



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales y Económico
Administrativas**

**Planeación estratégica en Quintana Roo:
herramienta de desarrollo para las MiPyMEs**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Presenta

Ing. Wilbert Emanuel Toraya Pensado

Director

Dr. Fredy Ismael González Fonseca



Chetumal, Quintana Roo, México, **Noviembre de 2019**





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Planeación estratégica en Quintana Roo: herramienta de desarrollo para las MiPyMEs

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Maestría
y aprobado como requisito para obtener el grado de:

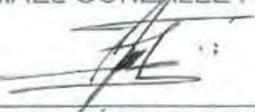
MAESTRO EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

COMITÉ DE ASESORES:

Director:


DR. FREDY ISMAEL GONZÁLEZ FONSECA

Asesor 1:


MTRO. CARLOS MOISÉS HERRERA MEJÍA

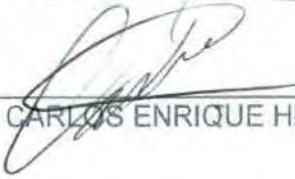
Asesor 2:

DR. HORACIO PABLO ESPINOSA CORIA

Asesor 3:


MTRA. JULIA ISABEL MATUS MARTÍNEZ

Asesor 4:


MTRO. CARLOS ENRIQUE HERNÁNDEZ TAPIA

Chetumal, Quintana Roo, México, Noviembre de 2019.



Dedicatoria y Agradecimientos

Dedicó esta tesis a mis padres: la Sra. Rubisela Pensado y el Sr. Wilbert Toraya quienes a lo largo de mi vida me han inculcado los valores y principios que hoy en día me hacen la persona que soy; sin duda alguna, no me habría impuesto la meta de estudiar una maestría y mucho menos la hubiese cumplido sin el gran ejemplo de trabajo, dedicación y responsabilidad que me han otorgado. Agradezco a ellos y a la vida por darme la oportunidad de tener una hermana; Rubí, eres el motivo de mis esfuerzos por llevar una vida digna de seguir, ya que tengo la responsabilidad de ser tu guía y deseo siempre ser un apoyo constante para ti.

La dedicatoria se hace extensa pues es imposible dejar de lado el ejemplo de experiencia y vida de quienes, sin importar la situación, están siempre para apoyarme, me tienen en sus oraciones, y fungen como segundos padres: mis abuelos Wilbert Toraya, Socorro Pérez, Alejandro Pensado y Anita Muñoz.

Agradezco a Paola Gómez, la persona que desde hace unos años comparte su vida conmigo y que en este tiempo mis sueños y metas se han convertido en los suyos y que juntos los estamos convirtiendo en realidad, sin importan lo que nos depare el destino hoy por hoy eres una de las personas más importantes en mi vida y este logro definitivamente también es tuyo.

A mis amigos, que han estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y han sido un apoyo incondicional y con quienes sin dudarlo, celebro todos los grandes logros que la vida me permita conseguir. A Cinthia Atondo, por compartir esa aspiración de ser cada día mejor y apoyarnos el uno al otro para lograr cada meta impuesta.

Actualmente, cada objetivo que me impongo tiene una dedicación muy especial: mis hijos, ya que el tenerlos algún día es un gran anhelo y se convertirá en mi mayor logro. Cimentar un futuro sólido para ellos me motiva a esforzarme día con día para cumplir mis metas.

Quiero reconocer de manera especial a la Universidad de Quintana Roo por contar con planes académicos con la calidad necesaria para acrecentar nuestra calidad como profesionistas, a toda la plantilla docente de la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial que a lo largo de estos dos años nos dotaron con conocimientos necesarios para hoy en día ser mejores profesionistas; agradeciendo, muy especialmente a mi director de tesis Dr. Fredy Ismael González Fonseca quien en todo momento fue un apoyo y un ejemplo de dedicación y paciencia y que con sus conocimientos y consejos impulsaron la terminación de este documento.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) que con su programa de becas de estudio, hoy, hacen posible el egreso de la primera generación de la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial a la cual me siento orgulloso de pertenecer.

Índice

A.	Introducción.....	4
B.	Justificación	6
C.	Objetivos.....	7
	General	7
	Específicos.....	7
D.	Matriz de coherencia.....	8
E.	Hipótesis.....	9
	Capítulo I - Marco teórico-conceptual.....	10
	I.I Introducción.....	10
	I.II Orígenes y evolución de la administración.....	11
	I.III Teoría clásica de la administración	16
	I.IV El proceso administrativo.....	21
	I.V Planeación estratégica.....	25
	Capítulo II – Fundamentación Metodológica.....	33
	II.I Metodología	33
	II.II Enfoque de la investigación.....	38
	II.III Estrategia de recolección de datos	39
	II.IV Observables	43
	Capítulo III – Intervención de Campo: hallazgos y resultados	44
	III.I Identificación de las empresas dedicadas al entretenimiento infantil en Chetumal (sujetos de estudio).....	44
	III.II Recopilación e interpretación de datos	46
	Conclusiones y recomendaciones	53
	Bibliografía.....	55

A. Introducción

En casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Éstas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos. En América Latina las cifras oscilan entre 95% y 99% (incluida la micro empresa), este estrato representa entre 60% y 90% de todas las unidades económicas (INEGI, 2014).

La importancia de las MiPyME no solo radica en las aportaciones que ofrecen en materia de producción y distribución de bienes y servicios a los países, sino en la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y su gran potencial para generar empleos.

En México, en el 2016 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentaron los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada en 2015; donde se dio a conocer que el 97.6% de las empresas del país son consideradas, según sus características microempresas, le siguen las empresas pequeñas que son un 2% y las medianas representan 0.4% de las unidades económicas (INEGI, 2016).

De acuerdo a estos datos, en México, en su conjunto las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.64% de las empresas a nivel nacional y según Carriedo (2017) generan el 72% del empleo aportando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual las hace ser consideradas la base de la economía nacional.

A pesar de todos los datos que demuestran la gran importancia de las MiPyME aún hay mucho que hacer, ya que en la actualidad enfrentan muchas adversidades derivadas de su tamaño. Uno de los principales problemas de estas organizaciones es que no cuentan con bases sólidas de información (registros históricos, análisis de la información actual y proyecciones) que les permitan generar un buen proyecto de crecimiento, con las estrategias necesarias para encaminar a la microempresa a un proceso de mejora continua. Sin dejar de lado que la mayor parte de ellas trabaja en la informalidad.

Por otro lado; se ha detectado que esta clase de empresas, en su mayoría, no cuentan con una imagen corporativa (signos distintivos, marca, slogan), la cual es necesaria para planear e implementar una estrategia de marketing sólida y eficaz, que permita su posicionamiento dentro de su mercado potencial.

Todos estos factores conllevan a que las MiPyMEs pierdan la oportunidad de acceder a programas de apoyos económicos y de capacitación que ofertan las instituciones estatales y federales como lo son la SEDE (Secretaría de Desarrollo Económico) y el INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor).

Esta problemática se vive en todo el país y de manera muy particular en la zona sur de Quintana Roo, en donde las micro, pequeñas y medianas empresas se mantienen estáticas en su crecimiento debido a que los empresarios no cuentan con los suficientes conocimientos respecto a los procesos administrativos, lo que les genera la mala toma de decisiones, además de incertidumbre con respecto al entorno que los rodea. Aunado a esto, tienen que enfrentar diversos dilemas como lo son la economía decreciente del estado, el alto índice de desempleo, el aumento de la delincuencia, etc. (Martín, 2015).

B. Justificación

El gran error de la mayoría de los emprendedores es la falta de planificación dentro de sus organizaciones. Es decir, enfocan todos sus esfuerzos en resolver los temas operativos del día a día, sin pensar en la proyección de sus empresas a largo plazo.

La dirección estratégica, cuando es clara, permite a las organizaciones tener una visión objetiva de su posición actual y futura; ayudando a generar estrategias que permitan enfocar los esfuerzos, tiempo y recursos en lograr objetivos de una manera más efectiva y eficiente.

Esta investigación tiene la finalidad de realizar una evaluación respecto al conocimiento y aplicación de la planeación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) en la zona sur de Quintana Roo, comprendida por los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar y Othón P. Blanco, esto debido a que en la actualidad la falta de planeación estratégica funge como una causa probable del estancamiento de las empresas y se le atribuye el cierre de MiPyME al poco tiempo de haber iniciado operaciones.

Con este proyecto de investigación se busca fomentar el crecimiento económico y la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) de la zona sur de Quintana Roo. De igual forma, se trata de contribuir en el aspecto social, fomentando la creación de empleos, y buscando el crecimiento económico del estado.

Es importante destacar que, si los emprendedores continúan manejando la administración de sus negocios como hasta ahora se mantendrán estancados o peor aún no podrán hacer frente a los cambios y las dificultades que se presentaran en un futuro no lejano, impidiendo esto que cubran sus costos operacionales por lo que se verán en la necesidad de despedir colaboradores o bien cerrar definitivamente el negocio.

C. Objetivos

General

Identificar el uso de la planeación estratégica y evaluar el efecto que tiene en el desarrollo y crecimiento de las microempresas dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo (Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar y Othón P. Blanco).

Específicos

- Realizar un estudio respecto al conocimiento y aplicación de la planeación estratégica en el proceso administrativo de las diferentes microempresas dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo.
- Identificar los factores administrativos en común que tiene las distintas microempresas en función a sus características de consolidación y desarrollo.
- Determinar los factores administrativos que intervienen en la consolidación y el desarrollo de las MiPyME dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo.

D. Matriz de coherencia

MATRIZ DE COHERENCIA				
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN QUINTANA ROO: HERRAMIENTA DE DESARROLLO PARA LAS MIPYMES				
Planteamiento del problema. (Resumido)	Pregunta central de investigación.	Objetivo general.	Preguntas auxiliares.	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los empresarios no tienen la cultura de registrar las operaciones de su organización, por lo que no existe un registro de hechos históricos. ❖ Los empresarios ven la planeación estratégica como un gasto y no como una inversión. ❖ Falta de visión para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. ❖ Desconocen la importancia de la planeación estratégica. 	<p>¿De qué manera la implementación de la planeación estratégica puede contribuir al crecimiento y desarrollo de las MiPyMEs del sector entretenimiento infantil en el sur de Quintana Roo?</p>	<p>Identificar el uso de la planeación estratégica y evaluar el efecto que tiene en el desarrollo y crecimiento de las microempresas dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo (Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar y Othón P. Blanco).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las MiPyMEs dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo conocen la importancia de la planeación estratégica? ✓ ¿Existe relación entre el crecimiento de las MiPyMEs y la aplicación de la planeación estratégica en su proceso administrativo? ✓ ¿Qué influencia tiene la planeación estratégica en los niveles de productividad de las organizaciones desde un sentido económico y humano? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un estudio respecto al conocimiento y aplicación de la planeación estratégica en el proceso administrativo de las diferentes microempresas dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo. ✓ Identificar los factores administrativos en común que tiene las distintas microempresas en función a sus características de consolidación y desarrollo. ✓ Determinar los factores administrativos que intervienen en la consolidación y el desarrollo de las MiPyMEs dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo.

E. Hipótesis

H1 - Actualmente las MiPyME en Quintana Roo, desconocen la importancia de contar con un modelo de planeación estratégica formal; lo cual les impide tener un panorama general de los hechos que pueden darse en un futuro; generando una toma de decisiones a ciegas y perdiendo así la oportunidad de generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Esto a su vez repercute directamente en el crecimiento y desarrollo de las MiPyME.

Ho - La planeación estratégica no incide a corto o largo plazo en el desarrollo y crecimiento de las MiPyME del rubro de entretenimiento infantil de la zona sur de Quintana Roo.

Capítulo I - Marco teórico-conceptual

I.I Introducción

La administración como una disciplina científica, tal como la conocemos hoy, se fue construyendo a partir de los trabajos y contribuciones de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios quienes a lo largo de la historia han desarrollado y divulgado diversas teorías en el campo de las organizaciones.

En esta trayectoria histórica, se fue configurando un conjunto de paradigmas, teorías, modelos y categorías analíticas, formulados por diversos autores, desde los cuales se intenta conocer, comprender, describir, explicar o predecir el comportamiento de las organizaciones.

El propósito de este capítulo consiste, por un lado, en realizar un breve recorrido por las trayectorias teóricas más relevantes del campo de la administración y, por otro, en presentar un esquema del debate en torno a la cuestión epistemológica. La estructura de la investigación responde a estas dos partes y constituirá la base para el desarrollo del resto de la misma.

I.II Orígenes y evolución de la administración (Antecedentes históricos)

Hablar del origen de la administración puede resultar un poco confuso, pues solemos pensar en la primera vez que se usó la administración como tal o la administración como la conocemos ahora. Sin embargo, este tema es mucho más complejo puesto que se considera que el pensamiento administrativo nace con el hombre, esto, debido que al analizar la historia del ser humano es fácil notar que en cualquier momento de esta ha existido la necesidad de tomar decisiones y ejecutarlas de una manera coordinada.

Desde tiempos remotos las civilizaciones han mostrado tendencias administrativas, tanto en la forma de organizarse en sociedad para la realización de sus actividades diarias como en el aseguramiento de su subsistencia y evolución (recolecta de alimentos, en la construcción de edificaciones, etc.).

Al hablar de administración, es importante conocer sus antecedentes, historia y evolución. A través de las diferentes etapas de la vida humana se han obtenido registros escritos de métodos y teorías acerca de cómo lograr la eficiencia administrativa. Es ahí donde radica la importancia de analizar los distintos aportes que la época primitiva, la antigua, la edad media, la edad moderna, la revolución industrial y el enfoque clásico; han otorgado a la disciplina administrativa.

Época primitiva

En esta época el mundo estaba habitado por grupos de nómadas y sedentarias que administraban y organizaban su vida con estilos propios a la época y de acuerdo a los recursos que tenían a su alcance. Estos grupos evolucionaron y recibieron nombres como horda, tribu, clan, matriarcado y patriarcado, sus actividades principales eran la caza, la pesca y la recolección de frutos. En ellos, existía un líder responsable de organizar a las personas (división de trabajo de acuerdo a la capacidad que tenían las personas de acuerdo a su sexo y las edades de los individuos) y a los recursos con los que se contaban.

Al trabajar en grupo surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. El crecimiento demográfico obligó a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Época antigua

En esta época se encuentran muchos fundamentos administrativos con los que se cuenta en la actualidad, los cuales fueron encontrados en los antiguos imperios.

Los griegos reconocieron que la producción era alcanzada mediante métodos a tiempos estipulados, lo que hace el trabajo era monótono y duro. Algunos de los conceptos más importantes de la administración fueron aportados por los filósofos Sócrates, Platón, Aristóteles y Pericles, como se muestra en la figura I.

Figura I. Principales filósofos de la época antigua.

Sócrates (470a. C.-399a. C.)
<ul style="list-style-type: none">•Filósofo griego que expone su punto de vista respecto a la administración como un habilidad personal separada del conocimiento técnico y la experiencia.
Platón (429a. C.-347a. C.)
<ul style="list-style-type: none">•Filósofo griego discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales del pueblo griego.•Muestra la importancia de las aptitudes de los hombres dando origen a la especialización.
Aristóteles (384a. C.-322a. C.)
<ul style="list-style-type: none">•Discípulo de Platón, dio impulso a la filosofía y abrió nuevos horizontes al conocimiento humano.•Aportó conocimiento de cómo lograr un estado perfecto.
Pericles (492a. C.- 429 a. C.)
<ul style="list-style-type: none">•Abogado, político y orador ateniense, aportó algunos de los principios básicos de la administración y la selección de personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2014, pág. 17).

Edad media

En esta época se debilitó el centralismo, ya que el proceso de descentralización se acentúa debido al crecimiento de instituciones con mayores privilegios. El feudalismo incorporó problemas de las organizaciones de gobierno y de negocios. La administración no tuvo gran importancia, ya que, los feudos delegaban sus actividades pero conservaban la autoridad.

Edad moderna

La edad moderna comprende la tercera época de la historia universal. Marca el estudio de los hechos acaecidos desde 1453 año en que ocurrió la Toma de Constantinopla por los turcos, hasta el año 1789, fecha en que estalló la revolución francesa, a pesar de su corta duración, fue la más sorprendente y brillante, en lo concerniente al adelanto material e intelectual.

En esta época surgieron dos grandes exponentes:

René Descartes, filósofo, matemático y físico francés, considerado como el fundador de la filosofía moderna, se le atribuye la creación de las famosas coordenadas cartesianas y dio impulso a las matemáticas y la geometría de la época.

Por otro lado, Nicolás Maquiavelo filósofo político y escritor italiano, considerado padre de la ciencia política moderna, planteó los siguientes principios adaptables a la administración contemporánea:

- La estabilidad de una organización se logra cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos.
- Una persona puede emprender una organización, pero solo el trabajo de equipo logrará que la misma perdure.
- La autoridad de los líderes es importante para poder guiar a los subordinados.

La revolución industrial

La revolución industrial fue una época de entre el siglo XVII y las primeras décadas del siglo XVIII, tuvo su origen en los países europeos. Principalmente en Inglaterra y de ahí se extendió al resto del mundo. La vida social y las actividades económicas sufrieron cambios significativos por la aplicación del progreso de la ciencia y las técnicas de la industria.

El inicio de la revolución industrial se remonta a la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), y su posterior aplicación en la producción, debido a lo cual surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidas y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Esta llamada revolución industrial puede dividirse en dos épocas distintas (Fernández Arena, 1991, págs. 23-30).

La primera época de esta revolución industrias se dio entre 1780 a 1860, también es conocida como la revolución del carbón y del hierro, esta primera fase se puede dividir en cuatro etapas distintas.

- 1. Mecanización de la industria y la agricultura:** Esta se distingue por la aparición de la máquina de hilar, el telar mecánico y de la máquina desmotadora de algodón, aunque eran máquinas grandes y pesadas, tenían una increíble superioridad sobre los procesos manuales sustituyendo así el trabajo del hombre y su fuerza muscular, el trabajo del animal e incluso de la rueda hidráulica.
- 2. Aplicación de la fuerza motriz a la industria:** En esta etapa se sustituyó la fuerza elástica del vapor, por la máquina de vapor inventada por Watt. Con la aplicación del vapor a las máquinas, se iniciaron las grandes transformaciones en los talleres convirtiéndose en fábricas.

3. Desarrollo del sistema fabril: El pequeño taller desapareció para dar lugar a las pequeñas y grandes fábricas basadas en la división del trabajo. Surgieron nuevas industrias en detrimento de la actividad rural, esto provocó la urbanización.
4. Desarrollo acelerado de los transportes y de las comunicaciones: Surgió la navegación de vapor surgió, Stephenson perfeccionó la locomotora de vapor, en 1825 se construyó la primera vía férrea en Inglaterra seguida por Estados Unidos (1829) y Japón (1832) en 1976 Graham Bell inventó el teléfono.

Por su parte la segunda época de la revolución industrial se dio de 1860 a 1914, y se conoce como la revolución del acero y la electricidad, en esta se vivió el desarrollo de nuevos procesos de fabricación del acero, se dio el perfeccionamiento del dínamo y se inventó el primer motor de combustión interna.

Con lo anterior en mente podemos determinar que las principales causas de que se diera esta revolución industrial son las siguientes:

- Uso de nuevas fuentes de energía. (carbón mineral).
- Aplicación de esta nueva energía a los procesos industriales (maquina a vapor).
- Existencia de abundante mano de obra procedente de zonas rurales.
- Existencia de suficientes capitales para invertirlos en la nueva industria.
- Existencia de una mentalidad empresarial.
- Existencia de un mercado integrado (interior y exterior) donde vender la producción.

I.III Teoría clásica de la administración

Mientras en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. La administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas que realiza el obrero, mientras que la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ella órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). Ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se lograba a través de la racionalización del trabajo del obrero y la sumatoria de la eficiencia laboral.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se remontan a la revolución industrial, como una consecuencia de esta se sabe de dos hechos de gran importancia.

- ✓ El primero hace referencia al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, exigiendo este crecimiento un mejor proceso para sustituir el empirismo y la improvisación.
- ✓ El segundo hace referencia a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones, con el fin de optimizar el uso de sus recursos.

Henri Fayol, ingeniero francés nacido en 1841 distinguido en el campo del pensamiento administrativo, conocido por fundar la teoría clásica de la administración, misma que parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor, esto se debió a la principal característica de los enfoques hacia el énfasis de la estructura de la organización, como se muestra en la siguiente figura.

Figura II. División del enfoque clásico.



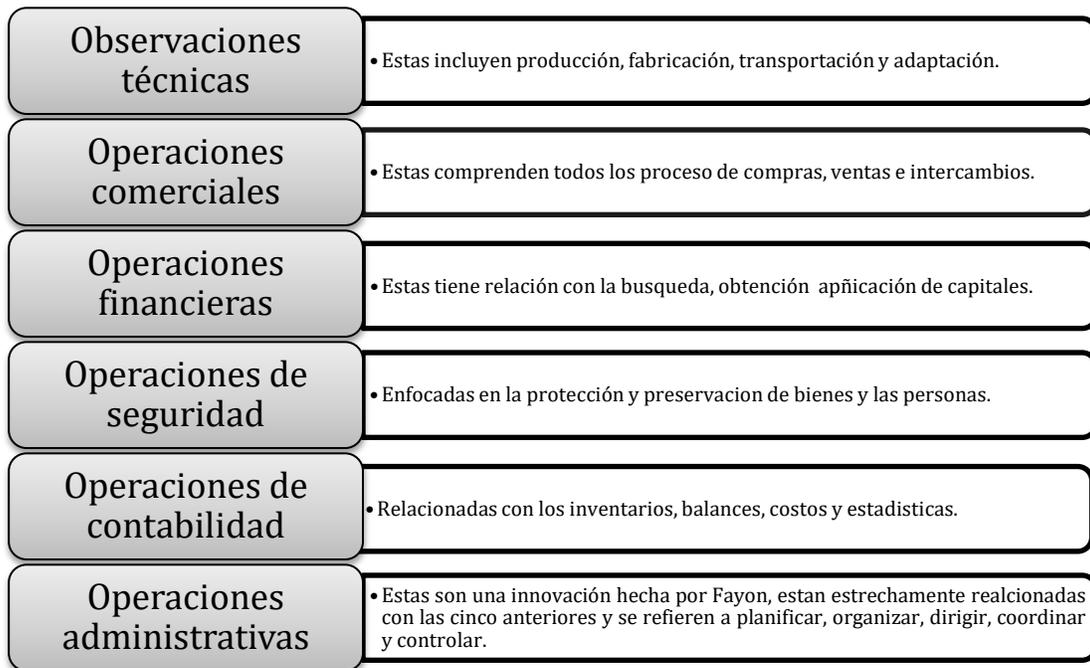
Fuente: Elaboración a partir de (Chiavenato, 2014, pág. 28).

La obra de Fayol

Fayol observaba que todas las organizaciones humanas, ya fueran las familias, los negocios o gobierno tenían algo en común, todas requerían de un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol determinaba que la administración es comprensiva y que un conocimiento general de esta traería beneficios para todo el mundo, motivo por el cual debería ser enseñada en todas las escuelas y universidades, sin embargo no existía una teoría completa de la administración que fuera aceptada en los círculos académicos, en busca de dar solución a eso presento su propia teoría de la administración, misma que podría servir como marco referencial (Ríos Szalay & Paniagua Aduna, 1990, págs. 90-91).

Esta teoría admirativa es conocida administración positiva, enfoque anatómico y enfoque del proceso administrativo y parte de la de la concepción de que toda organización puede ser dividida en seis áreas funcionales, mismas que se muestran en la figura III.

Figura III. Áreas funcionales de Fayol.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Claude S. , 2005, pág. 106).

Fayol describe a las operaciones administrativas como la definición de administrar, es decir, administrar es planear (prever), organizar, dirigir, coordinar y controlar, siendo estos los elementos de la administración.

Estos elementos se han definido con algunas variantes a lo largo de la historia pero en contexto hacer referencia a la misma idea, (Chiavenato, 2014) los describe de la siguiente forma.

1.- Planeación: *Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquél.*

2.- Organización: *Proporciona los elementos necesarios, para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.*

3.- Dirección: *Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.*

4.- Coordinación: *Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.*

5.- Control: *Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.”*

Por otro lado en la búsqueda de establecer la administración como una ciencia Fayol describe una serie de principios con los cuales busca dotar a la administración de una base sólida para su entendimiento general, estos principios demuestran el sentido administrativo y la gran visión de Fayol pues en su propuesta de principios se denota la experiencia y sensibilidad que le permitía ver la administración como un fenómeno social y que no admite modelos rígidos.

Según Fayol los principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

I.IV El proceso administrativo

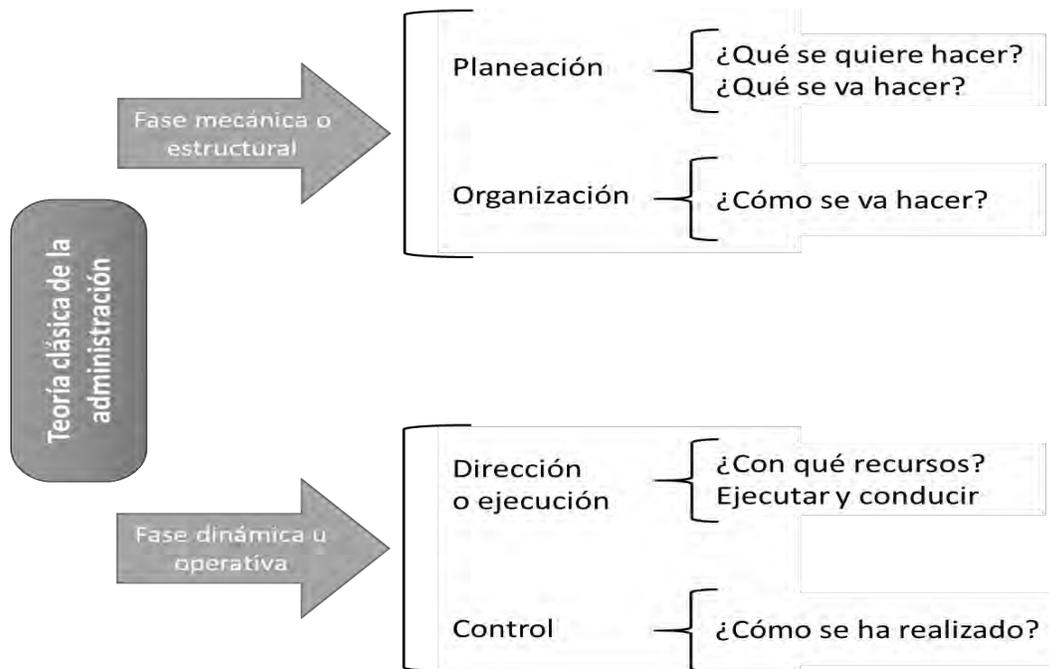
La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica; es una actividad indispensable en cualquier organización, se considera como la manera más efectiva de garantizar la competitividad, por ello requiere del uso de diversas herramientas entre las cuales se destaca como primordial el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX, tiene sus orígenes en la teoría de administración general de Henry Fayol y se consolidó con el enfoque neoclásico y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador (Bernal Torres & Sierra Arango, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 2013).

El proceso administrativo comprende la consecución de una serie de etapas o funciones y se divide en dos fases: una estructural, también conocida como mecánica, en esta se fijan las bases o los cimientos donde se apoyarán las actividades que se van a realizar. Se realiza un profundo análisis de la planeación del trabajo. Se debe trabajar en grupo y organizarse para lograr los objetivos establecidos; la segunda fase es la dinámica u operativa, en ella se pone en práctica lo requerido en la planeación y organización. Inicia la operación del trabajo o práctica que se va a realizar. Se revisa que todo está cumpliendo con lo que se planificó, (J. Thierauf, C. Klekamp, & W. Geeding, 1993).

En lo que respecta a las etapas algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Figura IV. Fases y etapas del proceso administrativo.



Fuente: Elaboración a partir de (Münch, 2014).

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

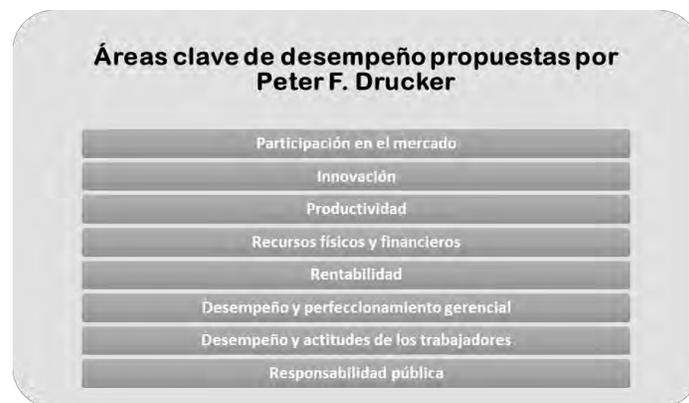
La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones.

Administración por objetivos

La administración por objetivos, llamada por su diminutivo APO o también conocida como administración por resultados es un concepto difundido e identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. En 1955 Peter F. Drucker publicó el libro “La práctica de la administración” en el cual dio a conocer la conceptualización de la administración por objetivos; este modelo administrativo hace referencia a un procedimiento técnico de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué modelo de negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

En la década de 1920 Alfred Sloan desarrolló un modelo similar a la APO en General Motors, con base en la práctica administrativa creada en la compañía DuPont. Un distintivo del modelo de Sloan era la diferenciación de objetivos y la obtención de resultados por parte de la matriz de la empresa. Dicho modelo fue copiado por otras firmas como GE, en donde Drucker tuvo su primer contacto con esta filosofía, a la cual le añadió componentes haciendo énfasis en la necesidad de definir objetivos y evaluar los resultados en áreas clave de desempeño y la nombró como práctica de administración por objetivos (Amaru Maximiano, 2009).

Figura V. Áreas clave de desempeño propuestas por Peter F. Drucker.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Amaru Maximiano, 2009).

En la década de 1950, cuando imperaban las estructuras y los comportamientos jerárquicos, la administración por objetivos se difundió como un proceso a favor de los métodos participativos logrando gran éxito en las décadas de 1960 y 1970, pero para los años subsecuentes su popularidad decayó y para la década de 1990 la filosofía APO se volvió redundante. Sin embargo, existen tres componentes de gran valor para cualquier metodología de administración (Münch Galindo , 2015).

Figura VI. Principales componentes de valor de la administración por objetivos.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Amaru Maximiano, 2009).

I.V Planeación estratégica

La planeación es considerada como el punto de partida del proceso administrativo ya que en ella se plantea el rumbo hacia el cual se dirige la organización. La planeación debe responder preguntas como ¿Qué haremos?, ¿Quiénes somos?, y ¿Hacia dónde nos dirigimos? Es por esto que en gran medida el éxito de una empresa (organización) depende de la planeación (G. Hamermesh, 1994).

Las principales ventajas de la planeación son:

- ☑ **Define el rumbo (requiere actividades con orden y propósito):** Enfoca todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. Distingue entre la acción y el logro.
- ☑ **Señala la necesidad de cambios futuros:** Ayuda a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Busca evitar la entropía (desorden).
- ☑ **Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos:** Permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, analiza la situación actual, los posibles sucesos futuros, propone objetivos y traza cursos de acción.
- ☑ **Proporciona una base para el control:** Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fija la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base para efectuar un correcto control.

Por otro lado la planeación tiene desventajas que deben ser consideradas por todas las organizaciones, estas son:

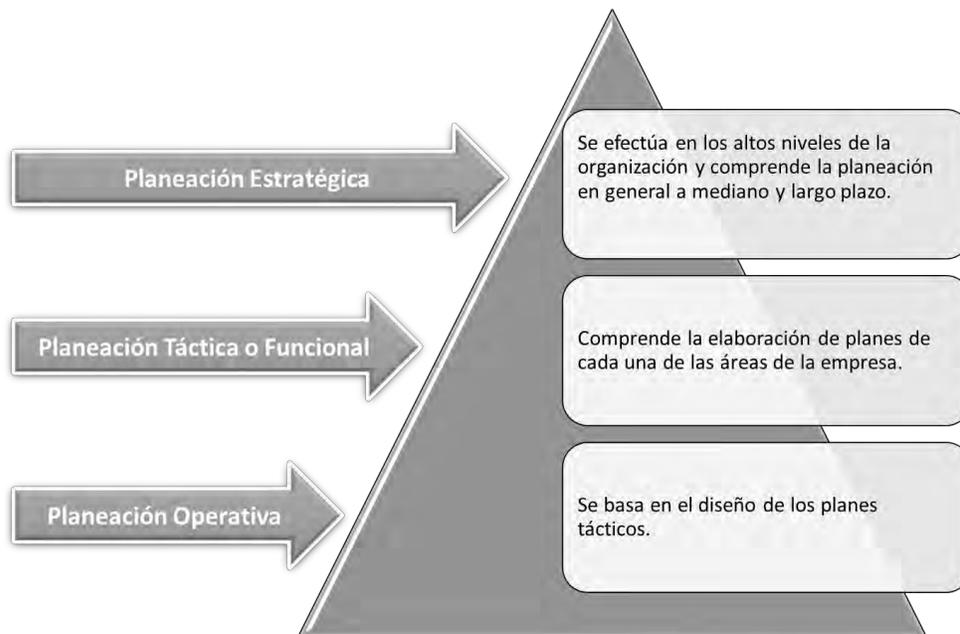
- ☒ **Limitaciones:** Esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- ☒ **Costo:** Por lo general tiene un costo muy alto, algunos autores argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real.

- ☒ **Ahoga la iniciativa:** Se cree que la planeación obliga a los gerentes a ejecutar su trabajo de forma rígida.
- ☒ **Barreras psicológicas:** Las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- ☒ **Demora en la toma de decisiones:** Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan acciones (decisiones) al momento.

Tipos de planeación

Existen muchas formas de clasificar la planeación, sin embargo, considerando el nivel jerárquico en el cual se realice, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda se puede clasificar en planeación estratégica, táctica o funcional y operativa, en la figura VII se explica más detalladamente cada una de estas.

Figura VII. Tipos de planeación y sus características.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Híjar Fernández, 2016) y (Münch, 2014).

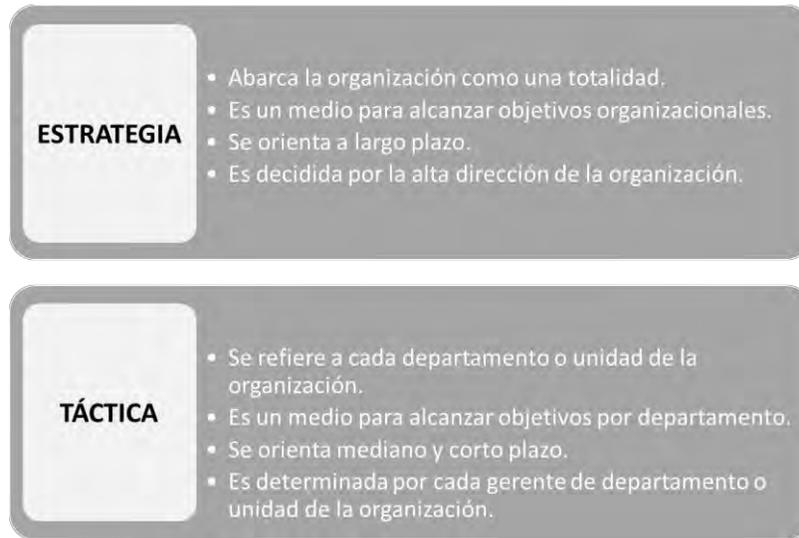
Estratégica y táctica.

Las organizaciones empresariales deben como primer paso establecer sus objetivos organizacionales de tal forma que sean claros, específicos, medibles y alcanzables, para que en función a estos se pueda establecer una estrategia empresarial y definir las tácticas que coadyuven a la implementación de la estrategia adoptada.

El concepto de estrategia ha evolucionado con el paso del tiempo, sus orígenes se remontan a la milicia, en donde se le conoce como la aplicación de la fuerza en gran escala contra el enemigo, ahora bien en el ámbito empresarial puede definirse como la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar los objetivos a largo plazo. Para una empresa la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia, en ella se definen las formas de competir, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿con quién?, por otro lado la táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En función a lo anterior podemos concluir que la diferencia básica entre estrategia y táctica radica en que la estrategia se refiere a la organización como un todo, mientras que la táctica se refiere a las formas y métodos que se aplicaran para cumplir de forma efectiva con la estrategia o el plan estratégico. La estrategia está compuesta por muchas tácticas integradas entre sí. Para comprender mejor la diferencia entre estos dos conceptos se puede consultar la figura VIII en la cual se desagregan las características principales de las estrategias y las tácticas.

Figura VIII. Características generales de las estrategias y las tácticas.



Fuente: Elaboración a partir de (Chiavenato, 2014).

Planeación estratégica

Las condiciones a las cuales las MiPyME se tienen que enfrentar cada día son más globales, cambiantes y competitivas, motivo por el cual requieren de una forma de administrar cada vez más estratégica que les permita diferenciarse de su competencia y responder mejor a los retos del entorno, la planeación estratégica es una manera de administrar para responder más efectivamente a dichas condiciones permitiendo que las organizaciones enfrenten con éxito los retos del ambiente.

La planeación estratégica cuenta con tres aspectos generales básicos para su estudio y entendimiento, el primero es la conceptualización como tal de la planeación estratégica, el segundo aspecto básico comprende las funciones de la planeación estratégica y por último está el proceso de planeación estratégica, mismo que a su vez se divide en tres fases, a continuación se describe mejor cada uno de estos aspectos básicos.

Conceptos básicos de la planeación estratégica

Existe una gran variedad de conceptos sobre lo que se entiende por planeación estratégica, de manera general se puede decir que es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar, sin embargo, existen definiciones que consideran otras variables, en la figura IX se presentan las definiciones más utilizadas para describir la planeación estratégica.

Figura IX. Principales definiciones de planeación estratégica.

Martínez Villegas, 1994.	<ul style="list-style-type: none">• Forma en que una organización define su razón de ser y se proyecta al futuro mediante el análisis sistemático de su entorno, formula sus objetivos a mediano y largo plazo y las estrategias para el logro de los respectivos objetivos de forma tal que se diferencie de la competencia.
Steiner, 1998.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobiernan la adquisición, uso y disposición de los recursos para alcanzar esos objetivos.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2001.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de proyectar las organizaciones hacia el futuro mediante la definición de su misión y su visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno.
Johnson, Scholes y Whittington, 2006.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso para proyectar las organizaciones hacia el futuro deseado a partir de la definición de la misión y la visión, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la definición de estrategias (forma diferenciada de la organización) para el logro de los objetivos sobre la base de un análisis permanente del entorno.
Armijo, 2011.	<ul style="list-style-type: none">• Ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Horan, 2013) y (Rodríguez Valencia, 2005).

Funciones de la planeación estratégica

Las funciones de la planeación estratégica son variadas, mucho depende de la naturaleza de la organización, (Bernal Torres & Sierra Arango, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 2013) definen las principales de la siguiente forma:

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimular el pensamiento y la actitud estratégica tanto de los directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar mejores y diferentes formas de lograr los objetivos.
- Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de estas.
- Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.

Lo anterior se puede resumir en funciones clave:

1. Precisar objetivos a largo plazo
2. Estimular el pensamiento y la actitud estratégica.
3. Realizar análisis permanente del entorno
4. Responder de forma adecuada a los cambios del entorno
5. Optimizar el uso de recursos
6. Definir la direccionalidad del futuro de las organizaciones.

Tomando como base estas funciones podemos entender que la filosofía de la planeación estratégica es proporcionar la orientación e indicar a todos los colaboradores hacia donde se encamina la empresa y qué es lo que necesita para tener éxito. La planeación estratégica es una actitud, una manera de vivir, que requiere de dedicación para poder actuar con base a la observación del futuro y determinación para planear constantemente y sistemáticamente, siendo esto parte integral de la administración.

Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica tiene un proceso bastante sistemático el cual se divide en tres fases, la filosófica, la analítica y la táctica u operativa, cada una de estas se caracteriza por aportar características específicas en el proceso de planeación estratégica, a continuación se define más detalladamente cada una de estas.

Fase filosófica: En esta fase se diseña la filosofía organizacional o corporativa, en ella se define la forma de pensar (identidad) de las organizaciones; es de gran importancia ya que en ella se establece la misión, visión, valores, creencias y políticas, que en gran medida dan origen a la cultura organizacional.

Figura X. Definición general de los aspectos de la filosofía organizacional.



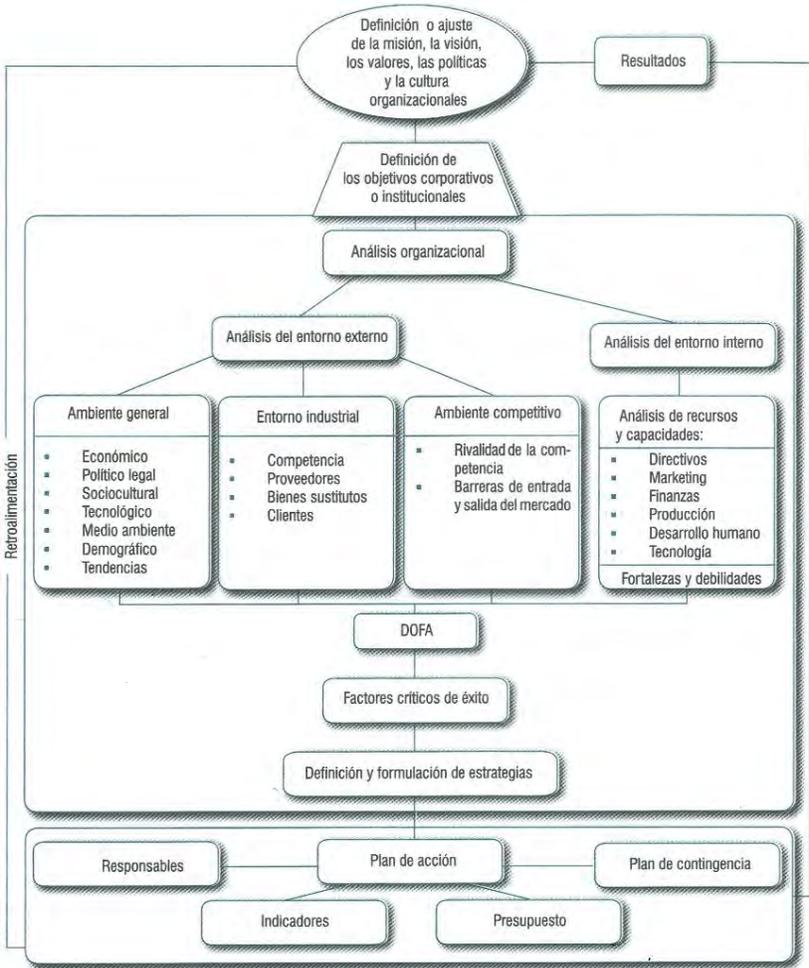
Fuente: Elaboración propia a partir de (Rodríguez Valencia, 2005).

Fase analítica: Esta fase de la planeación estratégica consiste en la definición de los objetivos corporativos, la elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la organización y la identificación, evaluación y definición de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos corporativos en función al conocimiento del entorno interno, externo actual y su proyección de comportamiento futuro.

Fase operativa: En esta fase se definen las actividades clave, se designan a los responsables para la implementación del plan y se asignan los recursos necesarios para la puesta en marcha, el presupuesto (asignación de recursos) debe estar en función al plan de acción, según criterios de corto, mediano y largo plazo.

Para comprender mejor el proceso de planeación estratégica se presenta la siguiente figura:

Figura XI. Proceso de planeación estratégica.



Fuente: Tomado de (Bernal Torres & Sierra Arango, Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 2013, pág. 89).

Capítulo II – Fundamentación Metodológica

II.1 Metodología

Investigar significa llevar a cabo diferentes acciones o estrategias con el fin de descubrir algo. Así, dichos actos se dirigen a obtener y aplicar nuevos conocimientos, explicar una realidad determinada o a obtener maneras de resolver cuestiones y situaciones de interés. La investigación es la base del conocimiento científico. Una investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Los tipos de estudio son importantes ya que según el tipo que se lleve a cabo, varía la estrategia de investigación: cómo se diseñan, manera de obtener los datos, muestreo y otros factores de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Los métodos pueden dividirse según los diversos tipos de razonamiento que se consideran en la búsqueda y obtención de nuevos conocimientos. Se trata de las características del razonamiento deductivo e inductivo.

Según Martínez (2011) existen diferentes tipos de investigaciones, estas se dividen de acuerdo a la finalidad de cada una, el manejo de información y el lugar donde se desarrollará. Por su parte Tejada (1997) afirma que existen diferentes clasificaciones respecto a los tipos de investigación, los cuales se basan en los criterios de finalidad, tiempo, medio, manipulación de variables y naturaleza de los datos.

Entonces, investigar es una acción que se puede desarrollar desde diferentes perspectivas, con diferentes objetivos o teniendo en cuenta diferentes tipos de datos, procedimientos o métodos para obtenerlos. Sin embargo, para que el conocimiento sea científico es necesario que la investigación realizada se haga de forma sistemática, con objetivos claros y que parte de los aspectos puedan ser comprobados y replicados, motivo por el cual en la actualidad se conocen quince principales tipos de investigación que enmarcan la obtención de este tipo de

resultados. Como ya se mencionó anterior-mente, estos tipos de investigación se clasifican en función a sus características, a continuación se aborda cada uno de estos, con el fin de elegir el pertinente para el presente trabajo, (Bernal Torres, 2010) y (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

2.1.1 Tipos de investigación

a. En función al propósito (objetivo) con el que se realiza

Investigación pura o teórica: Investigación cuyo principal objetivo es la obtención de conocimientos de diferente índole, sin tener en cuenta la aplicabilidad de los mismos.

Investigación aplicada: Investigación centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado, aborda un problema específico.

b. Investigación en función al nivel de profundización en el objeto de estudio

Investigación exploratoria: Esta se centra en analizar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de un primer acercamiento permitiendo que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis más profundo de la temática tratada.

Investigación descriptiva: El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste.

Investigación explicativa: Se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. Para ello pueden usarse diferentes métodos, como el método observacional,

correlacional o experimental. El objetivo es crear modelos explicativos en el que puedan observarse secuencias de causa-efecto. Este es el tipo de investigación más frecuente y en la que se centra la ciencia (Bernal Torres, 2000).

c. Investigación en función al tipo de datos empleados

Investigación cualitativa: Es aquella que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación. Aunque ofrece mucha información, los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables y no permiten una explicación clara de los fenómenos.

Investigación cuantitativa: Esta se basa en el estudio y análisis de la realidad a través de diferentes procedimientos basados en la medición. Permite un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación, siendo posible realizar experimentos y obtener explicaciones contrastadas a partir de hipótesis. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables (Martínez Chávez, 2004).

d. Investigación en función al grado de manipulación de las variables

Investigación experimental: Esta se basa en la manipulación de variables en condiciones altamente controladas, replicando un fenómeno concreto y observando el grado en que la o las variables implicadas y manipuladas producen un efecto determinado. Se tiene como finalidad describir la causa de por qué se produce un acontecimiento o situación concreta, obteniendo diversas hipótesis que pueden ser contrastadas y refutadas.

Investigación cuasi-experimental: Bajo este tipo de investigación, las variables a estudiar no pueden ser aleatorizadas, por lo que se trabaja con grupos intactos, y aunque tiene una base del método científico, no se puede controlar de forma rigurosa las variables, debido a su naturaleza. En este tipo de investigación disminuye la validez de las hipótesis.

Investigación no experimental: Las variables de este tipo están dentro de un contexto donde tan solo pueden ser observadas. Las variables que forman parte de una situación o suceso determinado no son controladas (Tamayo, 2009).

d. Investigación en función al tipo de inferencia

Investigación de método deductivo: Este tipo de investigación se fundamenta en el estudio de la realidad y la búsqueda de verificación o falsación de premisas básicas a comprobar.

Investigación de método inductivo: Se basa exclusivamente en la obtención de conclusiones y el análisis a partir de la observación de hechos. Esta permite obtener conclusiones más o menos verdaderas, pero no permite establecer generalizaciones o predicciones.

Investigación de método hipotético-deductivo: Este tipo de investigación es la que se considera verdaderamente científica. Se basa en la generación de hipótesis a partir de hechos observados mediante la inducción e hipótesis que generan teorías que deben ser comprobadas, falseadas y refutadas mediante la experimentación (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2006).

e. Investigación en función al periodo temporal en que se realiza.

Investigación longitudinal: Este tipo de investigación se caracteriza por realizar un seguimiento a unos mismos sujetos o procesos a lo largo de un período concreto. Permite ver la evolución de las características y variables observadas.

Investigación transversal: Estos tipos de investigación se centran en la comparación de determinadas características o situaciones en los diferentes objetos de estudio se hace sobre un momento concreto del tiempo, en el que todos los sujetos están presentes y se encuentran en el mismo periodo de temporalidad. La

investigación no ofrece ningún seguimiento acerca de los datos que han sido recabados.

En la actualidad las sociedades están conformadas por organizaciones. La producción de bienes o la prestación de servicios son actividades planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones, de esta forma la vida de las personas depende de las organizaciones y estas del factor humano.

Entonces, en el mundo actual la existencia de las personas depende de la existencia de las organizaciones, motivo por el cual la administración se perfila como una de las áreas del conocimiento humano más complejo y lleno de desafíos. De aquí la importancia de realizar investigaciones relacionadas con las ciencias económicas y administrativas en busca de entenderlas mejor (Méndez Álvarez, 2013).

En función a lo mencionado anteriormente y a la importancia de la investigación en el rubro administrativo, la presente investigación se fundamenta desde un abordaje teórico clásico (Teoría clásica de la administración), sirviendo como base de conocimiento para la conceptualización y entendimiento de las funciones, características y principios de la planeación estratégica, permitiendo esto el poder comprender la importancia de la misma en las organizaciones.

El definir el alcance de una investigación en congruencia al tipo de la misma es parte fundamental. El alcance de una investigación no debe responder a una tipología, ya que más que una clasificación, lo que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio. En relación a esto se define que el alcance de la presente investigación es descriptivo, pues manteniendo una coherencia con el objetivo general, se busca describir el efecto que tiene la planeación estrategia al ser incorporada dentro de las organizaciones bajo estudio. Es importante mencionar que esto dará pauta a un ejercicio de análisis en el cual se enmarquen las posibles consecuencias a las cuales se tendrán que enfrentar las organizaciones que no implementan una planeación estratégica y como resultado se podrían desarrollar otras investigación con un alcance explicativo.

II.II Enfoque de la investigación

El enfoque de una investigación es la forma en la cual el investigador genera una relación (aproximación, contacto) con el objeto de estudio. Dicho de otra forma es la manera en la cual se abordará el tema a estudiar, en función al resultado que se espera encontrar. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) existen tres principales tipos de enfoque, estos son:

- Enfoque cualitativo: Se entiende como una categoría de diseños de investigación (recolección de datos) que extraen descripciones a partir de observaciones, para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales.
- Enfoque cuantitativo: Parte del estudio del análisis de datos numéricos, mediante el uso de modelos como, el análisis estadístico, muestreo probabilístico y las entrevistas cerradas.
- Enfoque mixto: Consiste en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación.

Para la realización de esta investigación fue necesario utilizar un método integral con enfoque mixto, es decir, se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo, permitiéndonos esto una adecuada recopilación de datos y proporcionándonos las herramientas necesarias para el análisis y la descripción de los mismos.

II.III Estrategia de recolección de datos

Como en toda investigación la obtención de información es de vital importancia. Para la realización del presente trabajo los datos se recabaron mediante fuentes primarias, utilizando como herramienta principal la aplicación de un cuestionario auto-aplicado vía electrónica. Consta de preguntas dicotómicas (limita la respuesta a dos posibles respuestas), selección múltiple (permite seleccionar la respuesta entre una variedad de posibilidades) y cerradas (no tienen una cantidad fija de opciones, pero se espera una respuesta corta y carente de análisis subjetivo).

A continuación se presenta la herramienta de recolección de información y el objeto que persigue.

VALORACION DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MIPYMES

El presente cuestionario es un instrumento estructurado auto-aplicado, dirigido a empresarios dueños de MiPyMEs. Su propósito es recolectar información pertinente a la investigación e identificar dos aspectos:

Percepción de los propietarios (empresarios) respecto a la planeación estratégica y la aplicación o no de la planeación estratégica dentro de su organización.

Mediante el análisis de contenido, se podrán determinar las contribuciones que la planeación estratégica puede hacer al negocio y fomentar en las empresas la elaboración de un plan a mediano y largo plazo, en busca de mantener su existencia y propiciar su crecimiento económico.

Objetivo del instrumento: Recabar información de distintos empresarios, que permita identificar el grado de conocimiento y aplicación de la planeación estratégica y la incidencia que puede tener en el desarrollo y crecimiento de las MiPyMEs dedicadas al entretenimiento infantil.

Indicaciones: Por favor marque con una “X” la opción que considere es la respuesta adecuada o bien se asemeje a su forma de pensar.

I. Datos generales:

1. ¿Su edad actual se encuentra entre?	<input type="checkbox"/>	15 - 25 años	<input type="checkbox"/>	50 - 61 años
	<input type="checkbox"/>	26 - 37 años	<input type="checkbox"/>	más de 61 años
	<input type="checkbox"/>	38 - 49 años		

2. ¿Su género es?	<input type="checkbox"/>	Femenino
	<input type="checkbox"/>	Masculino
	<input type="checkbox"/>	Comunidad LGBTTTIQ

3. ¿Cuántos años tiene operando su empresa?	<input type="checkbox"/>	De 2 a 3
	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6
	<input type="checkbox"/>	Más de 6

4. ¿Con cuántos colaboradores (empleados) cuenta su empresa?	<input type="checkbox"/>	De 1 a 10 (micro)
	<input type="checkbox"/>	De 11 a 49 (pequeña)
	<input type="checkbox"/>	De 50 a 250 (mediana)

II. Desarrollo del cuestionario:

5. En su empresa, ¿Qué valores o principios están claramente definidos?	<input type="checkbox"/>	Misión	<input type="checkbox"/>	Valores
	<input type="checkbox"/>	Visión	<input type="checkbox"/>	Ninguno
	<input type="checkbox"/>	Políticas de calidad		

6. Indique el medio(s) que se utiliza para definir el mercado, y el segmento del mismo, en que opera.	<input type="checkbox"/>	Matriz FODA
	<input type="checkbox"/>	Estudios comparativos
	<input type="checkbox"/>	Informes de estudios de mercado
	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores

7. Indique qué herramienta(s) se utilizan para comprender el entorno (interno y externo) de las organizaciones	<input type="checkbox"/>	Matriz FODA
	<input type="checkbox"/>	Estudios comparativos
	<input type="checkbox"/>	Cuadro de mando de indicadores
	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores

8. En su empresa, indique de qué manera está documentado el organigrama y la descripción de puestos.	<input type="checkbox"/>	Organigrama
	<input type="checkbox"/>	Manual de organización
	<input type="checkbox"/>	Descripción de puestos de trabajo
	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores

9. Indique de qué tipo de planeación realiza su empresa	<input type="checkbox"/>	Planeación estratégica
	<input type="checkbox"/>	Planeación táctica
	<input type="checkbox"/>	Planeación operativa
	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores

10. ¿Cómo considera que ha sido su crecimiento empresarial este año?	<input type="checkbox"/>	Excelente
	<input type="checkbox"/>	Bueno
	<input type="checkbox"/>	Regular
	<input type="checkbox"/>	Malo

11. ¿Conoce usted el programa de incubación en línea?	<input type="checkbox"/>	Si
	<input type="checkbox"/>	No

12. Si su empresa ha sido acreedora de algún apoyo económico (fondo perdido o crédito) indeque mediante cual de las siguientes instituciones.	<input type="checkbox"/>	INADEM
	<input type="checkbox"/>	SEDE
	<input type="checkbox"/>	Fondo de apoyo para MiPyMEs
	<input type="checkbox"/>	Fondo nacional del emprendedor
	<input type="checkbox"/>	Programa mujeres PyME
	<input type="checkbox"/>	Crédito joven
	<input type="checkbox"/>	Nacional financiera
	<input type="checkbox"/>	Crezcamos juntos
	<input type="checkbox"/>	ProMéxico
	<input type="checkbox"/>	Otra _____

13. Su empresa cuenta con un buen proceso administrativo y de planeación.	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo

14. De la siguiente lista indique qué aspectos han contribuido al crecimiento y consolidación de su negocio.	<input type="checkbox"/>	Buena administración financiera
	<input type="checkbox"/>	“Olfato” para nuevas inversiones fruto de la habilidad y experiencia
	<input type="checkbox"/>	Aplicación de planeación estratégica
	<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores
	<input type="checkbox"/>	Cual _____

Agradecemos su confianza. La información proporcionada será tratada con confidencialidad y para uso exclusivo de este estudio.

II.IV Observables

Se estudia el efecto de la planeación estratégica en las MiPyME dedicadas a la prestación de servicios de entretenimiento infantil que cuentan con por lo menos dos años de presencia en el mercado, se encuentren dados de alta ante el SAT y que se ubican en la zona sur de Quintana Roo, abarcando los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar y Othón P. Blanco.

Capítulo III – Intervención de Campo: hallazgos y resultados

III.I Identificación de las empresas dedicadas al entretenimiento infantil en Chetumal (sujetos de estudio).

Los sujetos de estudio hacen referencia a las unidades de análisis sobre las cuales se centra la investigación y que cumplen las características necesarias para formar parte de la muestra.

Es importante establecer que cuando nos referimos a empresas dedicadas a la prestación de servicios de entretenimiento infantil, se hace alusión a todas aquellas MiPyME que prestan servicios de animación en cualquiera de sus variaciones, ya sean shows de animadores, botargas o bien personajes de caracterización humana (payasos, princesas y súper héroes), de igual forma se hace referencia a aquellos servicios que forman parte del entretenimiento dentro de una fiesta, como lo son: brincolines, inflables, trampolines, pinta caritas, mini ferias, mini spa, entre los más importantes.

En relación a lo establecido en los puntos anteriores, los sujetos de estudio (muestra) sobre los cuales se centra la presente investigación son los siguientes:

Cuadro 1.

Población objeto de estudio.

EMPRESAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL					
Nombre comercial	Logo (Marca)	Representante legal	Breve descripción de su actividad preponderante	Mercado meta	Contacto
Play Kids		Ani G . Cantón	Prestación de servicios de animación, botargas y caracterización de personajes (princesas)	Othón P. Blanco, Bacalar y Felipe Carrillo Puerto.	983 867 7779
Jumping Party		Claudia Gómez	Renta de brincolines e inflables.	Othón P. Blanco y comunidades cercanas a menos de 30 min de la salida	9831673052
La banda que salta		Jimmy Lenz	Shows de animación caracterizados de payasos.	Othón P. Blanco, Bacalar y Belize.	9831043801
Shows Chony Loons		Miguel Gala	Shows de animación caracterizado de payaso.	Othón P. Blanco y Bacalar.	9831315925
Imaginate Shows		Alma	Show de animación con botargas y renta de local para fiestas.	Othón P. Blanco	9838358442 9831092235
The Tin Marín		Verónica Villanueva	Prestación de servicios de animación, botargas y caracterización de personajes (princesas y superhéroes)	Othón P. Blanco, Bacalar y Belize.	9831549515
Pal Show		Diana	Renta de brincolines e inflables y venta de artículos para fiestas.	Othón P. Blanco	83271117 9837326872
Espectáculos Patato		José López Ortégón	Prestación de servicios de animación, shows de payaso, servicio de pinta caritas y renta de brincolines.	Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos	9837007380
Will en tu fiesta		Oswaldo Yeladaqui	Prestación de servicios de animación, renta de brincolines, trampolines, pinta caritas, maquina de palomitas y mini feria.	Othón P. Blanco y Bacalar.	9831352966
Diversiones COCOPEN		Jesus Cocom	Prestación de servicios de animación, renta de brincolines, pinta caritas y mini feria.	Felipe Carrillo Puerto	9831129643 9831133973

III.II Recopilación e interpretación de datos

La recopilación es la aplicación de una herramienta (técnica) diseñada para agrupar datos y en busca de generar un sistema de información; como ya se mencionó anteriormente en la presente investigación la herramienta de recopilación de datos es un cuestionario auto-aplicado, mismo que se refuerza con una entrevista personal o bien una llamada telefónica.

El análisis consiste en tomar la información recabada y dividir los elementos básicos para poder examinarlos con el propósito de dar respuesta a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Por otra parte la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada (Eyssautier de la Mora, 2006).

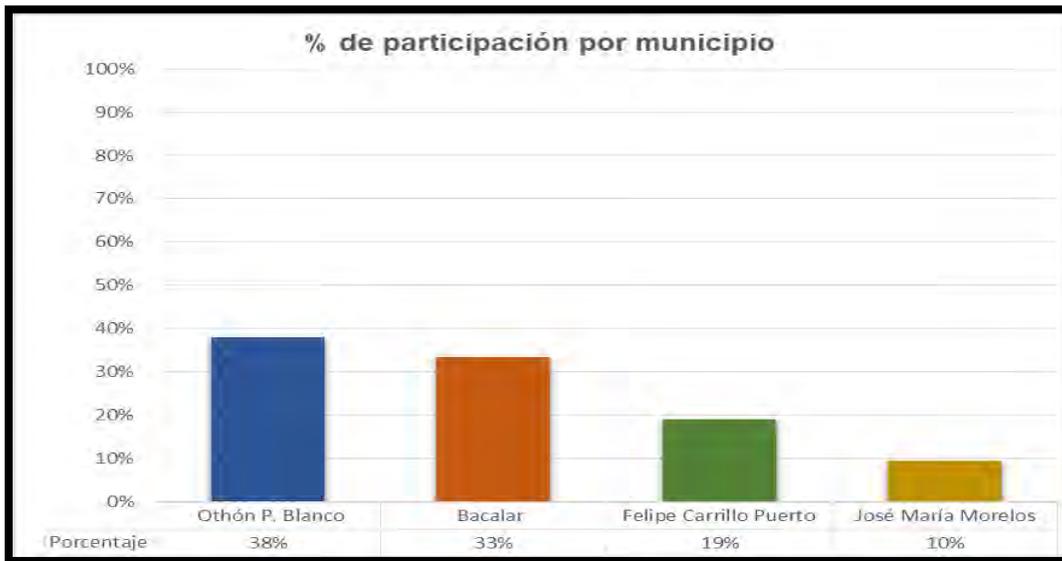
A continuación se presentan las gráficas correspondientes obtenidas del análisis del trabajo de campo.

Como contexto del trabajo de campo se presenta una primera gráfica, la cual hace referencia al mercado segmentado por municipio que abarcan las empresas encuestadas.

Como se observa en la Gráfica 1., del 100% de las MiPyMEs encuestadas, el 38% opera en el municipio de Othón P. Blanco, esto es un dato bastante esperado puesto que es el municipio más grande y urbanizado de la zona sur de Quintana Roo. Por otra parte el 33% opera en el municipio de Bacalar, en este punto es importante destacar que por la cercanía de estos municipios hay empresas que se encuentran establecidas físicamente en Othón P. Blanco, pero se permiten ofertar sus servicios en el municipio de Bacalar, asumiendo el costo de traslado. El 19% opera en el municipio de Felipe Carrillo Puerto y con una minoría significativa el 10% de las empresas consideradas para este caso de estudio opera en el municipio de José María Morelos.

Gráfica 1.

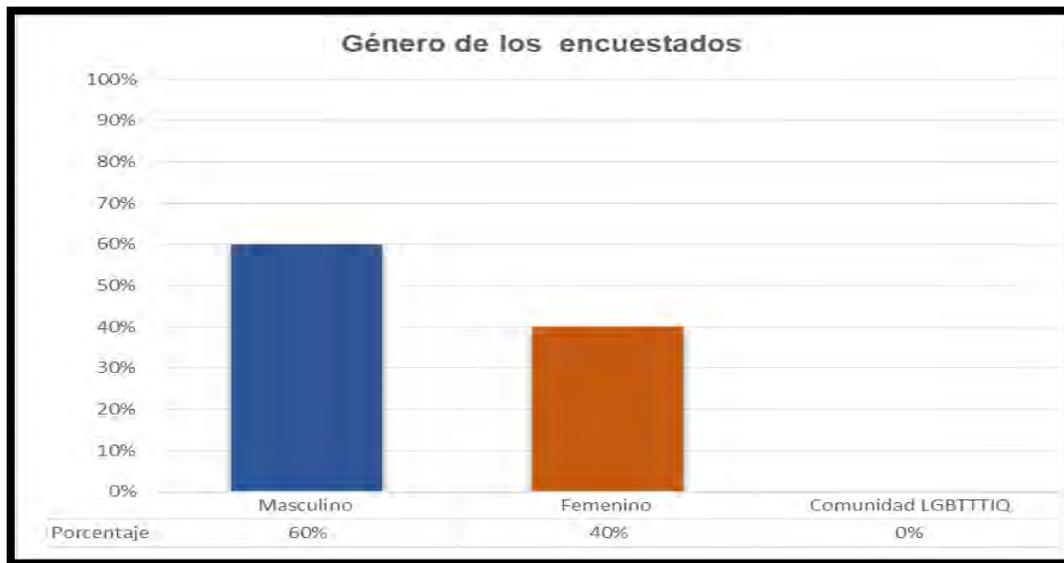
Participación de mercado por municipio.



En lo que respecta a la aplicación de la herramienta se determinó como objetivo encuestar a los directivos (gerentes) o bien a los dueños, quienes por la naturaleza de las empresas fungen normalmente como directores generales. En el ejercicio del estudio de campo se identificó como datos generales que el 60% de los encuestados (directores / dueño) corresponden al género masculino y un 40% al género femenino, ninguno de los encuestados indico pertenecer a la comunidad LGBTTTIQ , siendo que esta opción estaba presente dentro de las variables ver Gráfica 2., de igual forma se determinó que el 20% de los entrevistados son considerados como jóvenes, el 70% son considerados adultos, de este 70% el 40% puede ser considerado como adulto joven y un 10% está dentro del rango considerado a adultos mayores, se recomienda ver Gráfica 3.

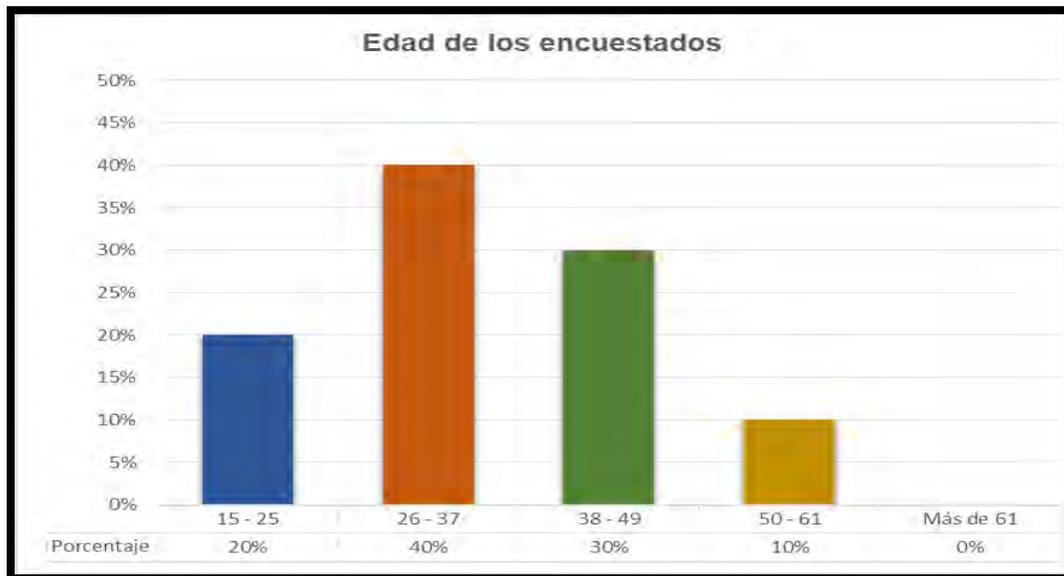
Gráfica 2.

Género de los encuestados.



Gráfica 3.

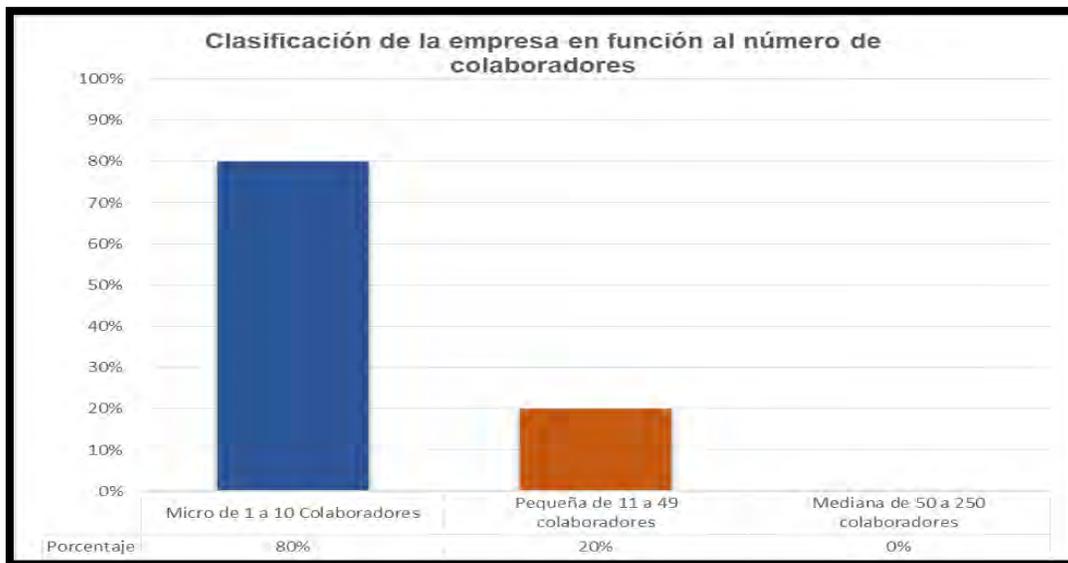
Rango de edad de los encuestados.



Dentro de las características generales de las empresas que forman parte del presente estudio se identificó que en función al número de colaboradores (trabajadores), el 80 % corresponde a microempresas pues cuentan con menos de 10 colaboradores, mientras que el 20% restante pertenece al sector de pequeñas empresas pues su plantilla laboral no sobrepasa los 49 colaboradores, ver Gráfica 4.

Gráfica 4.

Clasificación de las empresas en función al número de trabajadores.



En lo correspondiente al análisis de información enfocada al conocimiento y uso de la planeación estratégica, se les pregunto a los encuestados si contaban con la estipulación de la misión, visión, políticas de calidad y valores en su empresa. Considerando esta como una de las preguntas medulares del cuestionario, ya que estos elementos son los que se consideran dentro de la primera fase de la planeación estratégica, si tomamos como base lo planteado el capítulo I de esta investigación (pág. 31), podemos observar que la planeación estratégica se divide en tres fases y la primera corresponde a la fase filosófica, donde justamente se

estipulan estos principios organizacionales, que dan origen a la identidad de la empresa.

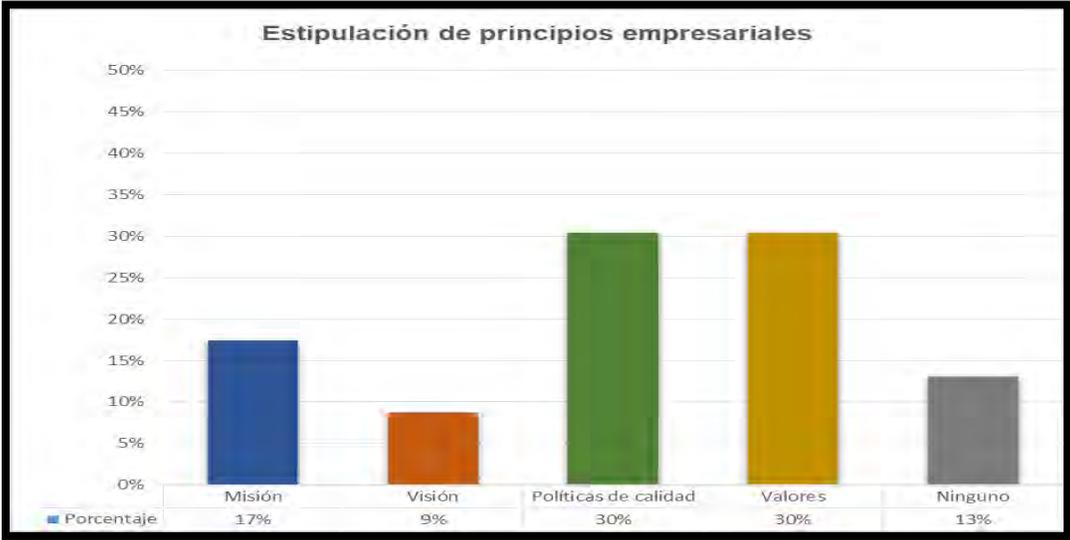
Como resultado se encontró que el 30% de las empresas encuestadas, tienen plasmadas sus políticas de calidad y valores, es decir, conocen estos principios empresariales y los comparten con sus colaboradores.

En lo que respecta al resto de los elementos empresariales, el 17% tiene establecida la misión de la organización, un 9% cuenta con la visión y el 13% no cuenta con ninguno de los elementos que conforman la fase filosófica de la planeación estratégica ver Gráfica 5.

Es importante destacar que los resultados de esta pregunta nos permiten observar que solo un 20% de las empresas tiene correctamente establecidos sus principios empresariales. Otro factor importante a destacar es que durante la entrevista o llamada, los encuestados decían conocerlo o tener una idea de dichos principios organizacionales pero no han tenido la oportunidad o interés de estructurarlos y plasmarlos como tales para poder divulgarlos con sus colaboradores.

Gráfica 5.

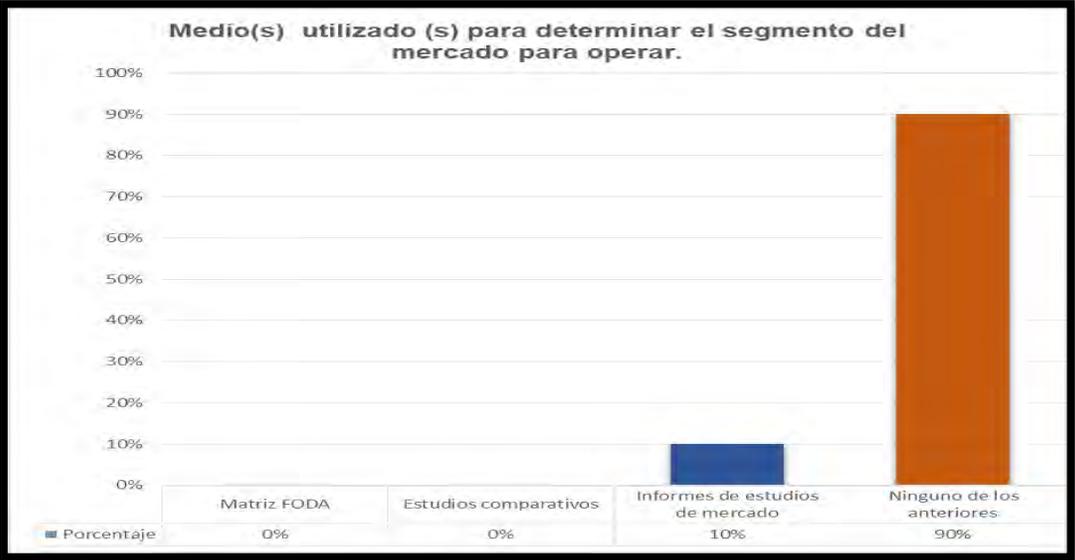
Estipulación de principios empresariales u organizacionales.



En lo correspondiente a la medición de conocimiento de la segunda fase de la planeación estratégica la cual corresponde a la fase analítica, se evaluó mediante la formulación de una pregunta alusiva al conocimiento y aplicación de herramientas para la segmentación del mercado potencial o bien el segmento del mercado en el cual deben operar, el resultado es contundente, los empresarios desconocen las herramientas para el establecimiento del segmento del mercado, pues como se puede observar en la Gráfica 6., de las opciones otorgadas (matriz FODA, estudios comparativos, informes de estudios de mercado y ninguna de las anteriores) el 90% de ellos opto por seleccionar la opción ninguna de las anteriores, argumentando que desconocen el significado de las opciones.

Gráfica 6.

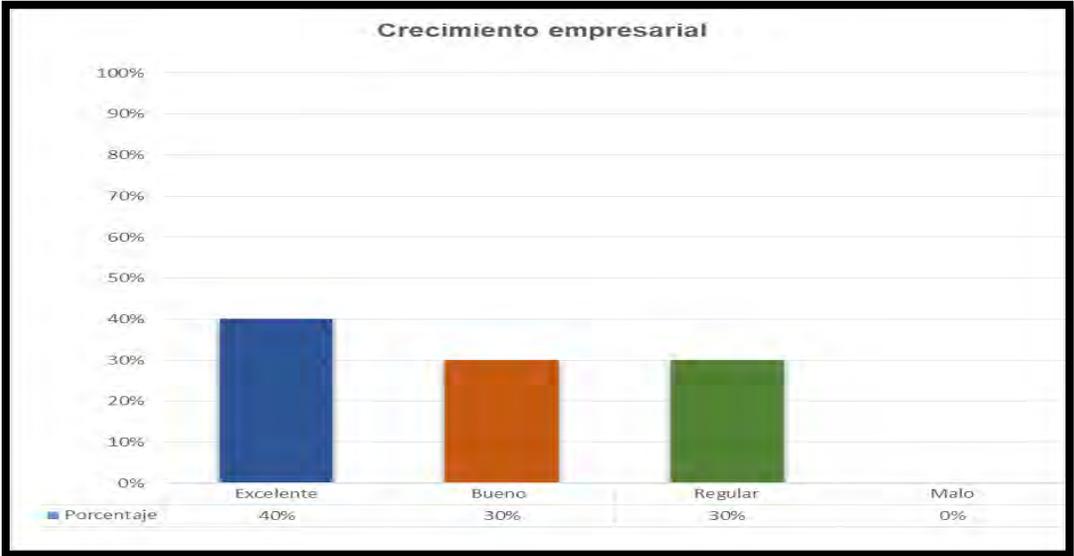
Segmentación de mercado.



En la parte final del cuestionario se planteó una pregunta en relación al crecimiento y consolidación de la empresa, en la cual se cuestionó a los empresarios el cómo sentían que estaba siendo su crecimiento empresarial en el presente año (enero a octubre), como se observa en la Gráfica 7., el 40% afirmó tener un excelente crecimiento, un 30% indicó que su crecimiento estaba siendo bueno y otra proporción igual (30%) dijo tener un crecimiento regular. Los datos recabados de esta pregunta se relacionaron con otras preguntas del cuestionario para indicar la relación que podría tener la aplicación de la planeación estratégica en función al crecimiento y consolidación de la empresa.

Gráfica 7.

Percepción de crecimiento empresarial



Conclusiones y recomendaciones

Durante la realización de la presente investigación fue necesario el concebir el conocimiento necesario para la comprensión de la historia administrativa, el concepto del proceso administrativo y las generalidades de la planeación estratégica, entre muchos otros conocimientos de gran relevancia, sin embargo, el tema central de la investigación es el determinar si la planeación estratégica como herramienta administrativa tiene algún efecto en el crecimiento y consolidación de las MiPyMEs dedicadas al entretenimiento infantil en la zona sur de Quintana Roo.

Bajo el tenor del párrafo anterior, se plantea como conclusión central, que la planeación estratégica es de gran importancia en el desarrollo y crecimiento de todo tipo de organización. Indiscutiblemente dependiendo de la naturaleza de la organización y el tamaño serán los recursos utilizados para el diseño y aplicación de un buen proceso de planeación estratégica. En la actualidad es de vital importancia conocer hacia donde se quiere llegar para poder plasmar el camino a seguir.

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo la planeación estratégica permite establecer los principios empresariales y desarrollar los objetivos viables a corto y mediano plazo, considerando la relación de la organización con el entorno.

En busca de fundamentar la conclusión a la cual se ha llegado, se presenta la Tabla 1, en la cual se realizó un comparativo entre las respuestas que los empresarios encuestados dieron cuando se les preguntó si tenían establecidos sus principios organizacionales y la percepción de crecimiento empresarial que tenían para este año.

Tabla 1.

Comparativo entre aplicación de los principios de la planeación estratégica y crecimiento empresarial.

Comparativo entre aplicación de los principios de la planeación estratégica y crecimiento empresarial							
N°	Empresas / Elementos	Misión	Vision	Políticas de calidad	Valores	Ninguno	Crecimiento empresarial
1	Play Kids			✓	✓		Bueno
2	Jumping Party	✓		✓	✓		Excelente
3	La banda que salta			✓	✓		Bueno
4	Shows Chony Loons			✓	✓		Bueno
5	Imaginarte Shows	✓	✓	✓	✓		Excelente
6	The Tin Marín	✓		✓	✓		Excelente
7	Pal Show					✓	Regular
8	Espectáculos Patato					✓	Regular
9	Wiil en tu fiesta	✓	✓	✓	✓		Excelente
10	Diversiones COCOBEN					✓	Regular

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Como se puede observar existe una estrecha relación entre los principios organizacionales y el crecimiento de la empresa. El 100% de aquellas empresas que cuentan con cuatro o tres de los de los principios organizacionales, bien definidos y plasmados, también afirman tener un excelente crecimiento. En el otro extremo se encuentran aquellas empresas que desconocen sus principios organizacionales, es decir, desconocen la naturaleza de dichos principios y su significado, en esta al igual que en el caso anterior el 100% de las que respondieron no contar con ningún principio organizacional establecido, también afirmo el estar teniendo un crecimiento empresarial regular.

En el centro de estas empresas se encuentran aquellas que afirmaron estar teniendo un crecimiento bueno y el 100% de estas se caracteriza por tener por lo menos dos principios organizacionales bien definidos. Este análisis nos permite relacionar la fase filosófica de la planeación estratégica con el hecho de tener un rumbo definido y trabajar en función a la filosofía organizacional plasmada, lo que puede hacer una diferencia en el crecimiento de la organización.

Bibliografía

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). México: Pearson educación.
- Bernal Torres, C. A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Carriedo, C. (11 de abril de 2017). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Segunda Edición ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Colombia: McGRAW-HILL.
- Claude S., G. J. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. (2a, Ed.) México: Pearson Education.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia*. (Quinta ed.). México: CENGAGE Learning.
- Fernández Arena, J. A. (1991). *El proceso administrativo*. (D. S. C.V., Ed.) México: 2da.
- G. Hamermesh, R. (1994). *Planeación estratégica o cómo se la arreglan los gerentes triunfadores*. (Segunda ed.). D.F, México: LIMUSAS S.A de C.V.
- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Híjar Fernández, G. (2016). *Planeación estratégica: La visión prospectiva*. D.F, México: LIMUSA, S.A de C.V.
- Horan, J. (2013). *El plan de negocios en una página*. D.F, México : Panorama, S.A de C.V.
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (13 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- J. Thierauf, R., C. Klekamp, R., & W. Geeding, D. (1993). *Principios y aplicaciones de administración*. D.F, México: LIMUSA, S.A de C.V.
- Martín, C. (11 de Noviembre de 2015). *Empresas no logran subsistir después de los tres años. Novedades Quintana Roo*.
- Martínez Chávez, V. (2004). *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en investigación*. (Segunda ed.). México: Plaza y Valdés.
- Martínez, M. (2011). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. . D.F, México. : Trillas.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (Cuarta ed.). México: Limusa, S.A de C.V.
- Münch Galindo, L. (2015). *Administración proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (segunda ed.). Distrito federal, México: Pearson educación.
- Pacheco Espejel, A., & Cruz Estrada, M. (2006). *Metodología Crítica de la investigación - lógica, procedimiento y técnicas*. México: Continental.

- Ríos Szalay, A., & Paniagua Aduna, A. (1990). *Orígenes y perspectivas de la administración*. México: Trillas S.Ade C.V.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (Quinta ed.). México: CENGAGE Learning.
- Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Culiacán, Sinaloa.
- Tamayo, T. (2009). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tejada, J. (1997). *El proceso de investigación científica*. Barcelona, España.: Santa Madrona.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”