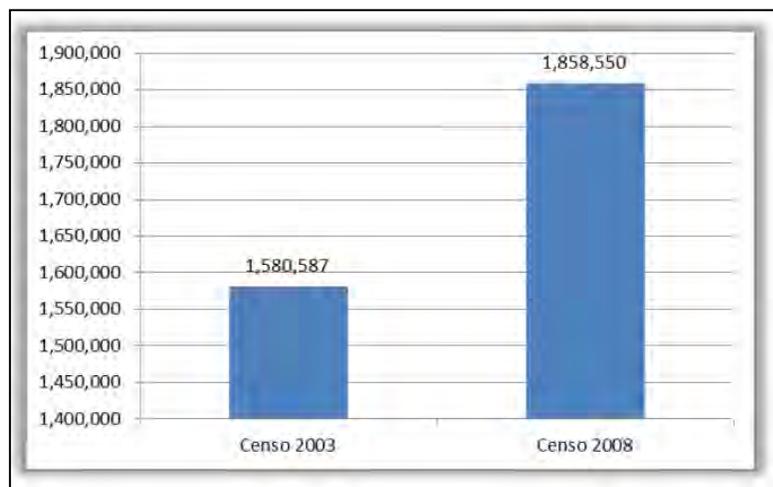
En general, las tiendas de abarrotes, misceláneas o mini súper se definen como:

“Establecimientos que se ocupan de la compra-venta de diversos productos tales como alimentos enlatados o envasados, jugos y néctares, bebidas gaseosas, artículos de limpieza, lácteos, dulces y frituras, carnes frías, vinos y licores, entre otros, en la mayoría de los casos al público en general. Las personas que realizan esta actividad están consideradas como comerciantes y, en consecuencia, para fines mercantiles, su actividad está regulada por el Código de Comercio” (SAT, 2005).

En México, las tiendas de abarrotes han desempeñado un importante papel en el desarrollo del comercio nacional. Es relevante también su papel en el desarrollo social y económico de un sector en desventaja, sin embargo, además de su importante rol social, el canal tradicional puede significar un nivel de ventas relevantes y estratégico para varios fabricantes y algunos mayoristas, oscilando entre un 48% y 70%.

Según el último censo económico (INEGI, 2009) el Sector Comercio representa el 49.9% del total de las unidades económicas del país y muestra un crecimiento del 17.6% con respecto a censo anterior realizado en 2003.

**GRAFICA 1- Número de entidades económicas dedicadas a Comercio en México.**



Elaboración con base del Censo Económico 2009. INEGI

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) el Comercio al por Menor comprende las unidades dedicadas a la compra venta de bienes de consumo final, segmento al cual pertenecen las tienditas de la esquina. Tres subsectores del Comercio al por menor registraron más de la mitad (50.7%) del personal ocupado total: alimentos, bebidas y tabaco (31.4%), tiendas de autoservicio y departamentales (10.4%) y productos textiles (8.9%).

De las 153 clases en que el SCIAN divide al comercio, sobresalen 10. La clase de actividad de tiendas de abarrotes y misceláneas reportó el mayor porcentaje de unidades económicas (31.2%) y de personal ocupado total 19.2%, es decir, que por cada 10 establecimientos comerciales tres son tiendas de abarrotes y misceláneas y por cada 100 personas ocupadas en el comercio, 19 laboran en este tipo de unidades económicas. Así, el Censo 2009 destaca la presencia del Comercio (y en menor medida las Industrias manufactureras), en el aparato productivo según la cantidad de unidades económicas que la componen.

En este orden de ideas el Comercio registró 49.9% del total de las unidades económicas de las cuales 46.7% corresponden al Comercio al por menor y 3.2% al

Comercio al por mayor. En datos actuales (INEGI, 2011), el total Comercio al por Menor de Abarrotes y Alimentos se conforma por un total de 996,186 entidades económicas y se desglosa de la siguiente manera:

- 631,081 son Abarrotes, ultramarinos y misceláneas.
- 365,106 otros tipos de comercio al por menor.
- 27,226 tiendas departamentales y de autoservicio.

**GRAFICA 2- Ventas del Sector Comercio en México.**



Elaboración con base del Censo Económico 2009. INEGI

Más del 90% de unidades comerciales está constituido por empresas micro, pequeñas y medianas MiPyME's (INEGI, 2009) que representan un canal relevante para la distribución de diversos mayoristas y proveedores, así como para pequeños productores regionales que de otra manera no tendrían acceso a los mercados finales. Por su nivel de impacto en la creación de empleo son una red de protección que de una u otra forma substituyen un seguro de desempleo que no existe en el país (FUNDES, 2009). El 97% del total de las empresas dedicadas al Comercio al por Menor son microempresas (2-10 empleados).

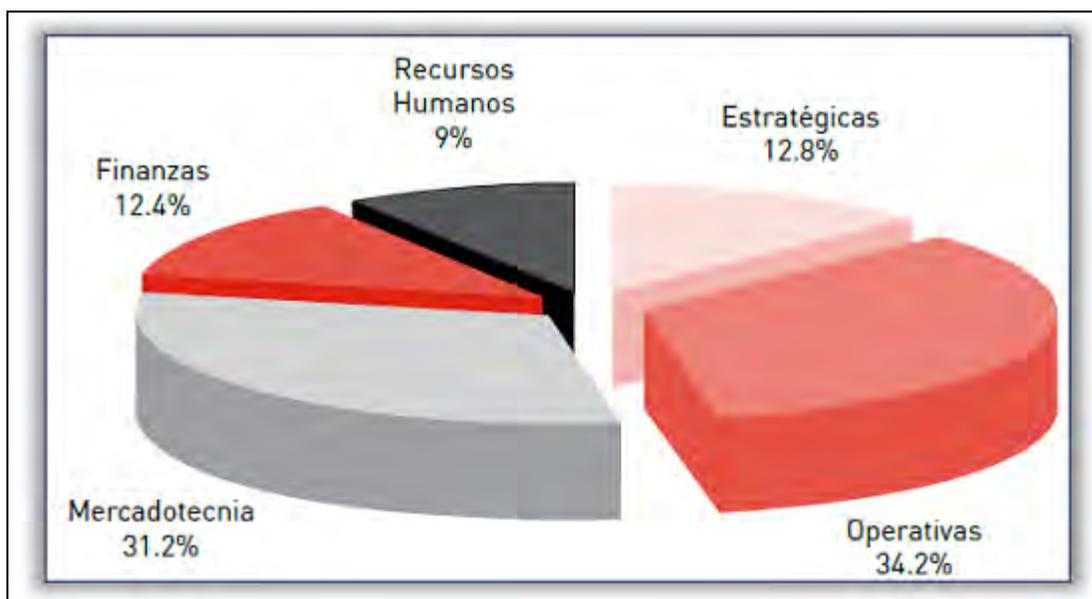
**TABLA 2- Número de Establecimientos comerciales por tamaño.**

| Estados De Personal Ocupado <sup>a/</sup> |             | Unidades Económicas |       |
|---|-------------|---------------------|-------|
|   |             | Absoluto            | %     |
| Total                                     |             | 1,858,550           | 100.0 |
| Micro                                     | 0 a 2       | 1,306,315           | 70.3  |
|   | 3 a 5       | 418,500             | 22.5  |
|   | 6 a 10      | 78,984              | 4.2   |
| Pequeñas                                  | 11 a 15     | 20,106              | 1.1   |
|   | 16 a 20     | 9,704               | 0.5   |
|   | 21 a30      | 8,969               | 0.5   |
| Medianas                                  | 31 a50      | 6,692               | 0.4   |
|   | 51 a 100    | 4,927               | 0.3   |
| Grandes                                   | 101 a 250   | 3,521               | 0.2   |
|   | 251 a 500   | 693                 | 0.0   |
|   | 501 a 1000  | 124                 | 0.0   |
|   | MÁS DE 1001 | 15                  | 0.0   |

Elaboración con base del Censo Económico 2009. INEGI

A diferencia de otros negocios que nacen como propuestas de mejora económica, las tienditas surgen en su gran mayoría como planes de contingencia para enfrentar o tratar de evitar la crisis económica de una familia. FUNDES (organización internacional sin fines de lucro que e impulsa el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa en América Latina desde 1984) ha identificado y clasificado las problemáticas que enfrenta el comercio tradicional, tales como “ser un modelo de negocio obsoleto, tener precios poco competitivos y una mala imagen, así como un conjunto de carencias en materia de regulación”. Las principales causas se encuentran en áreas base de su existencia, tales como el modelo de negocio, precios poco competitivos y falta de regulación.

**GRAFICA 3- Estructura de la producción de las tiendas por área.**



Elaboración con base del Censo Económico 2009. INEGI

#### Sectores y Actores Claves del Comercio tradicional y Empresas Minoritas:

El ecosistema de operación del canal tradicional agrupa varios componentes y actores clave en términos de operación e infraestructura, así como Organismos, Asociaciones e Instituciones de soporte. Enseguida se integran los sectores o instituciones y organismos clave que se tienen identificados en el comercio tradicional:

- Centro para el Desarrollo Empresarial del Pequeño Comercio de Abarrotes (CEDEPEC):

Asociación civil conformada por un grupo de empresas en México. El principal objetivo es capacitar y apoyar (infraestructura, información, créditos, entre otros) al

canal tradicional detallista de abarrotes, logrando una adecuada administración de estos negocios y obteniendo como resultado la permanencia y crecimiento del canal (CEDEPEC,2005).

- Secretarías de Economía Estatales (SEDECO):

Las dependencias de desarrollo económico poseen programas enfocados al apoyo de las MiPyME's en la entidad federativa de su circunscripción.

- FUNDES:

Organización internacional sin fines de lucro que impulsa el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina desde 1984. Publicó los resultados de un proyecto enfocado al canal tradicional denominado "Programa de Comercio Detallista" el cual consiste en un análisis socio antropológico de los establecimientos comerciales en diferentes regiones del país, con el fin de mejorar y profesionalizar este canal (FUNDES, 2012).

- CONMEXICO:

Organismo empresarial que agrupa a 42 firmas de las siguientes industrias: alimentos (24), bebidas (7), productos para el hogar (3), productos para el cuidado personal (1), tabaco (2) y otras categorías (5), mismas que comercializan sus productos tanto en canal tradicional, como en canal moderno (CONMEXICO, 2012).

- Consejeros Comerciales (C.C.):

Empresa enfocada en la creación de información del Canal "Mayoreo" para productos de consumo (Vinos y Licores; Confitería, Papelería y Abarrotes) a nivel nacional. Posee un servicio denominado ISCAM (Información Sistematizada de Canales y Mercados) que hoy es usada por los mayoristas como una fuente de información básica para el análisis del negocio, toma de decisiones, planeación y negociación. De igual forma, ISCAM es utilizada en las áreas de inteligencia de

mercado, mercadotecnia, finanzas, ventas y logística de compañías nacionales e internacionales que participan en el mercado de productos de consumo (Consejeros Comerciales, 2010).

- Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas (ANAM):

Organismo empresarial conformado por más de 120 empresas del canal detallista en formatos de mayoreo de abarrotes. Actualmente los establecimientos comerciales del canal tradicional se abastecen directamente a través de estos formatos de negocio. Algunos de sus miembros tienen presencia en casi todo el territorio nacional y llegan a atender a más de 38,000 puntos de venta en todo el país (ANAM, 2012).

Y por último, tenemos la lista de los importantes actores del comercio tradicional y empresas minorista:

- Establecimientos comerciales (tiendas):

Actualmente de acuerdo con datos del INEGI existen más de 630,000 unidades comerciales en México dentro del segmento “Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas”(INEGI, 2011), información que se detalló previamente.

- Fabricantes de productos de consumo masivo:

Empresas proveedoras de artículos pertenecientes a las categorías principales del canal: En general existen dos tipos de proveedores, los que distribuyen directamente en la tienda y aquellos que lo hacen a través de distribuidores o intermediarios (generalmente mayoristas). Enseguida se muestra la participación de las categorías principales en una tienda promedio de abarrotes (Accenture, GS1 México y Storecheck, 2012).

#### GRAFICA 4- Peso de categorías de productos por nivel de ventas.



Elaboración con base del Censo Económico 2009. INEGI

- Mayoristas distribuidores:

Otro de los canales a través de los cuales se abastecen las tiendas de la esquina. Principalmente los fabricantes que no hacen entrega directa en tienda, tienen como principal canal de comercialización a los distribuidores mayoristas. Dentro de este segmento, también es importante mencionar a las Cadenas de Club de Precios. Este formato de tiendas de comercio organizado también representa un canal a través del cual los establecimientos comerciales se abastecen para el surtido de casi todas las categorías.

- Proveedores de Tecnología:

Se refiere a toda la infraestructura tecnológica involucrada tanto en la gestión específica de la comercialización de productos/servicios en el establecimiento comercial, como en procesos de trastienda y administración del propio establecimiento

comercial, hasta la tecnología empleada en la cadena de abastecimiento de la tienda de la esquina (involucra a fabricantes y mayoristas). Algunos de los componentes básicos en este punto son: Puntos de Venta, aplicaciones para gestión de Back office, sistemas de Inteligencia de Negocios, geo localización, terminales móviles para gestión de procesos de abasto, entre otros.

En conclusión, las tiendas de abarrotes, misceláneas o como comúnmente se conocen, tienditas de la esquina, son una unidad de negocio relevante para la economía local y nacional. Actualmente viven una problemática de falta de actualización y obsolescencia en su modelo de negocio que de no corregirse, las sacará del mercado con un impacto social que es difícil cuantificar.

Lograr que estos establecimientos integren la información de productos de las empresas a los sistemas punto de venta y el poder generar un censo o directorio de establecimientos comerciales es una acción que se percibe en el sector como inminente para mejorar su operación de la cadena de valor. La implantación de este tipo de sistemas en las tiendas tradicionales permitiría tener un enlace directo entre el fabricante y el tendero y con ello, se generarían importantes eficiencias en las labores de venta, suministro y comunicación, independientemente si la distribución se realiza en forma directa o a través de mayoreo.

Un establecimiento tecnificado puede acceder a información en tiempo real, como por ejemplo la rotación de los productos. Esto facilitaría la comunicación con los fabricantes para programar entregas antes de que se agoten las existencias. Destaca el hecho que tanto fabricantes como mayoristas estarían dispuestos a invertir en ello, con tal de poder incrementar su participación. El lograr su sostenibilidad dependerá de incluir la venta de valores agregados, lo que al final redundará en una mejor atención a la clientela así como el fortalecimiento de uso de estándares que aumentará la eficiencia en toda la cadena de valor.

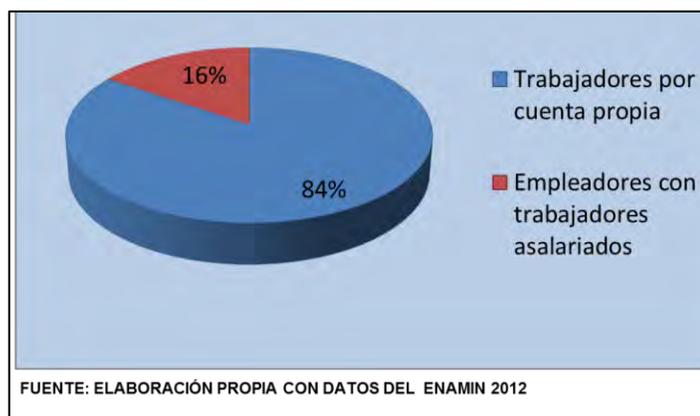
## 2.5 Las Microempresas en México, estudios realizados por ENAMIN (Encuesta Nacional sobre Micronegocios) en el 2012.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), durante el cuarto trimestre de 2012 se llevó a cabo el levantamiento de la Encuesta Nacional de Micronegocios 2012 (ENAMIN). Dicha encuesta es de cobertura a nivel nacional y utiliza el marco muestral de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). En ella se identifica a los trabajadores por cuenta propia y a los dueños de negocios que ocupan hasta 15 trabajadores en la industria manufacturera o hasta diez trabajadores en otras actividades económicas: industria extractiva, construcción, comercio, servicios y transporte.

A continuación, se aprecia los principales resultados que se registraron en el levantamiento del ENAMIN 2012:

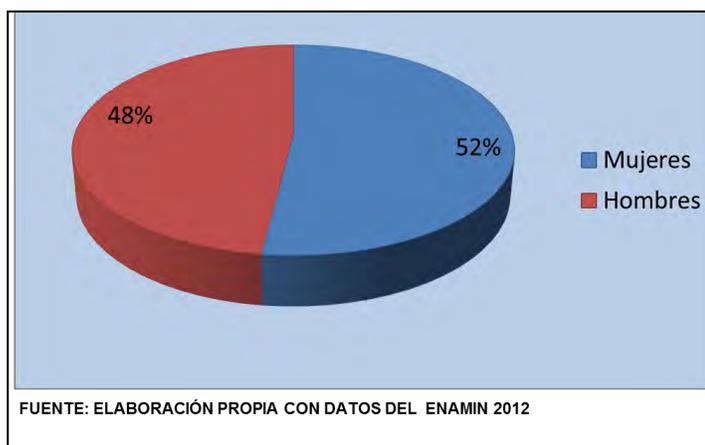
- En 2012 había 9.2 millones de propietarios de micronegocios. De ellos, el 84.5% eran trabajadores por cuenta propia, con o sin apoyo de trabajadores subordinados no remunerados, y el restante 15.5% eran empleadores con trabajadores asalariados.

**GRAFICA 5- Propietarios a nivel nacional.**



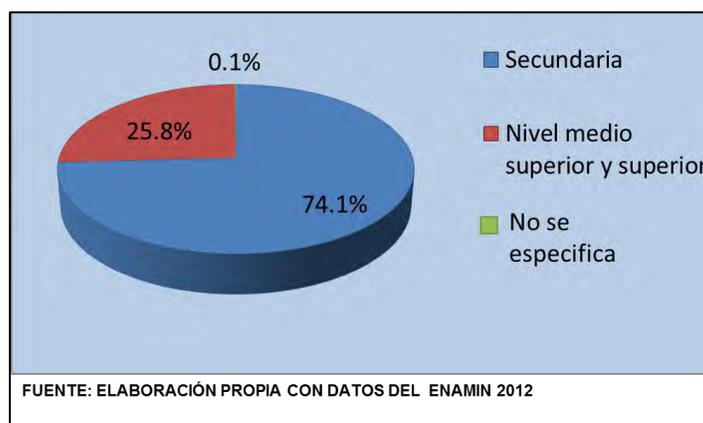
- Del total de los dueños de micronegocios, 48 de cada 100 son hombres y 52 de cada 100 son mujeres.

**GRAFICA 6- Relación de propietarios por sexo.**



- 74.1% de los propietarios de micronegocios tenían una escolaridad de hasta secundaria, 25.8% tenían un nivel educativo de medio superior y superior, el restante 0.1% no especificó su escolaridad.

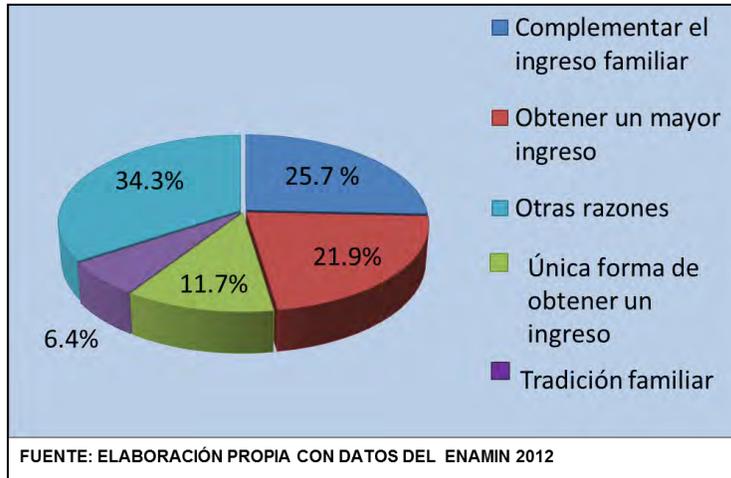
**GRAFICA 7- Escolaridad de los propietarios**



- Los principales motivos para iniciar el negocio fueron: complementar el ingreso familiar (25.7%); obtener un mayor ingreso (21.9%); única forma de obtener un ingreso (11.7%), tradición familiar (6.4%) y el 34.3% especificaron otra razones

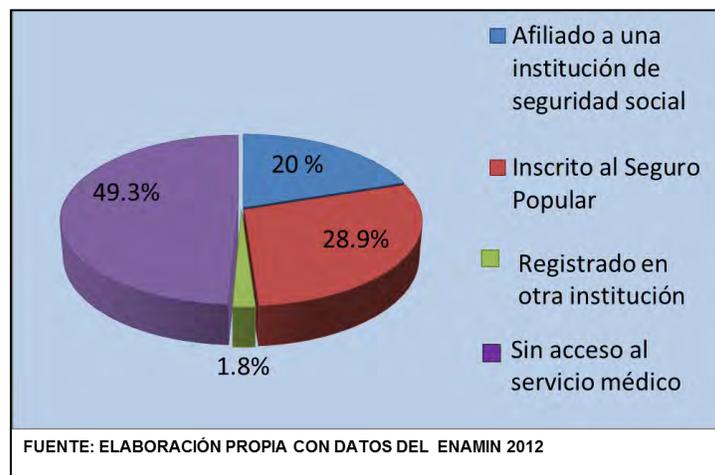
como: no había oportunidad de empleo, se encontró una buena oportunidad de negocio y/u horario flexible, entre otros.

**GRAFICA 8- Razones de inicio de un negocio.**



- El 20.0% de los propietarios de micronegocios está afiliado a una institución de seguridad social, el 28.9% está inscrito en el Seguro Popular, el 1.8% está registrado en otra institución y el restante 49.3% no tiene acceso a un servicio médico.

**GRAFICA 9- Servicios Médicos**



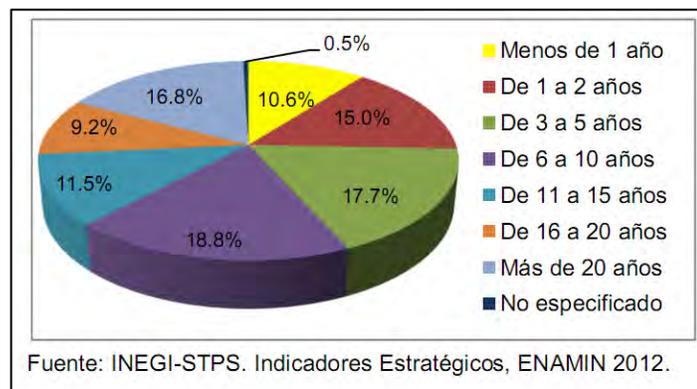
- 70 de cada 100 micronegocios no contaban con registro ante alguna autoridad, 16 de cada 100 se habían registrado sólo ante el municipio o la delegación, 14 de cada 100 tenían registro ante otras autoridades.

**GRAFICA 10- Registros legales.**



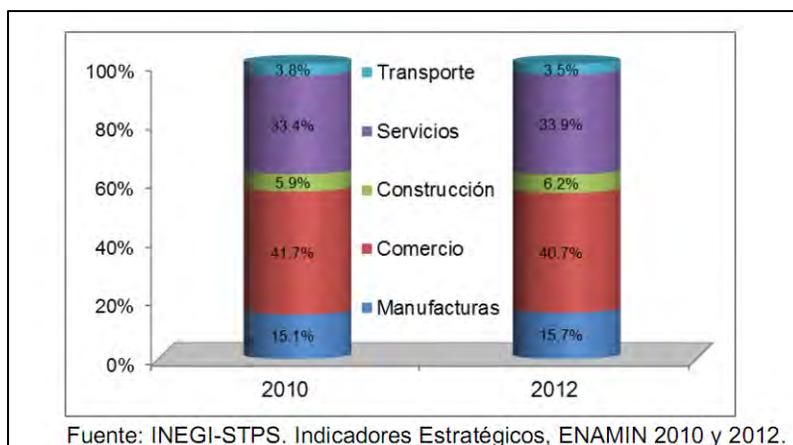
- Poco más de la mitad de esos micronegocios (56.3%) llevaban operando 6 años o más, un cuarto de ellos tenía hasta dos años (25.6%), el 17.7% tenía entre 3 y 5 años, y el 0.5% no especificó la antigüedad.

**GRAFICA 11- Antigüedad del negocio.**



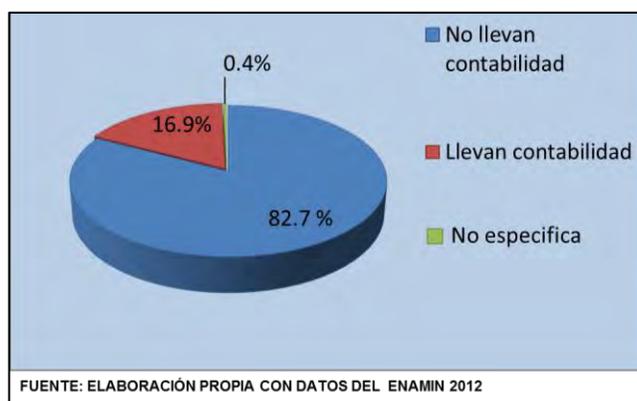
- Más de tres cuartas partes de los micronegocios se concentran en el sector terciario, correspondiendo el 40.7% al comercio, 33.9% a los servicios y 3.5% a los transportes. La industria manufacturera representó el 15.7% y la construcción el 6.2%. Se puede observar que se conserva prácticamente la misma estructura que en 2010.

**GRAFICA 12- Micronegocios según sector de actividad.**



- Ocho de cada diez micronegocios no llevan contabilidad o no utilizan máquinas registradoras de comprobación fiscal (82.7%), mientras los que sí lo hacen son el 16.9%, el 0.4% no contestó.

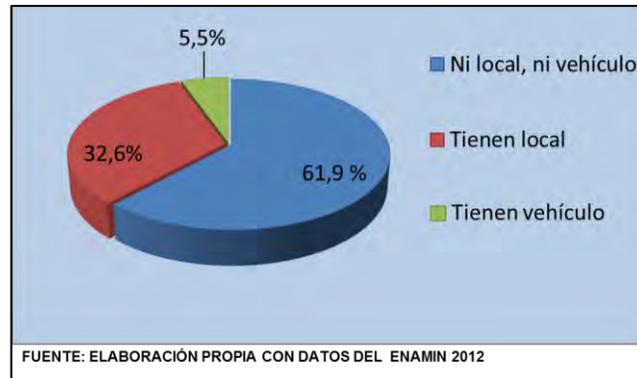
**GRAFICA 13- Registro de contabilidad.**



- El 61.9% de los micronegocios no tenían local o vehículo para llevar a cabo su

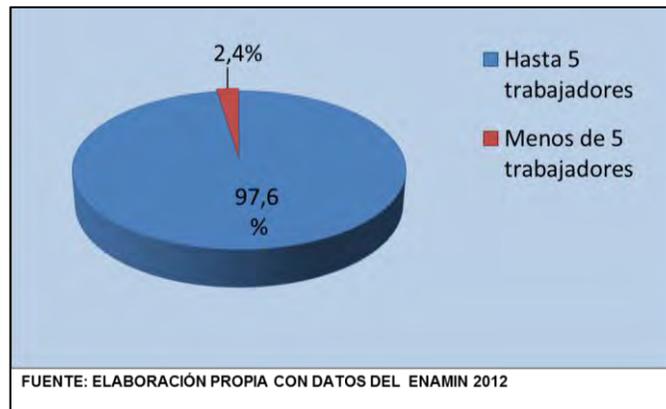
actividad económica, 32.6% tenía local y el 5.5% tenía vehículo con o sin motor.

**GRAFICA 14- Inmobiliario y transporte.**



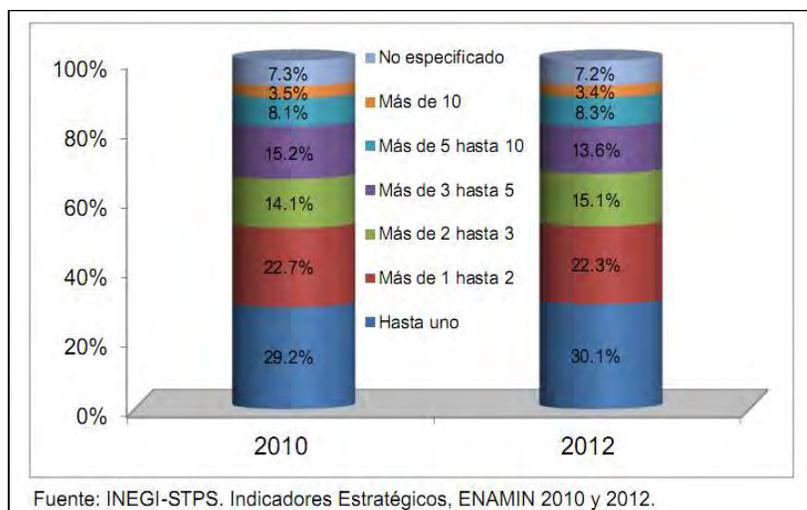
- Casi la totalidad de las unidades económicas de pequeña escala que contrataron trabajadores (97.6%), ya sea asalariados o no remunerados, tuvieron hasta cinco trabajadores.

**GRAFICA 15- Trabajadores de las microempresas.**



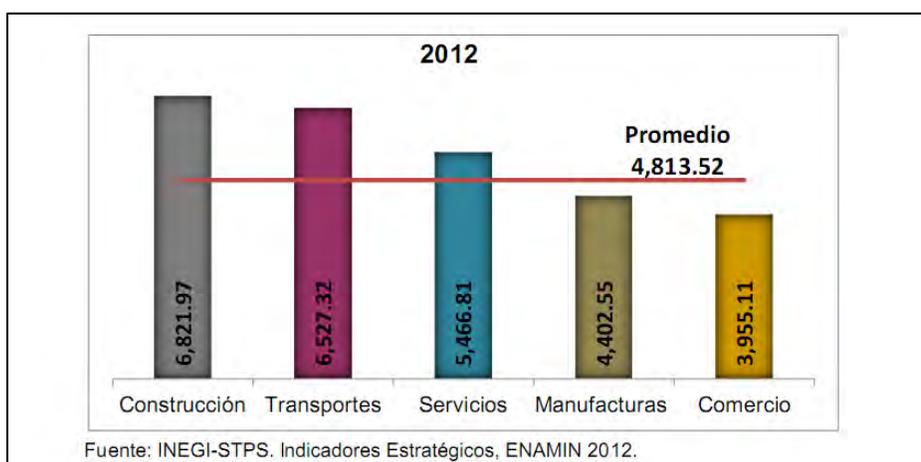
- El 67.6% de los micronegocios percibía un nivel de ganancias de hasta tres salarios mínimos mensuales, 13.6% entre 3 y 5 salarios mínimos, 11.7% ganaba más de 5 salarios mínimos, y 7.2% no especificó el monto de las ganancias. En términos generales, el comportamiento de esta variable permanece estable entre 2010 y 2012.

**GRAFICA 16- Nivel de ganancias al mes en salarios mínimos.**



- La ganancia mensual promedio de los micronegocios fue \$4,813.52. Los micronegocios dedicados a la construcción y a los transportes son los que reciben mayores ganancias promedio mensuales, seguidos de los servicios, las manufacturas y el comercio.

**GRAFICA 17- Ganancias promedio anuales según sector de actividad.**



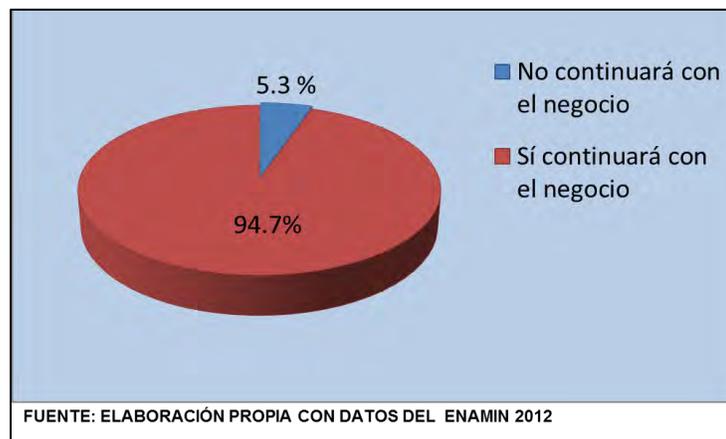
- El 48.0% dijo tener un ingreso de hasta 3 salarios mínimos, el 14.0% entre 3 y 5 salarios, el 28.3% de más de tres salarios, y el 9.7% no declaró el monto de sus ingresos.

**GRAFICA 18- Ingreso actual.**



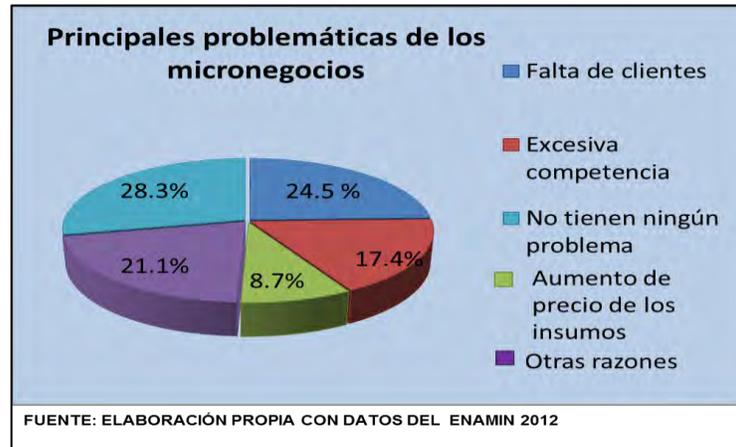
- Sólo el 5.3% de las unidades de pequeña escala tiene la expectativa de no continuar con el negocio. Del 94.7% que sí continuará, 7 de cada 10 lo hará sin cambios importantes en su negocio, 1 de cada 10 mejorará la calidad de sus productos, y el restante realizará otras acciones en 2013, acciones como: tramitar un crédito o préstamo, regularizar el negocio, aumentar el número de trabajadores, cambiar de domicilio, asociarse con otros negocios o personas u otro plan.

**GRAFICA 19- Desarrollo del negocio.**



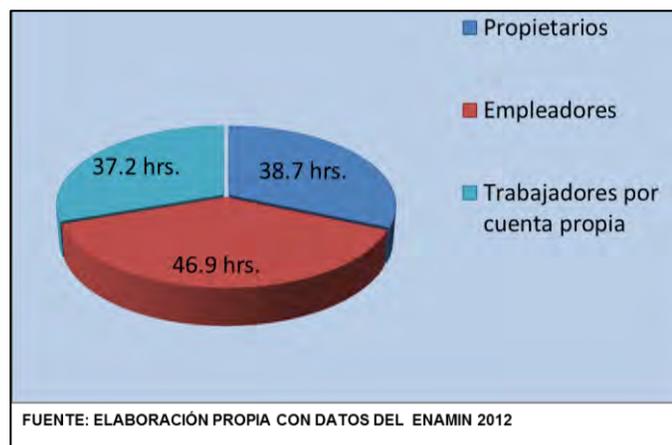
- Las principales problemáticas que presentan estas unidades económicas son la falta de clientes (24.5%), la competencia excesiva (17.4%), aumento en los precios de los insumos (8.7%), otras (21.1%) y el 28.3% declaró no tener problemas.

**GRAFICA 20- Principales problemáticas de los micronegocios.**



- El número de horas promedio laboradas por los propietarios del negocio son 38.7. Los empleadores ocupan 46.9 horas y los trabajadores por cuenta propia 37.2 horas.

**GRAFICA 21- Horas de trabajo promedio.**



Con esta encuesta recabada, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), ofrecen información oportuna y de calidad, y con este esfuerzo se busca impulsar el conocimiento de este tipo de unidades económicas y procurar su desarrollo.

## **2.6 Microempresas a nivel local. Lugar de estudio: Ciudad de Felipe Carrillo Puerto, Municipio del mismo nombre, Estado de Quintana Roo**

Felipe Carrillo Puerto es una población del estado mexicano de Quintana Roo, cabecera del municipio de Felipe Carrillo Puerto, situada en el centro del estado, en la zona maya.

Felipe Carrillo Puerto fue fundada por los mayas con el nombre de Chan Santa Cruz y fue el centro de los mayas rebeldes durante la Guerra de Castas, en ella está situado el Santuario de la Cruz Parlante, conquistada por el Ejército mexicano a principios del Siglo XX fue renombrada como Santa Cruz de Bravo y fue hasta la década de 1920 la capital del Territorio de Quintana Roo, cuando posteriormente fue cedida de nuevo a las mayas y la capital trasladada de Payo Obispo, hoy Chetumal.

En 1930 recibió su actual nombre, en honor al Gobernador socialista de Yucatán, Felipe Carrillo Puerto. Su nombre original fue Noh Cah Santa Cruz Balam Nah Kampokolche

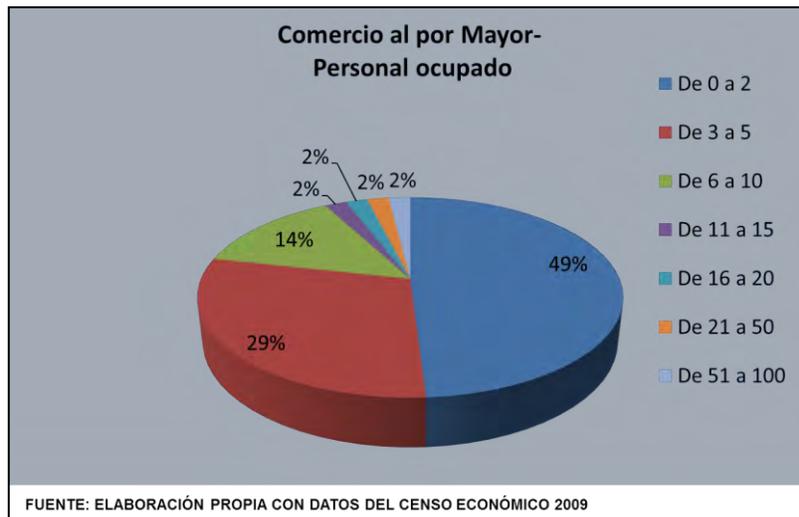
A 40 años de la creación del Estado de Quintana Roo, la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, se afirma con el mayor crecimiento económico en la producción de bienes y servicios como parte del sureste mexicano y como un territorio ordenado con capacidad de integrar los factores de la producción en un liderazgo con progreso dinámico en la generación de empleos. Cuenta con una infraestructura industrial, el cual es un Parque Industriales que representa un amplio potencial en función de las ventajas competitivas que ofrece el Estado que se traducen en la existencia de materias primas, disponibilidad de mano de obra y su posición geográfica.

### 2.6.1 Análisis de Microempresas, Instituto Nacional De Estadística y Geografía 2009

En base a los datos recabados por el Censo Económico 2009 (INEGI, 2009), los datos de las microempresas en el municipio de Felipe Carrillo Puerto son los siguientes:

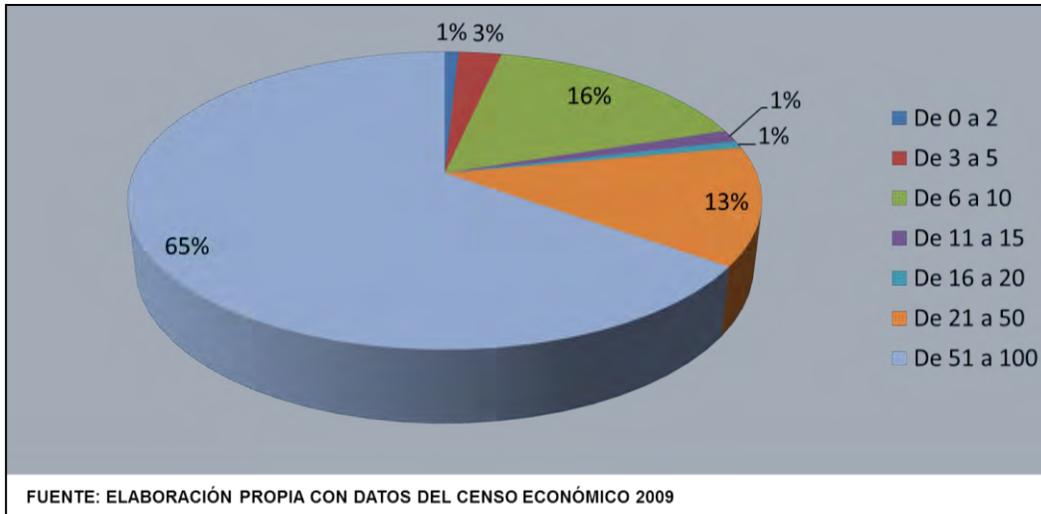
En el municipio existen 51 unidades dedicadas al comercio al por mayor, donde un 92% son clasificados como microempresas, encontrándose con un estrato de 0 a 15 de personal empleado.

**GRAFICA 22-Comercio al por Mayor. Personal Ocupado.**



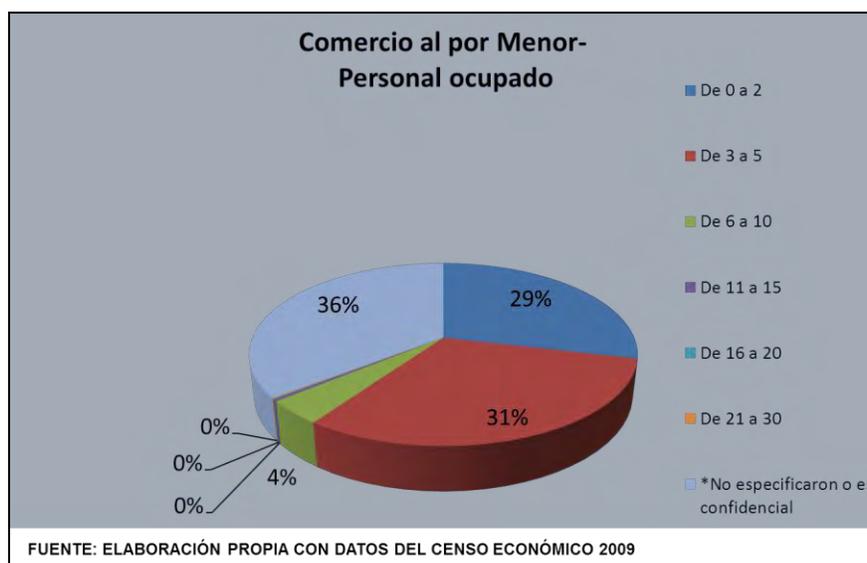
Estas unidades económicas, registraron una producción bruta total de \$60, 595.00 M/N, donde el 21% de estos ingresos son pertinentes a las microempresas con estrato de 0 a 15 de personal ocupado.

**GRAFICA 23- Comercio al por Mayor. Producción bruta total.**



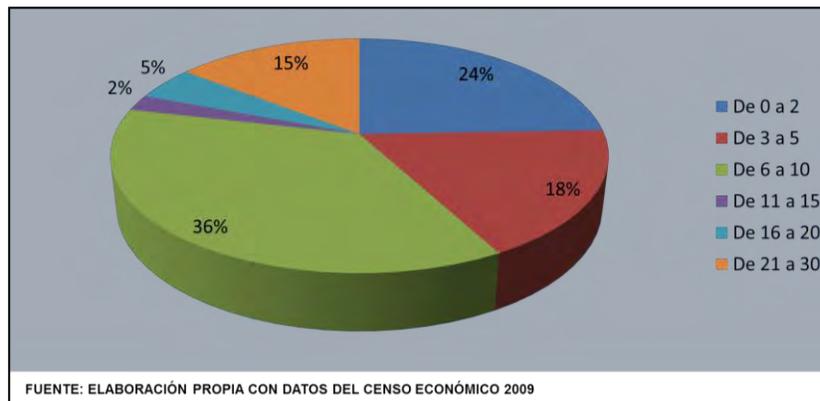
Ahora bien, en el Comercio al por mayor, existen 848 unidades dedicadas al comercios al por menor en el municipio, con estratos de 0 a no mayor de 30 en personal ocupado.

**GRAFICA 24-Comercio al por Menor. Personal Ocupado.**



Estas unidades económicas, registraron una producción bruta total de \$ 139,599.00 M/N, donde se demuestra que el comercio al por menor, en gran manera, duplica la producción bruta total del comercio al por mayor y son pertinentes a las microempresas con estrato de 0 a 30 de personal ocupado.

**GRAFICA 25- Comercio al por Menor. Producción bruta total.**



## 2.7 Conclusión

Las sacudidas de la economía global cambiaron la perspectiva que las empresas nacionales e internacionales tienen sobre el mercado mexicano.

Durante los últimos años, las economías en desarrollo han crecido más que las economías desarrolladas y esto ha marcado la tendencia inversora de las empresas transnacionales, que buscan principalmente mercados en expansión, explica Miguel Pérez, oficial de Asuntos Económicos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El Sureste Mexicano no es la excepción en el ámbito del comercio, es la que más ha crecido en el empleo formal registrado en el Instituto Mexicano del Seguro Social (2009). Es una región que va cada vez fortaleciéndose en darle valor agregado a los recursos naturales en forma sustentable, también conquistando mercados nacionales e internacionales de exportación y diversificando muy sanamente la economía. Una zona

que se considera tener una estrecha relación entre la diversidad biológica y la riqueza cultural, se incluyen capítulos sobre la diversidad de las razas de maíz, la herbolaria maya, el potencial de la restauración forestal y la variedad de insectos en campos de milpa.

El municipio de Felipe Carrillo Puerto cuenta con varias ventajas al pertenecer a esta zona del país, debido a que se encuentra en uno de los estados con mucho más auge en crecimiento en cuanto a visitas turísticas nacionales e internacionales, además, la localización de este municipio es un punto estratégico para diversos tipos de movimientos (caminos, visitas, sitios arqueológicos, importaciones, exportaciones, etc.). Por lo tanto, su economía está en crecimiento, y no sólo gracias a las cadenas de tiendas departamentales establecidas recientemente, sino también, a su comercio tradicional que se ha mantenido año tras año mediante el comercio al por menor.

# **CAPÍTULO III**

## **-METODOLOGÍA-**

## **CAPÍTULO III- METODOLOGÍA**

### **3.1 Introducción: El Enfoque Cualitativo y sus comienzos**

Diferentes autores ubican sus orígenes en distintos momentos, por ejemplo, Vidich y Lyman (2002) los sitúan en los siglos XV y XVI con la denominada etnografía temprana, en la que se estudiaba a los pueblos primitivos; o Lincoln y Denzin (2003) fundamentalmente los circunscriben a principios del siglo XX, al igual que Creswell (2005).

El enfoque cualitativo realmente se inicia como un proceso investigativo a finales del siglo XIX y sobre todo en el comienzo del siglo XX, aunque algunos arqueólogos realizaron estudios inductivos en la mitad del XIX.

El primer problema es que hay diversas visiones que se han considerado como tipos de investigación cualitativa (Tesch, 1990), y sus bases epistemológicas son variadas. Sin embargo, concordamos con Mertens (2005) en que el constructivismo es tal vez el paradigma que influyó más en el enfoque cualitativo (ciertamente muchos diferirán, pero su peso es innegable). Éste tiene sus primeros cimientos con Immanuel Kant (siglo XVIII), quien señala básicamente que el mundo que conocemos es construido por la mente humana. Las “cosas” en sí mismas existen, pero nosotros las apreciamos del modo como es capaz de percibir las nuestra mente. De los postulados de Kant va a surgir el constructivismo, en un intento de conciliar el racionalismo y el asociacionismo. Otro autor clave para esta corriente paradigmática es Max Weber (1864-1920), quien introduce el término *verstehen* o “entender”, reconoce que además de la descripción y medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno.

El constructivismo propone:

- No hay una realidad objetiva, la realidad es edificada socialmente, por consecuencia, múltiples construcciones mentales pueden ser “aprehendidas” sobre ésta, algunas de las cuales pueden estar en conflicto

con otras; de este modo, las percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso del estudio (Mertens, 2005).

- El conocimiento es construido socialmente por las personas que participan en la investigación. La tarea fundamental del investigador es entender el mundo complejo de la experiencia vivencial desde el punto de vista de quienes la experimentan, así como comprender sus diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y el conocimiento.
- La investigación es en parte producto de los valores del investigador y no puede ser independiente de ellos.
- El investigador y los individuos estudiados se involucran en un proceso interactivo. El conocimiento resulta de tal interacción social y de la influencia de la cultura
- No es posible establecer generalizaciones libres del contexto y del tiempo.

Ahora bien, este capítulo tiene la finalidad de explicar la metodología empleada y sus alcances, por lo tanto, nos adentraremos a método de estudio por estudio de casos, el cual se desarrolla a continuación.

## **3.2 Diseño de la Investigación. Método de Estudios de Casos**

### **3.2.1 Definición**

Se considera que la investigación cualitativa, si bien no tiene la forma de replicar los experimentos en un laboratorio bajo condiciones controladas, sí usa en cambio la flexibilidad de planteamiento y valida los resultados con base en la forma en la que se establecen los lineamientos o bases de la investigación, los cuales incluyen credibilidad, fiabilidad y aplicabilidad (Lincoln y Guba, 1985). En la investigación cualitativa existen diferentes maneras de recolectar datos, ya sea la entrevista, la observación, la recopilación de documentos relacionados y de historias habladas (Wiersma y Jurs, 2005).

Asimismo, la investigación cualitativa puede ser vista desde dos enfoques, por un lado, el llamado embudo, que inicia con preguntas generales y conduce a conclusiones del fenómeno en estudio; y por otro la inducción modificada analítica, que se origina a partir de un problema específico a investigar y concluye con un modelo universal (Wiersma y Jurs, 2005).

En este trabajo de investigación, se opta por estudio de casos, donde se emplea entrevistas y mediante los dos enfoques mencionados anteriormente, se desarrollará el análisis final.

El estudio de caso se podría definir como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría” (Hernández Roberto, Fernández Carlos & Baptista Pilar, 2010)

Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Mertens (2005) concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad.

Por su parte, Blatter (2008) conceptúa al estudio de caso como una aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias de un fenómeno son estudiadas en profundidad.

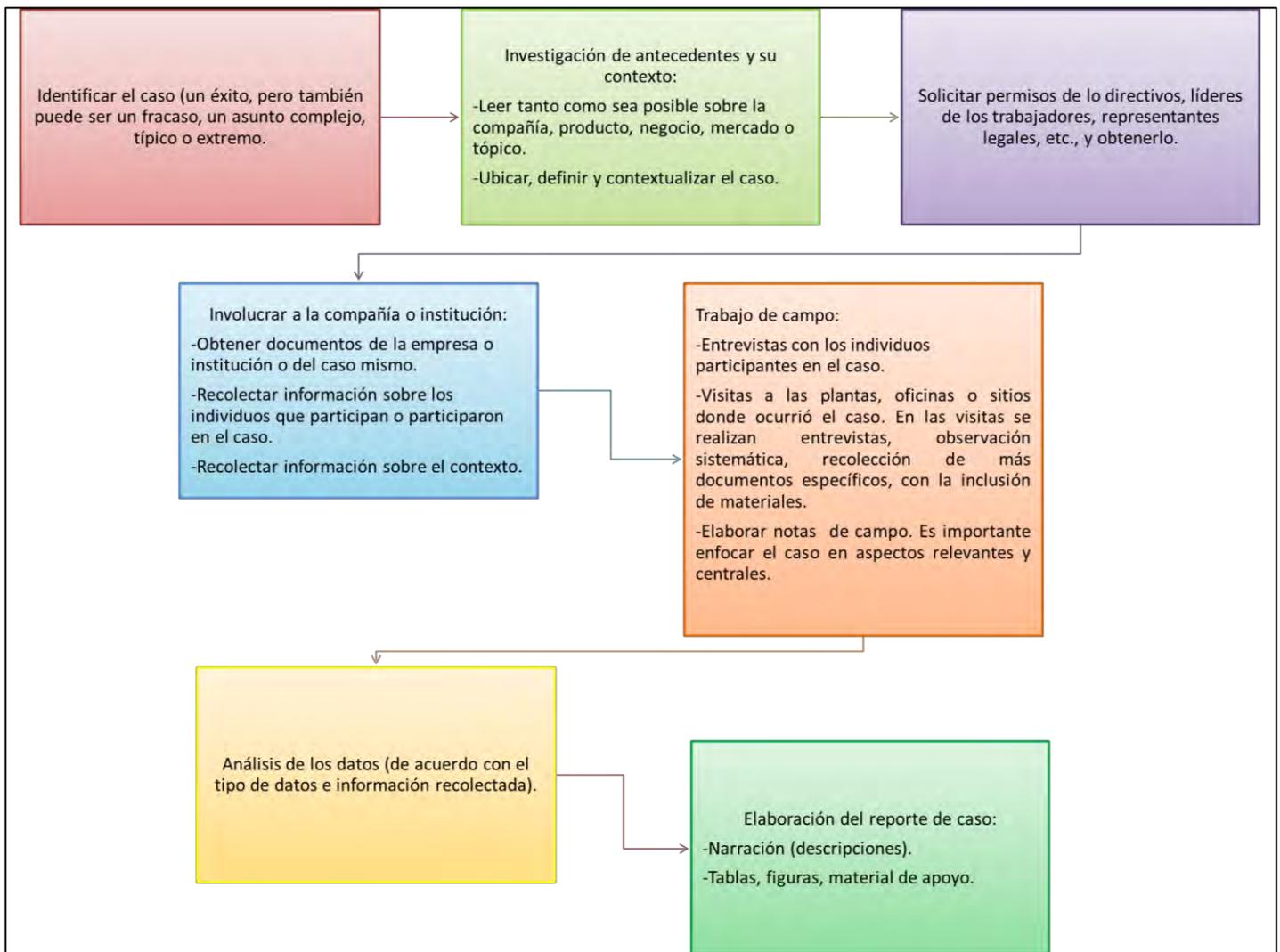
### 3.2.2 Elementos del Estudio de Caso

Integrando los elementos de Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008a) y Yin (2009), el estudio de caso está conformado por los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema
- Propositiones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto del caso o casos
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos

- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados)

Harvard Business School (1997) por su parte establece las siguientes fases para el estudio de caso:



**FIGURA 3- Fases para el Estudio de Casos. Diseño para empresas y negocios.**

### 3.2.3 Tipología de dos Estudios de Caso

Existen diversas clasificaciones de estudios de casos, destacando, entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis.

Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación, podemos sintetizar la tipología de estudios de casos propuesta por Yin (1994) en:

- Descriptivos: Cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: Que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: Que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos: Que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

La otra clasificación, es atendiendo al número de casos que conforman un estudio, podemos encontrarnos con:

- Un único caso. Esta metodología basada en un único caso es adecuada cuando dicho caso sea especial -posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría-, raro -muy distinto a los demás casos posibles-, o revelador -nos permite explorar un fenómeno determinado- (Chiva Gómez, 2001). En una línea similar, Pettigrew (1990) establece que un único caso

puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.

- Múltiples o comparativos casos. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri et al., 1995). Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos no se realiza según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Es más, la lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica (Yin, 1994), en la que se plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos: en primer lugar, que prediga resultados similares a otro caso (réplica literal), dadas unas condiciones similares; y en segundo lugar, que genere resultados opuestos a otros casos (réplica teórica), pero por razones predecibles. Así, y aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Chiva Gómez (2001) establece que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad (Eisenhardt, 1989).

Por tanto, siguiendo esta clasificación, y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, se considera que la presente investigación se corresponde con los estudios de casos explicativos, ya que pretendemos construir o depurar teorías y entender el por qué, el cómo y el cuándo del fenómeno estudiado. Además, se fundamentará en el estudio de casos múltiples, dado que intentamos desarrollar la teoría sobre estrategias implementadas por el comercio tradicional minorista de la ciudad de Felipe Carrillo Puerto para evitar el desplazamiento de nuevas Tiendas Departamentales y para ello seleccionamos casos que han desarrollado o están desarrollando cambios en sus

estrategias. En todos estos casos, las cuestiones clave de investigación para construir teorías explicativas son del tipo cómo y por qué

### **3.3 Unidad de Análisis y tamaño de Muestra**

#### **3.3.1 Selección de Casos**

Para seleccionar las unidades de análisis participantes en esta investigación, se realizó un reconocimiento de área en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. Dentro de este reconocimiento, se identificaron aquellos casos que se estuvieran al alcance, considerando el tiempo y recursos disponibles para llevar a cabo este estudio, y que además cumplieran con los siguientes criterios de selección:

- Que sean propietarios del comercio tradicional actual.
- Que el comercio tradicional se encuentre en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto.
- Manejo de un micronegocio o un comercio tradicional (tienda de abarrotes, misceláneos, fruterías, venta al por menor de carnes frescas, etc.)
- Que los establecimientos estudiados sean de diferente giro comercial.
- Que el mismo propietario manejara un giro de comercio tradicional actual.
- Cierta antigüedad en el rubro anterior (mayor de un año en adelante).
- Cierta antigüedad en el rubro actual (no menor a un año).

Las microempresas y los comercios tradicionales son el objeto de esta investigación, es decir, la unidad de análisis. De un total de 848 microestablecimientos en el municipio. Con base a lo anterior, esta investigación fue llevada a cabo con una muestra no probabilística de cinco casos, estas cinco unidades están ubicadas en diferentes lugares en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto.

### 3.3.2 Unidad de Análisis

- **Alberta Balam Hau:**  
Tiene 58 años de edad, actualmente es propietaria de la Lonchería “La Esperanza”, anteriormente, manejaba un establecimiento de frutas y verduras con el mismo nombre. Es viuda, tiene 6 hijos.  
Años frente a su negocio actual: 2 años
- **Silvia Sosa Ramírez:**  
Tiene 48 años, ama de casa, tiene 4 hijos, a cargo de un lonchería de nombre “La Ticuleña”, antes, era encargada de una tienda de abarrotes llamada los “4 hermanos” en honor a sus hijos. En su negocio actual tiene 3 años, en el giro anterior tuvo una duración de 4 años.
- **Rocío del Carmen Burgos Magaña:**  
Tiene 62 años de edad, estuvo alrededor de 24 años en el establecimiento del giro de Abarrotes y misceláneos “Rocío”, actualmente distribuidora de calzado al por menor, casada y con 3 hijos. La tienda de abarrotes le fue heredada por su progenitora.
- **Elena Balam Hau:**  
Tiene 51 años de edad, viuda, y tiene 3 hijos. Actualmente no cuenta con nombre su establecimiento, ya que es el noble oficio de costura y reparación de ropa, pero anteriormente, manejaba una Lonchería llamada “Rosy” en asociación con otras dos hermanas suyas, la duración con el negocio anterior es de 5 años, con el actual es de 5 años también.
- **Aquileo Mis Pech:**  
Tiene 65 años, casado y jubilado como maestro de nivel básico primaria, tiene 3 hijos. Administra junto a su esposa la tienda de abarrotes “El Milagro de Jesús”,

con una duración de 10 años, anteriormente, en asociación con conocidos suyos y de otro poblado, incurra en una panadería, giro que duró 5 años.

### 3.3.3 Protocolo del Estudio de Caso

Siguiendo el modelo propuesto por (Yin, 2003), donde este autor los subdivide los estudios de caso en:

- Casos con unidad holística: Todo el caso tomado como una sola unidad de análisis.
- Casos con unidades incrustadas: Varias unidades de análisis dentro del caso.

Los tipos de casos resultantes de esta clasificación cruzada son diseños de investigación del método de caso o pueden ser concebidos como diseños específicos del estudio de caso (en concordancia con otros autores). En base a esto, se ha diseñado un protocolo para el estudio y análisis de estos cinco estudios de casos. El protocolo de estudio de caso incluye los procedimientos y reglas generales a seguir en el uso de los diversos instrumentos contenidos en él.

### 3.3.4 Procedimientos e Instrumentos

Bajo el enfoque cualitativo de embudo y el enfoque cualitativo de inducción modificada, se emplea la técnica de entrevista a profundidad para recoger la información por parte de los participantes de los comercios tradicionales seleccionados. En este sentido, se considera que las entrevistas consiguen que el individuo transmita oralmente su definición personal de la situación, relatando el suceso la misma persona que lo ha experimentado y bajo su propio punto de vista, de tal forma que el entrevistador desempeña el papel de facilitador (Sierra Bravo, 1997, Ruiz Olabuénaga, 1996). Ahora bien, no podemos considerar las discrepancias existentes entre diferentes las percepciones como un problema, sino como parte de una riqueza de datos propia de la investigación procesual (Dawson, 1997). Esta herramienta de investigación permite una fácil comparación de la información brindada por nuestros casos, su

codificación, categorización comparación y relación de la información a fin de contrastar las preposiciones de esta investigación.

Este instrumento de recolección de datos, es una entrevista guía a los dueños o propietarios, con un número aproximado de 60 preguntas, distribuidas por áreas de tipo de información y se solicitan datos del establecimiento actual y del giro del establecimiento anterior. Las principales áreas que se pretenden explorar con la aplicación de la entrevista son:

- Tipo de negocio o del comercio tradicional (tienda de abarrotes, misceláneos, fruterías, venta al por menor de carnes frescas, etc.) manejado actualmente por los propietarios y porqué.
- Consecuencias positivas o pasivas de las Tiendas Departamentales para los pequeños establecimientos en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto.
- Implementación de estrategias o conocimiento de ellas por parte de los locatarios carrilloportences.

### 3.3.5 Análisis de la Información

En la entrevista de investigación, las categorías de codificación deben tomar en cuenta todo el espectro de respuestas posibles, sin embargo, el sistema de codificación debe ser tan sencillo como sea posible. Selltiz (1981) menciona que la entrevista basa su fiabilidad sobre la validez de los informes verbales; en un cuestionario la información que se obtiene se limita a las respuestas escritas de los sujetos ante preguntas ya preparadas, sin embargo, en la entrevista como están presentes entrevistado y entrevistador, existe una mayor oportunidad en la formulación de preguntas y respuestas.

Las áreas exploradas en esta investigación a través de las entrevistas realizadas a los propietarios son:

- Perfil del propietario y del establecimiento.
- Aspectos y generalidades del negocio o establecimiento anterior.
- Aspectos y generalidades del negocio o establecimiento actual.

- Efectos positivos o negativos por parte de las Tiendas Departamentales a los comercios tradicionales seleccionados.
- Implementación de estrategias.

A continuación se discuten las similitudes, diferencias y patrones de los propietarios estudiados.

### 3.3.5.1 Perfil del propietario y del establecimiento

Como se ha mencionado anteriormente en los otros capítulos, el perfil de un establecimiento de comercio tradicional, es de un establecimiento que se ocupa de la compraventa de diversos productos tales como alimentos enlatados o envasados, jugos y néctares, bebidas gaseosas, artículos de limpieza, lácteos, dulces y frituras, carnes frías, vinos y licores, entre otros, en la mayoría de los casos al público en general.

Las personas que realizan esta actividad están consideradas como comerciantes y, en consecuencia, para fines mercantiles, su actividad está regulada por el Código de Comercio. (SAT, 2005). En definitiva, el comercio tradicional es un comercio independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento; de tamaño pequeño por el número de puntos de venta con que cuenta, la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento, dispone de una tecnología tradicional, por el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal, y cuya forma jurídica es una persona física (Sainz, 1996).

El perfil del abarrotero en México es tan diverso como las razones que los motivaron a emprender este nuevo negocio; en la experiencia de México hay razones tan diversas como:

- Por falta de empleo
- Por ser mi propio jefe
- Invertir mis ahorros
- Invertir mi liquidación
- Sacar a su familia adelante después de un divorcio
- Buscar una fuente de ingreso después de un desastre natural.

Dentro de esta misma experiencia una radiografía del nivel educativo de los dueños de estos establecimientos es la siguiente:

- Sólo educación básica: 11.6%
- Educación media terminada: 31%
- Bachillerato o educación técnica: 20.33%
- Licenciatura: 26.36% •

De las tiendas intervenidas por FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible, 2004) en México, el 54% de ellas son dirigidas por mujeres, el 73.5 % de los empresarios le dedica tiempo completo al negocio, el 26% solamente dedica medio tiempo, mientras el 0.5% lo trabaja en sus tiempos libres.

La mayor parte de estos emprendedores iniciaron con recursos propios o préstamos de amigos, pues otra de las bondades de las tiendas de abarrotes es que se puede empezar con una inversión relativamente baja.

De los cinco propietarios entrevistados, absolutamente todos comenzaron a manejar un establecimiento del tipo comercio tradicional, y actualmente manejar uno nuevo que cumple de igual manera las características del perfil del comercio tradicional, no se asocia o vincula a ningún otro tipo de establecimiento o sucursales, la infraestructura del establecimiento es de tamaño pequeño por el número de puntos de venta con que cuenta, la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento es mínima, dispone de una tecnología tradicional. El 80% de los entrevistados apenas y cuentan con estudios básicos finalizados, en cambio el 20% (una sola persona) cuenta con estudios de profesión, es incluso, es jubilado. Ellos comentan que por falta de empleo y buscar otra fuente de ingresos, pero sin embargo, no es la principal, debido a que la mayoría son personas casadas, cuentan con un respaldo económico por parte de su pareja o cónyuge, además realizan estas actividades para sacar a adelante a su familia.

La siguiente tabla muestra el perfil del establecimiento o negocio de comercio tradicional, y el perfil de cada uno de los propietarios:

**Tabla 3- Perfil del propietario y del establecimiento.**

| <b>NOMBRE:</b><br>VARIABLE DE PERFIL                                    | <u>Alberta Balam Hau</u>   | <u>Silvia Sosa Ramírez</u>   | <u>Rocío del Carmen Burgos Magaña</u>  | <u>Elena Balam Hau</u>   | <u>Aquileo Mis Pech</u>  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>GIRO DEL ESTABLECIMIENTO ANTERIOR</b>                                | Frutería y Verdulería al por menor.  | Tienda de Abarrotes.   | Tienda de Abarrotes.   | Refresquería y Lonchería   | Panadería  |
| <b>GIRO DEL ESTABLECIMIENTO ACTUAL</b>                                  | Refresquería y lonchería.  | Lonchería de comida típica de la región.   | Venta de Calzado   | Reparación de ropa y Costura   | Tienda de Abarrotes.   |
| <b>NÚMERO DE PERSONAL UTILIZADO</b>                                     | 3 personas.  | 3 personas.  | 2 personas   | 5 personas   | 5 personas   |
| <b>INFRAESTRUCTURA</b>  | Pequeña, es incluso es el mismo espacio para ambos giros.  | Pequeña en ambos casos, ubicados en diferentes puntos.   | Pequeña, es incluso es el mismo espacio para ambos giros   | Pequeña, es incluso es el mismo espacio para ambos giros   | Pequeña, es incluso es el mismo espacio para ambos giros   |
| <b>REGISTRO DE INGRESOS O VENTAS (TECNOLOGÍA TRADICIONAL)</b>           | Utilización de instrumentos sencillos como lo son una libreta encuadernada junto a lápiz, lapiceros, tajador y goma de borrar. | Utilización de instrumentos sencillos como lo son una libreta encuadernada junto a lápiz, lapiceros, tajador y goma de borrar. | Utilización de instrumentos sencillos como lo son una libreta encuadernada junto a lápiz, lapiceros, tajador y goma de borrar. | Utilización de instrumentos sencillos como lo son una libreta encuadernada junto a lápiz, lapiceros, tajador y goma de borrar. | Se empleaba los servicios de un contador externo que llevaba la contabilidad.                    |
| <b>ESTUDIOS</b>   | Nivel básico inconcluso.   | Nivel básico   | Nivel básico   | Nivel básico inconcluso.   | Profesión concluida.   |
| <b>EXPERIENCIA O CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b> | Ninguna.   | Ninguna.   | Ninguna.   | Ninguna.   | Taller impartido por parte de uno de los socios que ya contaba experiencia en este tipo de giro. |
| <b>PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS</b>                                     | No, pero se complementa en gran manera con otra fuente de ingresos de otro trabajo.  | No, debido a que cuenta con el apoyo económico de su cónyuge.  | No, debido a que cuenta con el apoyo económico de su cónyuge.  | No, pero se complementa en gran manera con otra fuente de ingresos de otro trabajo.  | No, debido a que cuenta con otra fuente de ingresos, es más bien una inversión.                  |
| <b>TIEMPO INVERTIDO</b>   | En ambos giros, casi todo el día o más de 12 horas al día.   | En ambos giros, casi todo el día o más de 12 horas al día.   | En ambos giros, casi todo el día o más de 12 horas al día.   | En ambos giros, casi todo el día o más de 12 horas al día.   | En ambos giros, casi todo el día o más de 12 horas al día.                                       |

Con base a la información obtenida, los propietarios cuentan con el perfil correspondiente de un abarrotero como lo menciona en sus investigaciones FUNDES (2004): espacio de trabajo pequeño, capacidad de personal ocupado al mínimo y en mayoría otros familiares, la mayoría son mujeres propietarias que iniciaron estas actividades para el sostenimiento de su familia. Otro aspecto que se aprecia, es que la única persona con estudios superiores, realiza estas actividades con motivo de inversión, por lo tanto, lleva a cabo capacitación y manejos de servicios de contador para la administración correcta del establecimiento.

### 3.3.5.2 Aspectos y Generalidades del negocio o establecimiento anterior

Son bastantes los micronegocios que declaran tener problemas, al respecto, es necesario organizarse para hacer frente a ellos. A continuación, veremos los aspectos generales de los giros anteriores de los 5 casos estudiados:

**Tabla 4- Aspectos y generalidades del negocio o establecimiento anterior.**

| <b>NOMBRE:</b><br>VARIABLE ESTUDIADA     | <u>Alberta Balam Hau</u>  | <u>Silvia Sosa Ramírez</u>                                    | <u>Rocío del Carmen Burgos Magaña</u>   | <u>Elena Balam Hau</u>  | <u>Aquileo Mis Pech</u>   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>GIRO DEL ESTABLECIMIENTO ANTERIOR</b> | Frutería y Verdulería al por menor.   | Tienda de Abarrotes.  | Tienda de Abarrotes.  | Refresquería y Lonchería  | Panadería   |
| <b>NÚMERO DE PERSONAL UTILIZADO</b>      | 3 personas.   | 3 personas.   | 2 personas  | 5 personas  | 5 personas  |
| <b>MOTIVACION PARA LLEVARLO A CABO</b>   | Por necesidad de una entrada de ingresos fija.  | Por necesidad de una entrada de ingresos fija.                | Porque es una herencia dejada por la progenitora de la propietaria  | Por necesidad de una entrada de ingresos fija.  | Motivado por conocidos a llevar a cabo este negocio y el gran interés de realizar algo  |
| <b>DURACIÓN</b>                          | 1 año y medio   | 4 años  | 24 años   | 5 años  | 5 años  |
| <b>RAZÓN DE CAMBIO</b>                   | Por falta de clientes y porque no se recuperaba lo invertido, existía mucha merma de la materia prima | Por falta de clientes y porque no se recuperaba lo invertido, | Por falta de clientes y porque no se recuperaba lo invertido, además porque no había el interés de registrar el | Por falta de personal, ya que a su debido tiempo dos de las socias iniciales encontraron otros trabajos, y este establecimiento requiere de mucha atención las 24 horas del día | Por falta de personal, ya que a su debido tiempo los socios iniciales encontraron otros trabajos, y por falta de compromiso y |

|                                     |   |  |   |  |  |
|-------------------------------------|---|--|---|--|--|
|                                     |   |  | negocio o de actualizarse con las nuevas leyes e impuestos del municipio. |  | mala administración de la materia prima y eso causaba grandes pérdidas.                |
| <b>PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS</b> | No era, pero se complementa en gran manera con otra fuente de ingresos de otro trabajo. | No lo era, debido a que cuenta con el apoyo económico de su cónyuge. | No lo era, debido a que cuenta con el apoyo económico de su cónyuge.      | No lo era, pero se complementa en gran manera con otra fuente de ingresos de otro trabajo. | No lo era, debido a que cuenta con otra fuente de ingresos, es más bien una inversión. |
| <b>EMPRESA FAMILIAR</b>             | Si era considerada como tal.  | Si era considerada como tal.   | Si era considerada como tal.  | Si era considerada como tal.   | No, era considerada una sociedad   |
| <b>PÉRDIDA DE CLIENTES</b>          | Si, y en gran manera.   | Si, y en gran manera.  | Si, y en gran manera.   | No en gran manera.   | No en gran manera.   |
| <b>EXISTENCIA DE COMPETENCIA</b>    | Sí.   | Sí.  | Sí.   | No mucha.  | No mucha.  |

Un aspecto que es importante resaltar, es que los giros donde sus actividades de venta era la elaboración de productos para consumo final inmediato (la lonchería y la panadería) no reflejan los mismos problemas que los otros giros de comercio tradicional, más bien eran problemas por falta de personal y problemas administrativos, respectivamente.

Estas dos excepciones, no tenían competencia directa, por lo tanto, la pérdida de sus clientes no era mucha, en cambio, con los otros tres casos estudiados restantes, si existía una competencia fuerte, y esto refleja en gran manera es sus índices de pérdidas de cliente que el propietario intuía. Para estos tres casos, se considera que la competencia excesiva fue uno de los problemas principales de los establecimientos, ya que se establecen y pululan: abarrotes, farmacias, taquerías, tortillerías, pollos rostizados, etcétera.

La instalación se debe a una experiencia intuitiva de establecer un negocio, por otro lado, la falta de clientes puede ser por varias cuestiones: por no haberse instalado en centros habitacionales o comunidades donde se requiere el servicio; por exceso de competencia; por una demanda raquíca que no favorece a la recuperación de la operación, de la inversión o de las necesidades de la organización (como lo es el caso de la frutería, no es suficiente la demanda, para ser rentable).

### 3.3.5.3 Aspectos y Generalidades del negocio o establecimiento actual

Actualmente el modelo de comercio tradicional no ha podido competir con el modelo de autoservicio o las Tiendas Departamentales, las cuales ha probado su éxito. La conversión de un establecimiento de abarrotes a otro establecimiento de giro diferente,

A permitido al dueño o propietario aumentos en sus ventas, pese a la inversión que esto amerita en personal, mobiliario, inventario y espacio físico, según la experiencia de FUNDES (2006).

A continuación, los aspectos generales de los establecimientos actuales de cada propietario:

**Tabla 5- Aspectos y generalidades del negocio o establecimiento actual.**

| <b>NOMBRE:</b><br><b>VARIABLE ESTUDIADA</b> | <u>Alberta Balam Hau</u>   | <u>Silvia Sosa Ramírez</u>   | <u>Rocío del Carmen Burgos Magaña</u>  | <u>Elena Balam Hau</u>  | <u>Aquileo Mis Pech</u>   |
|---|--|--|--|---|---|
| <b>GIRO DEL ESTABLECIMIENTO ANTERIOR</b>    | Refresquería y lonchería.  | Lonchería de comida típica de la región.   | Venta de Calzado   | Reparación de ropa y Costura  | Tienda de Abarrotes.  |
| <b>NÚMERO DE PERSONAL UTILIZADO</b>         | 5 personas.  | 5 personas.  | 1 persona.   | 1 persona.  | 4 personas  |
| <b>MOTIVACION PARA LLEVARLO A CABO</b>      | Por necesidad de una entrada de ingresos fija.   | Por necesidad de una entrada de ingresos fija y para ayudar a sus padres.                  | Porque es más fácil de manejar, en cuanto a que no tiene que rendir cuentas al ayuntamiento. | Por necesidad de una entrada de ingresos fija.  | Porque es más fácil de manejar que el giro anterior.  |
| <b>DURACIÓN</b>                             | 27 como vendedora ambulante, pero en establecimiento fijo alrededor de 2 años              | 3 años   | 3 años   | 5 años  | 10 años   |
| <b>RAZÓN DE CAMBIO</b>                      | Por falta de clientes en el giro anterior y que este nuevo negocio es una inversión mejor. | Por falta de clientes en el giro anterior y que este nuevo negocio es una inversión mejor. | Por falta de clientes en el giro anterior y que este nuevo negocio es una inversión mejor.   | Por falta interés en el para continuar el giro anterior, la principal razón es que administrativamente tenia constante problemas el giro anterior y que este nuevo negocio es más cómodo. | Por falta interés en el para continuar el giro anterior, la principal razón es que administrativamente tenia constante problemas el giro anterior y que este nuevo negocio es más cómodo. |

| <b>PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS</b> | Actualmente si es fuente principal de ingresos | En parte, si es fuente principal de ingresos. | No es fuente principal de ingresos. | Sí, es fue fuente principal de ingresos | No es fuente principal de ingresos. |
|-------------------------------------|--|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>EMPRESA FAMILIAR</b>             | Si es considerada como tal.                    | Si es considerada como tal.                   | No es considerada como tal.         | No es considerada como tal.             | Si es considerada como tal.         |
| <b>PÉRDIDA DE CLIENTES</b>          | No, no se perciben pérdida.                    | No, no se perciben pérdida.                   | No, no se perciben pérdida.         | No en gran manera.                      | Sí, en gran manera.                 |
| <b>EXISTENCIA DE COMPETENCIA</b>    | No.  | No.   | No.                                 | No.                                     | Sí.                                 |

En una economía constreñida donde las personas ordinarias requieren de ingresos para satisfacer sus necesidades, a falta de empleos, trabajan en las actividades mercantiles o complementan sus ingresos con actividades comerciales, principalmente en la economía informal. (INEGI, 2006).

Los casos aquí estudiados, son muestra de ello, aunque los ingresos que obtienen son buenos debido a que consideraron cambiar las actividades de negocio, pero aun así no son en su totalidad la fuente de ingresos, en el caso de las Sras. Silvia Sosa Ramírez y de Rocío del Carmen Burgos Magaña, ella, anteriormente en su giro anterior e incluso en su manejo del giro actual, han sido apoyadas económicamente por sus parejas o conyugues, en los otros casos, el ingreso por el manejo de estas actividades es complemento de otros trabajos y en el caso del Sr. Aguilero Mis Pech, le es una inversión para su entrada de ingresos principal por parte de su jubilación.

Otro punto a resaltar en la tabla anterior, podemos apreciar que los micronegocios que cambiaron a giros de comida rápida y similares no presentan actualmente grandes problemas sobre pérdidas de clientes o pérdidas de ganancias, las entrevistas en estos casos, no comentaron que incluso planear invertir un poco más en su establecimiento, ya sea en su infraestructura actual o abrir una sucursal.

Por el otro lado, el Sr. Aguilero Mis Pech, fue el único que decidió abrir un giro de comercio tradicional y actualmente presenta las dificultades de pérdida de clientes como los establecimientos anteriores de las Sras. Silvia Sosa Ramírez y Rocío del Carmen Burgos Magaña, y los planes para este establecimiento es de cerrarlo o cesar

actividades. Para la Sra. Rocío del Carmen Burgos Magaña, ya antes mencionada, y la Sra. Elena Balam Hau, operan giros informales, pero se sienten cómodas en el desarrollo de sus actividades pertinentes, esto es, que no importa el tiempo transcurrido, ellas recuperan la inversión casi en su 100% más ganancias, esto es, porque el giro de ventas de calzado y costura y manufactura de prendas de vestir no requieren de insumos o materias primas en donde se pueda presentar mermas algunas. Por su comodidad y horario indefinido, estas dos últimas planean seguir con su establecimiento actual.

### 3.3.5.4 Efectos positivos o negativos por parte de las tiendas departamentales en los comercios tradicionales seleccionados

En cuanto a la evaluación de los negocios y el efecto de las Tiendas Departamentales sobre ellos, estos resultados son interesantes debido a que nos mencionan de manera indirecta cómo son afectados positiva o negativamente, según las opiniones de los dueños, se desglosan dos tablas de contenidos diferentes:

**Tabla 6- Efectos positivos o negativos por parte de las Tiendas Departamentales en los comercios tradicionales. Comercio Anterior.**

| <b>NOMBRE:</b><br><b>VARIABLE ESTUDIADA</b>                               | <u>Alberta Balam Hau</u>               | <u>Silvia Sosa Ramírez</u>                 | <u>Rocío del Carmen Burgos Magaña</u> | <u>Elena Balam Hau</u>   | <u>Aquileo Mis Pech</u>                    |
|---|--|--|---------------------------------------|--|--|
| <b>GIRO DEL ESTABLECIMIENTO ANTERIOR</b>                                  | Frutería y Verdulería al por menor.    | Tienda de Abarrotes.                       | Tienda de Abarrotes.                  | Refresquería y Lonchería   | Panadería                                  |
| <b>GRADO DE EXISTENCIA EN CUANTO A COMPETENCIA EN EL NEGOCIO ANTERIOR</b> | Mucha.                                 | Mucha.                                     | Mucha.                                | Muy Poca.  | Muy Poca.                                  |
| <b>PÉRDIDA DE CLIENTES</b>  | Si, y en gran manera.                  | Si, y en gran manera.                      | Si, y en gran manera.                 | No en gran manera.   | No en gran manera.                         |
| <b>AFECTACIÓN POR</b>   | Sí, porque son del mismo giro que este | Si, por parte de Súper Willy's y Abarrotes | Si, por parte de todas las Tiendas    | No, porque el giro de este establecimiento no es el mismo de las Tiendas | No, porque el giro de este establecimiento |

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
| <b>PARTE DE TIENDAS DEPARTAMENTALES</b>                          | establecimiento y ofrecían mejor precio y más variedades.  | Marlon, porque son del mismo giro que este establecimiento y ofrecían mejor precio y más variedades. | Departamentales establecidas en la Ciudad de Felipe Carrillo Puerto.   | Departamentales existentes, al menos que en algún momento implementaran comida rápida para vender en el caso de CHEDRAUI. | no es el mismo de las Tiendas Departamentales existentes, al menos que en algún momento implementaran comida rápida para vender en el caso de CHEDRAUI. |
| <b>EXISTENCIA DE TIENDAS DEPARTAMENTALES ANTES DE SU NEGOCIO</b> | No, solo existían Súper Willy's, Abarrotes Marlon y solo venden productos de abarrotes.              | Sí, pero no eran conocidos en su totalidad por lo tanto no representaban una amenaza directa.        | No, ningún tipo de tienda departamental.   | Sí. Pero no eran competencia alguna para este tipo de establecimiento.  | Sí. Pero no eran competencia alguna para este tipo de establecimiento   |
| <b>TOMA DE VENTAJA SOBRE TIENDAS DEPARTAMENTALES</b>             | Algunas veces, porque ofrecían productos que se pueden revender a otro precio en el establecimiento. | Nunca.   | Nunca.   | Si, en gran manera, puesto que ahí se adquiría la gran mayoría de materia prima a un bajo costo.                          | No, porque los proveedores eran foráneos. (Valladolid).   |
| <b>OBTENCIÓN FÁCIL DE MATERIAS PRIMAS PARA LA PRODUCCIÓN</b>     | Sí, en el mercado municipal "Benito Juárez" era un proveedor de ventas al por mayor.                 | Si, contaba con proveedores para todo tipo de productos básicos del hogar.                           | Si, contaba con proveedores para todo tipo de productos básicos del hogar foráneas como SAM's, BAROUD (AMBAS DE CHETUMAL) Y LA FAVORITA (VALLADOLID) | Si, se contaba con grandes lugares de abastecimiento y de gran variedad como el Mercado Municipal "Benito Juárez"         | No, se emprendía viajes a la ciudad de Valladolid, esta actividad duraba alrededor de 12 horas y era cada 15 días.                                      |

Como se puede observar, nuestros estudios de casos logran dividirse en dos grupos en cuanto a la afectación de las Tiendas Departamentales sobre ellos. En el primer grupo tenemos a las Sras. Alberta Balam Hau, Silvia Sosa Ramírez y Rocío del Carmen Burgos Magaña, las cuales contaban con establecimientos con giros donde el comercio tradicional entraba (tiendas de abarrotes, ventas al por menor de frutas y verduras), éstas demuestran el efecto negativo de cadenas de sucursales de tiendas departamentales como: la falta continua o pérdida excesiva de clientes y mermas de sus productos principales, por ejemplo. Todas ellas comentaron que antes de su negocio no existían Tiendas Departamentales, (a excepción del caso de la frutería), por lo tanto, no veían en un futuro próximo que se enfrentarían a grandes obstáculos de ventas o una dura y difícil permanencia en el mercado local.

Los establecimiento de tiendas de abarrotes tenía proveedores locales de los productos básicos del hogar, estos proveedores resultan ser que eran proveedores de

otras tiendas de abarrotes en varios puntos en la ciudad, por lo tanto, no les importaba no marcar diferenciación en su área de venta, pero con llegada de Tiendas Departamentales como Súper Willy"s, Abarrotes Marlon, Bodega Aurrera del complejo Wal-Mart, Chedraui y recientemente Oxxo, se vieron en gran manera opacadas, resultándoles difícil el poder continuar con las actividades de ese giro.

En el caso de la frutería, sus proveedores se encontraban en el Mercado Municipal "Benito Juárez", lo cual era algo sumamente bueno, ya que generaba ingresos para el municipio, pero con la llegada de las Tiendas Departamentales, optaba por comprar sus materias primas en esos lugares y los revendía en su establecimiento, pero el comportamiento de compra de los consumidores carrilloportences cambia, y por lo tanto, se crea la costumbre de comprar en una sola exhibición todo lo necesario del hogar y de consumo en las Tiendas Departamentales, dejando a un lado a los establecimientos de frutería, verdulerías, pollerías.

El segundo grupo, los conforman la Sra. Elena Balam Hau y el Sr. Aguilleo Mis Pech, éstos, a diferencia de los otros casos de estudio, presentaron efectos positivos para sus establecimientos, debido que su establecimiento no se encuentra relacionado a los tipo de giros de las Tiendas Departamentales y por lo tanto no representa competencia alguna para ellos, por el contrario, se benefician de estas cadenas de abarrotes, ya que los convierten en su proveedores principales, debido a que sus insumos o materias primas los encuentran en estas Tiendas Departamentales a buen precio y al mayoreo por igual, lo cual les reducen sus costos y las ganancias son las esperadas cubriendo el pago por la mano de obra para la elaboración de sus productos en venta.

**Tabla 7- Efectos positivos o negativos por parte de las Tiendas Departamentales en los comercios tradicionales. Comercio Actual.**

| <b>NOMBRE:</b><br><b>VARIABLE ESTUDIADA</b>                               | <u>Alberta Balam Hau</u>   | <u>Silvia Sosa Ramírez</u>   | <u>Rocío del Carmen Burgos Magaña</u>   | <u>Elena Balam Hau</u>   | <u>Aguileo Mis Pech</u>  |
|---|--|--|---|--|--|
| <b>GIRO DEL ESTABLECIMIENTO ANTERIOR</b>                                  | Refresquería y lonchería.  | Lonchería de comida típica de la región.   | Venta de Calzado  | Reparación de ropa y Costura   | Tienda de Abarrotes.   |
| <b>GRADO DE EXISTENCIA EN CUANTO A COMPETENCIA EN EL NEGOCIO ANTERIOR</b> | Muy Poca.  | Muy Poca.  | Muy Poca.   | Muy Poca.  | Mucha.   |
| <b>PÉRDIDA DE CLIENTES</b>  | Ninguna. Se considera en aumento.  | Muy Poca.  | Muy Poca.   | Muy Poca.  | Mucha, cada vez más en aumento.  |
| <b>AFECTACIÓN POR PARTE DE TIENDAS DEPARTAMENTALES</b>                    | No, porque el giro de este establecimiento no es el mismo de las Tiendas Departamentales existentes, al menos que en algún momento implementaran comida rápida para vender en el caso de CHEDRAUI. | No, porque el giro de este establecimiento no es el mismo de las Tiendas Departamentales existentes, al menos que en algún momento implementaran comida rápida para vender en el caso de CHEDRAUI. | No, porque el giro de este establecimiento no es el mismo de las Tiendas Departamentales existentes, al excepción del departamento de calzado que maneja Coppel, pero por sus precios elevados, no toda la gente acude a él por el momento. | No, porque el giro de este establecimiento no es el mismo de las Tiendas Departamentales existentes, al excepción del departamento de ropa que maneja Coppel, pero por sus precios elevados, no toda la gente acude a él por el momento. | Sí, por parte de todas las Tiendas Departamentales establecidas en la Ciudad de Felipe Carrillo Puerto |
| <b>EXISTENCIA DE TIENDAS DEPARTAMENTALES ANTES DE SU NEGOCIO</b>          | Sí. Pero no son competencia alguna para este tipo de establecimiento   | Sí. Pero no son competencia alguna para este tipo de establecimiento   | Sí. Pero no son competencia alguna para este tipo de establecimiento  | Sí. Pero no eran competencia alguna para este tipo de establecimiento.   | Sí. Pero no eran conocidas por los consumidores.   |
| <b>TOMA DE VENTAJA SOBRE TIENDAS DEPARTAMENTALES</b>                      | No, se prefiriere comprar los insumos y materia prima en el Mercado Municipal "Benito Juárez".   | Sí, resulta demasiado conveniente y barato comprar la materia prima y demás insumos en estas Tiendas Departamentales.  | Nunca.  | No, porque no venden ningún tipo de los insumos y materias primas que se manejan en el negocio actual.   | Nunca.   |
| <b>OBTENCIÓN FÁCIL DE MATERIAS PRIMAS PARA LA PRODUCCIÓN</b>              | Sí, en el mercado municipal "Benito Juárez" es un proveedor de ventas al por mayor.  | Sí, las promociones que se manejan en las Tiendas Departamentales en su departamento de frutas y verduras.   | No, los proveedores se encuentran en la ciudad de Ticul, Yucatán.   | No realmente, debido a que se tiene proveedores preferentes en la ciudad de Valladolid.  | Sí, se cuenta con proveedores para todo tipo de productos básicos del hogar.                           |

En esta tabla, se aprecia el cambio de la situación para el primer grupo descrito anteriormente, las Sras. Alberta Balam Hau y Silvia Sosa Ramírez, al tomar la decisión de cambiar de giro, ya no presentan las mismas dificultades que en sus giros anteriores, por lo contrario, en el caso de los establecimientos de ventas de comida y antojitos (loncherías) toman ventaja de las Tiendas Departamentales al transformarlos en sus proveedores de insumos y materias primas, creando de esta manera menos costos de producción en sus actividades.

Para las Sras. Rocío del Carmen Burgos Magaña y Elena Balam Hau deciden optar por otro tipo giro, el cual es la venta de calzado al por menor y la fabricación de prendas de vestir, las Tiendas Departamentales no les afecta en nada, aunque en las Tiendas Departamentales como Chedraui y recientemente instalada en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto una sucursal de grupo Coppel, manejan un área de calzado y prendas de vestir, por sus precios elevados, los y las carrilloportences todavía no se inclinan en gran manera al consumo en esas áreas de estas Tiendas Departamentales, por lo tanto refleja estabilidad para estos casos en específico.

Por último, el Sr. Aguilero Mis Pech, ahora presenta efectos negativos en su establecimiento actual, debido a que el incursiona en el giro de tienda de abarrotes, por lo tanto, enfrenta inmediatamente los obstáculos de ventas y penetración en el mercado que en su tiempo presentaban los giro de las Sras. Rocío del Carmen Burgos Magaña, Alberta Balam Hau y Silvia Sosa Ramírez.

#### 3.3.5.5 Implementación de Estrategias.

Ahora, es el turno de analizar las estrategias implementadas por estos cinco estudios de caso, para evitar el desplazamiento a causa de las Tiendas Departamentales establecidas en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto:

**Tabla 8- Implementación de Estrategias.**

| <p>NOMBRE:</p> <p>VARIABLE ESTUDIADA</p>  | <p><u>Alberta Balam Hau</u></p>  | <p><u>Silvia Sosa Ramírez</u></p>   | <p><u>Rocío del Carmen Burgos Magaña</u></p>  | <p><u>Elena Balam Hau</u></p>   | <p><u>Aquileo Mis Pech</u></p>   |
|---|--|---|---|---|--|
| <p><b>UTILIZACIÓN DE ESTRAGIAS DE MEZCLA DE MARKETING (4 P's)</b></p>               | <p>Solo considera que la ubicación del establecimiento en ambos giros es buena y se encuentra correctamente ubicada para su mercado meta. No le presta mucha importancia al Producto, Precio, y Promoción.</p> | <p>No le presta mucha importancia al Producto, Precio, y Promoción. En su giro anterior, no tampoco consideraba importante su ubicación, y es hasta en su cambio de giro, que considera que la Plaza o ubicación del lugar es un factor importante en sus ventas.</p>           | <p>Solo considera que la ubicación del establecimiento en ambos giros es buena y se encuentra correctamente ubicada para su mercado meta. No le presta mucha importancia al Producto, Precio, y Promoción</p> | <p>No le presta mucha importancia al Producto, Precio, Promoción y Plaza. Pero por su tipo de actividad, realiza pequeños esfuerzos de ganar participación el mercado e inconscientemente considera desarrolla estrategia de Plaza y de Promoción. Al cambio de giro, nuevamente se desatiende de la mezcla de MKT.</p> | <p>Solo consideraba la Promoción con un punto fuerte a favor de sus ventas, aunque no es consiente que implementaba este tipo de estrategias, sino más bien, por costumbre se guía en el tipo de promoción de los demás establecimientos de la ciudad.</p>                       |
| <p><b>UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b></p>                  | <p>En el giro anterior ninguno, en el actual tampoco porque se piensa que con recomendación personal le es suficiente hasta ahorita y barato en gran manera este medio de publicidad de boca en boca.</p>      | <p>En el giro anterior ninguno, en el actual tampoco porque se piensa que con recomendación personal le es suficiente hasta ahorita y barato en gran manera este medio de publicidad de boca en boca.</p>   | <p>En el giro anterior ninguno, en el actual tampoco porque se piensa que con recomendación personal le es suficiente hasta ahorita y barato en gran manera este medio de publicidad de boca en boca.</p>     | <p>En el giro anterior ninguno, en el actual tampoco porque se piensa que con recomendación personal le es suficiente hasta ahorita y barato en gran manera este medio de publicidad de boca en boca.</p>   | <p>En el giro anterior solo implementaba el perifoneo a nivel local. En el giro actual no implementa ninguna estrategia de este tipo.</p>  |
| <p><b>MÉTODO PARA LAS FIJACIÓN DE PRECIOS</b></p>                                   | <p>En ambos giros, fue en consideración con la competencia directa (otras loncherías y fruterías) y en el costo de producción se aplicaba un margen de ganancia.</p>   | <p>En el giro anterior, Se aplicaba un margen de ganancia del 5% en base a los precios de lista que manejaban los proveedores. Actualmente, es en consideración con la competencia directa (otras loncherías) y en el costo de producción se aplicaba un margen de ganancia</p> | <p>En ambos giros, Se aplicaba un margen de ganancia del 5% en base a los precios de lista que manejaban los proveedores</p>  | <p>En ambos giros, fue en consideración con la competencia directa (otras loncherías y establecimientos de costura y reparación de ropa de vestir) y en el costo de producción se aplicaba un margen de ganancia</p>  | <p>En el giro anterior, fue en consideración con la competencia directa (otras panaderías) y en el costo de producción se aplicaba un margen de ganancia. Actualmente, Se aplicaba un margen de ganancia del 5% en base a los precios de lista que manejaban los proveedores</p> |
| <p><b>SISTEMA DE PAGO EMPLEADO O MEDIO TRANSPORTE PARA SERVICIO A DOMICILIO</b></p> | <p>En ambos giros no se maneja ningún sistema de facilidad de pago, todo es en efectivo y pagado en una sola exhibición. Solo en el giro actual</p>  | <p>En ambos giros no se maneja ningún sistema de facilidad de pago, todo es en efectivo y pagado en una sola exhibición. Solo en el giro</p>  | <p>En el giro anterior no se manejaba ningún sistema de facilidad de pago, todo es en efectivo y pagado en una sola exhibición. Actualmente, si se maneja un sistema</p>                                      | <p>En el giro anterior no se manejaba ningún sistema de facilidad de pago, todo es en efectivo y pagado en una sola exhibición. Actualmente, si se maneja un sistema de pago a crédito con</p>  | <p>En ambos giros no se maneja ningún sistema de facilidad de pago, todo es en efectivo y pagado en una sola exhibición. Solo en el giro anterior</p>  |

|               |   |  |  |   |  |
|---------------|---|--|--|---|--|
|               | sí se maneja servicio a domicilio contando como medio transporte bicicleta, motocicleta y triciclo.   | actual sí se maneja servicio a domicilio contando como medio transporte bicicleta, motocicleta y triciclo. | de pago a crédito con plazo de 15 días de vencimiento y no se maneja el sistema de servicio a domicilio. | plazo de 15 días de vencimiento y no se maneja el sistema de servicio a domicilio.. | sí se manejaba servicio a domicilio contando como medio transporte una camioneta tipo VAN.                 |
| <b>OTROS:</b> | No se recibe o se recibió algún tipo capacitación para las llevar a cabo las actividades pertinentes. | No se recibe o se recibió algún tipo capacitación para las llevar a cabo las actividades pertinentes       | No se recibe o se recibió algún tipo capacitación para las llevar a cabo las actividades pertinentes     | Solo en el giro actual de taller de costura se recibe cursos de corte y confección. | Solo en el giro anterior de elaboración de pan se recibió cursos de panadería y pastelería con confitería. |

Claro está que la utilización de estrategias para el permanencia en el mercado es la necesidad más urgente de las empresas del presente, y ésta es tarea de los gerentes y/p propietarios de todos los tamaños de empresa (grande, mediana, pequeña y microempresa), ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus organizaciones.

Como se aprecia en la tabla anterior, los propietarios consideraban en el más mínimo (por no decir nada) sentido, que no es necesario de aplicar otro tipo de esfuerzo para que sus establecimientos y comercios tradicionales se mantengan en el mercado. Este estado despreocupado e inactivo permaneció dormido hasta la llegada de Tiendas Departamentales, y es cuando se toman la tarea de lograr coexistir con estas grandes cadenas de abarrotes, y en el último de los casos optaron por cambiar de giro a otro donde sea muchos más conveniente que el que se manejaba actualmente.

### 3.4 Conclusión

Como se puede apreciar, los establecimientos en su mayoría se encuentran en un escenario positivo con los giros actuales, de cierta forma ellos mismos se dieron cuenta de las áreas de negocio que las Tiendas Departamentales aún no explotan o no reflejan amenaza alguna, también vemos que manejan mucho más o tienen los mínimos conocimientos de los medios de promoción y publicidad para sus establecimiento que antes, utilizan, ahora como ventaja principal a las cadenas de

Tiendas Departamentales, la excepción de mejoría, es para el único comercio tradicional que decidió abrir, por lo tanto, presenta las mismas dificultades de negocios que los giros anteriores de los demás entrevistados.

# **CAPITULO IV**

## **-CONCLUSIONES GENERALES-**

## **CAPÍTULO IV- CONCLUSIONES GENERALES**

Como se puede ver, los resultados de esta investigación por medio del estudio de caso utilizando la herramienta de entrevistas a profundidad a los propietarios de establecimiento de comercio tradicional, fueron de gran ayuda para la recolección de los datos necesarios para este trabajo investigación, no mostraron recelo alguno con alguna pregunta de la entrevista. Con sus respuestas sencillas y concretas, podemos dar opiniones sobre las hipótesis planteadas al principio de este trabajo.

En los capítulos anteriores se desarrolló las características específicas para que se considere como comercio tradicional a los a las microempresas o pequeños establecimientos en la ciudad de Chetumal, de las cuales estas son algunas: Poco o nulo empleo de personal, espacio físico o infraestructura considerablemente pequeño, se ocupan de la compraventa de diversos productos tales como alimentos enlatados o envasados, jugos y néctares, bebidas gaseosas, artículos de limpieza, lácteos, dulces y frituras, carnes frías, vinos y licores, entre otros, en la mayoría de los casos al público en general.

A su vez, también se distingue que la mayoría de los propietarios de los comercios tradicionales, son llevados a cabo por mujeres, en general por causa de divorcio o por motivo de salir a adelante mediante otra fuente de ingresos. Otra característica observada, es que no se tiene estudios avanzados por lo general, para llevar a cabo dichas actividades en los comercios tradicionales.

Por lo tanto, la hipótesis planteada sobre que “las estrategias implementadas por las microempresas minoristas en Felipe Carillo Puerto no han sido eficientes para contrarrestar el efecto de la entrada de las tiendas departamentales” , se acepta, debido a que los habitantes de esta ciudad, en su mayoría, no reciben capacitación de ningún tipo, por lo tanto, dejan a la suerte o al azar, el desarrollo o la imagen de sus negocios, tienen la cultura de no invertir en promociones o publicidades, porque los consideran un gasto que nunca se recupera. Cuando un negocio no va por buen camino, simplemente solo optan por cambiar de giro y empezar desde cero, no sabiendo que esto puede ser

contraproducente si se quiere percibir buenos ingresos, debido a que siempre tendrán pérdidas si no analizan correctamente los escenarios en el que quieren desarrollar nuevas ideas de negocios.

Nuestra segunda hipótesis “las Tiendas Departamentales has desplazado solamente a los comerciantes minoristas del tipo tienda de abarrotes”, de igual forma se acepta y es reafirmada en gran manera, esto es porque los entrevistados que manejaban anteriormente un establecimiento de comercio tradicional, se vieron en la necesidad de cerrar o de cambiar de giro debido al establecimiento debido a la gran influencia de las Tiendas Departamentales que se establecieron en la ciudad, lo cual, provocaron nuevos hábitos en la conducta de compra de productos básicos del hogar y sobre todo de la fuerte imagen corporativa que respaldan a esta tiendas departamentales, incluso, en un cambio de giro de negocio, se optó por un giro de comercio tradicional, a lo que, en cuestión de tiempo, el propietario reconsidera esta elección, y considera cerrar su comercio tradicional actual.

Como último la hipótesis “los locatarios carrilloportences no saben si han utilizado algún tipo de estrategia como tal” de igual manera se acepta, la reconfirmación está en que los locatarios carrilloportences no saben si han empleado algún tipo de estrategia, durante las entrevistas realizadas, se apreció que las personas no cuentan con los conocimientos exactos de las estrategias y de su aplicación, pero si los aplican “empíricamente”, aunque no como debería de ser en su totalidad, por eso, ellos consideran sus esfuerzos en vanos a la hora de crearse una imagen y fidelidad con sus clientes, pues sólo obtiene el 50% de lo esperado, y se desaminan a seguir aplicándolas en un futuro.

En conclusión, cerca del 60% de los entrevistados comentaron que su principal causa de cierre o cambio de giro es debido a las Tiendas Departamentales, se aprecia que los únicos afectados por estas cadenas de tiendas, son los comercios tradicionales; los propietarios tampoco tienen el interés o la iniciativa de aplicar alguna estrategia para su promoción y publicidad como principio para retener clientes, ellos no lo consideran necesario o útil y por lo tanto, se vieron en la necesidad de cambiar de giro.

El resto de los entrevistados, mantenían un negocio estable, las Tiendas Departamentales no influyeron en sus ventas directamente, pero por razones personales o por mala administración optaron por cambiar de giro y cerrar el negocio que durante un largo tiempo venían operando. Otro aspecto importante a resaltar, la mayoría de los entrevistados expresaron que sus establecimientos los consideraban como negocios familiares (a excepción de la panadería), ya sean porque aportaban de igual manera capital al negocio o porque simplemente ayudaban en las actividades pertinentes del giro del establecimiento.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrews, K. R. (1976). *The Concept of Corporate Strategy*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos. Editorial: R. D. Irwin, Homewood, Ill.
2. Ansoff, I. (1992). *Dirección de empresas*. España. Editorial: Plaza y Janes Editores.
3. Ansoff, I. (1997). *La Dirección Estratégica en la práctica Empresarial*. México. Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana.
4. Christensen, C. Roland, Kenneth R. Andrews, Joseph L. Bower, Richard G. Hamermesh, and Michael E. Porter. (1987). *Business Policy: Text and Case*, Boston, Massachusetts, Estados Unidos. Editorial: R. D. Irwin, Homewood, Ill.
5. Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
6. Creswell, J. (2005). *Qualitative inquiry and research designs: Choosing harmony among five traditions*. Thousand Oaks. Sage Publications.
7. Drucker, P. F. (1993). *Gerencia para el Futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Colombia. Editorial: Grupo NORMA.
8. Farson, R. (1997). *Administración de lo Absurdo. Paradojas en el Liderazgo*. México. Editorial: Prentice Hall.
9. Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard. Ayudando a Implantar la Estrategia*. Revista de Antiguos Alumnos, IESE.
10. Ferré, J. M. (2002). *101 estrategias de negocios y de marketing. Las mejores estrategias para alcanzar el éxito empresarial en épocas turbulentas competitivas*. México. Editorial: DEUSTO.
11. García, M. y Sabater R. (2004). *Relaciones entre Estrategia y Ciclo de Vida de la Empresa*. Revista Estrategia, Conocimientos e Innovación, No. 20.
12. Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos*. México. Editorial: Pearson Prentice Hall.
13. Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. París. Editorial: GERPA.

14. Goldratt, E. M.(1999). La Meta. Un proceso de mejora continua. Estados Unidos Editorial: The North River Press, Great Barrington, Goldsmith.
15. Goldsmith, J. (2001). El Fin del Management... y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. La Habana, Cuba. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior.
16. Grant, R. M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid. Editorial: Civitas.
17. Grimaldi, R. 2: Identificando Oportunidades de Negocio. Edición SEBRAE. Brasilia, 2001.
18. Grimaldi, R.(2001). Concepción de Productos y Servicios. Brasilia. Editorial
19. Hammel, G. y Prahalad C. K. (1990). El Propósito Estratégico en Harvard Deusto. Estados Unidos. Business Review, 1º trimestre, pp. 75-94.
20. Hax, A. C. y Majluf N. S. (1997). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Buenos Aires. Editorial: Granica.
21. Hernández, R., Collado C., y Lucio, P. (2008). Metodología de la Investigación. México. Editorial: McGraw-Hill.
22. Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Madrid. Editorial: Prentice Hall.
23. Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. México. Editorial: Pearsos Educación.
24. Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. California, Estados Unidos. California Management Review, (1973) Vol. 16, No. 12.
25. Mintzberg, H. (1993). El proceso Estratégico. México. Editorial: Prentice-Hall.
26. Mintzberg, H. (1993). La estructura de las organizaciones, una síntesis de la investigación. Estados Unidos. Editorial: Prentice-Hall, (Englewood Cliffs, E.U.A.).
27. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico. Buenos Aires. Editorial: Granica
28. Morrissey, G. L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Florida. Editorial: Prentice Hall.
29. Ohmae, K. (1990). La Mente del Estratega. España. Editorial: McGraw-Hill / Interamericana de España S. A.

30. Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. Editorial: THOMSON.
31. Ross, J.E. y Kami, M.J. (1973). Corporate management in crisis: Why the mighty fall. New York, New York, Estados Unidos. Editorial: Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J).
32. Rouleau, L., Séquin, f. (1995). Strategy and Organization Theories: Commons Forms of Discourse. Estados Unidos. Journal of Management Studies. Vol. 32. No. 1. pág. 117.
33. Whittington, R. (1993). What is Strategy and Does It Matter? London. Editorial: Routledge.
34. Sosa, S. (2006). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Español. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc>

## ANEXOS

### FORMATO DIGITAL: ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA APLICADA

Esta entrevista fue elaborada para fines de investigación, los datos serán exclusivamente para fines estadísticos y serán tratados de manera confidencial.

#### DATOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_  
SEXO: M\_\_ F\_\_  
PROCEDENCIA: \_\_\_\_\_  
APOYO DE CAPTURA: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL SELECCIONADO:

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_  
SEXO: M\_\_ F\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
GIRO DEL COMERCIO: \_\_\_\_\_  
LUGAR DEL ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_  
HORARIO DE ATENCIÓN: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL COMERCIO ANTERIOR:

1. ¿De qué giro consistía tu negocio anterior?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué fue lo que le motivo para realizar ese negocio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo duró ejerciendo esa actividad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál fue su razón de cambio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Esta actividad, ¿Fue su fuente principal de ingreso?**

---

---

**6. ¿Recibía algún otro tipo de ingreso durante que ejercía las actividades del negocio anterior?**

---

**7. ¿Cuál fue su principal producto o servicio de venta? Especifique.**

---

---

---

**8. Le ayudaron otras personas en su negocio o actividad (remuneradas o no).**

---

---

**9. ¿Realizó trámites ante alguna dependencia de gobierno para poder iniciar el negocio o actividad?**

---

**10. ¿Cuántas horas le dedica habitualmente a su negocio o actividad?**

---

**11. De este negocio anterior, ¿Cambiado de domicilio por lo menos una vez?**

---

**12. ¿Cuál(es) fue (ron) la (s) razón(es) de dicho(s) movimiento(s)?**

---

**13. ¿Considera usted que su(s) anterior(es) ubicación(es) era un buen punto de venta? ¿Por qué?**

---

---

---

---

---

**14. ¿Considera usted que su nueva ubicación era un buen punto de venta? ¿Por qué?**

---

---

---

**15. ¿En algún momento, percibió que estaba perdiendo o aumentado clientes? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**16. De la pregunta anterior, ¿Cree que la razón por la cual haya perdido o pueda perder clientes sea la apertura de Tiendas departamentales como Chedraui, Bodega Aurrera, OXXO, Súper Willys, Corporativo Marlon? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**17. Las actividades de su negocio anterior, ¿Se vieron afectadas a corto plazo por dichas tiendas departamentales?**

---

---

---

---

**18. Antes de abrir su negocio anterior, ¿Ya existían estas tiendas departamentales? Si la respuesta es negativa, pase a la pregunta 20.**

---

---

---

**19. Si sabía que ya existían, ¿Por qué decidió comenzar con este establecimiento?**

---

---

---

**20. ¿Tomó o ha tomado en su negocio actual ventaja sobre estas tiendas departamentales?**

---

---

---

**20. ¿Qué ha hizo para recuperar el interés de sus clientes que optaron por ir a este tipo de tiendas departamentales?**

---

---

---

---

**21. ¿Utilizó algún medio de publicidad de su negocio? ¿Por qué?**

---

---

---

**22. ¿Utilizó algún instrumento de promoción de ventas? ¿Por qué?**

---

---

---

**23. ¿En base a que fijó sus precios de venta?**

---

---

---

**24. Los insumos, materias primas que empleaba ¿Fueron accesibles para usted? ¿Por qué?**

---

---

---

**25. ¿Cómo obtenía sus materias primas?**

---

---

---

**26. ¿Utilizó algún medio de transporte para la entrega de sus productos?**

---

---

---

**27. ¿Qué tipo de cobro maneja con sus clientes?**

---

---

---

**28. ¿Recibió alguna capacitación para llevar a cabo las actividades pertinentes de ese establecimiento?**

---

---

---

**29. ¿Usted consideraba ese negocio como un negocio familiar?**

---

---

---

**30. ¿Llevaba algún tipo de contabilidad?**

---

---

---

**DATOS DEL ESTABLECIMIENTO ACTUAL:**

**31. ¿Qué fue lo que le motivó por optar cambiar el giro de establecimiento por el actual?**

---

---

---

---

---

**32. ¿En qué consiste sus actividades actuales?**

---

---

---

**33. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio actual?**

---

**34. ¿Cuánto tiempo ha estado ejerciendo esta actividad?**

---

---

---

**35. Esta actividad, ¿Es su fuente principal de ingreso?**

---

---

**36. ¿Recibe algún otro tipo de ingreso durante que ejerce las actividades del negocio anterior?**

---

**37. ¿Cuál es su principal producto o servicio de venta? Especifique.**

---

---

---

**38. Le ayudan otras personas en su negocio o actividad (remuneradas o no).**

---

---

**39. ¿Realizó trámites ante alguna dependencia de gobierno para poder iniciar el negocio o actividad?**

---

**40. ¿Cuántas horas le dedica habitualmente a su negocio o actividad?**

---

**41. De este negocio actual, ¿Cambió de domicilio por lo menos una vez?**

---

**42. ¿Cuál(es) fue (ron) la (s) razón(es) de dicho(s) movimiento(s)?**

---

**43. ¿Considera usted que su(s) anterior(es) ubicación(es) es un buen punto de venta? ¿Por qué?**

---

---

---

---

---

**44. ¿Considera usted que su nueva ubicación es un buen punto de venta? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**45. ¿En algún momento, percibe que está perdiendo o aumentado clientes? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**46. De la pregunta anterior, ¿Cree que la razón por la cual haya perdido o pueda perder clientes sea la apertura de Tiendas departamentales como Chedraui, Bodega Aurrera, OXXO, Súper Willys, Corporativo Marlón? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**47. Las actividades de su negocio anterior, ¿Se vieron afectadas a corto plazo por dichas tiendas departamentales?**

---

---

---

---

**48. Antes de abrir su negocio actual, ¿Ya existían estas tiendas departamentales? Si la respuesta es negativa, pase a la pregunta 55.**

---

---

---

**49. . Si sabía que ya existían, ¿Por qué decidió comenzar con este establecimiento?**

---

---

---

**50. ¿Tomó o ha tomado en su negocio actual ventaja sobre estas tiendas departamentales?**

---

---

---

**51. ¿Qué hizo para recuperar el interés de sus clientes que optaron por ir a este tipo de tiendas departamentales?**

---

---

---

**52. ¿Utilizó algún medio de publicidad de su negocio? ¿Por qué?**

---

---

---

**53. ¿Utilizó algún instrumento de promoción de ventas? ¿Por qué?**

---

---

---

**54. ¿En base a que fija sus precios de venta?**

---

---

---

**55. Los insumos, materias primas que emplea ¿Fueron accesibles para usted? ¿Por qué?**

---

---

---

**56. ¿Cómo obtenía sus materias primas?**

---

---

---

**57. ¿Utiliza algún medio de transporte para la entrega de sus productos?**

---

---

---

**58. ¿Qué tipo de cobro maneja con sus clientes?**

---

---

**59. ¿Maneja servicio a domicilio?**

---

---

---

**60. ¿Maneja alguna red social para el negocio? ¿Por qué?**

---

---

---

---

**61. ¿Recibió alguna capacitación para llevar a cabo las actividades pertinentes de ese establecimiento?**

---

---

---

**62. ¿Realizó algún tipo de inversión para ese negocio actual?**

---

---

---

---

**63. ¿Llevaba algún tipo de contabilidad?**

---

---

---

**GRACIAS POR SU TIEMPO ☺**

**HORA DE INICIO: \_\_\_\_\_**

**HORA DE TÉRMINO: \_\_\_\_\_**