



LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE CIUDAD OBREGÓN, SON.

Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna
Instituto Tecnológico de Sonora
Calle Lerdo de Tejada No. 166 Ote. Col. Cortinas. Ciudad Obregón Son. CP. 85160
Beatriz.leyva@itson.edu.mx
Mexicana

Dr. Mario César Dávila Aguirre
Universidad Autónoma de Nuevo León
Av Universidad S/N, Ciudad Universitaria, 66451 San Nicolás de Los Garza, NL
mario.davilagr@uanl.edu.mx

Fecha de envío: 23/Abril/2015

Fecha de aceptación: 20/Mayo/2015

Resumen

Hoy en día las empresas tratan de sobrevivir y permanecer dentro de un ambiente muy competitivo, por lo que están obligadas a buscar herramientas, sistemas, modelos, procesos; que les permitan a los empresarios tomar mejores decisiones y elevar sus indicadores de Desempeño. En este proyecto se pretende dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es el impacto de la Gestión Estratégica en el desempeño de las PYMES del Sector Comercio de Cd. Obregón, Son?, y en el cual se pretende comprobar la relación en la siguiente hipótesis: La implementación de la Gestión Estratégica en las Pymes del sector Comercio de Ciudad Obregón, impacta positivamente en el desempeño. El objetivo alcanzar es: Analizar el impacto de la Gestión Estratégica en el Desempeño de las Pymes del Sector Comercio de Cd. Obregón, Son. Cabe señalar que este trabajo es una propuesta de proyecto de investigación.

Palabras Claves: Estrategia, Gestión, Desempeño

Introducción

Cada líder desea iniciar su empresa, con la finalidad de hacerla crecer, que ésta haga frente a los retos del ambiente externo y fortalezca su ambiente interno, ayudar a que sobreviva los primeros años, para después lograr su desarrollo tan firme que pueda así permanecer por mucho tiempo en el mercado.

Thompson & Gamble (2012) explican que para mantener un buen desempeño en las empresas se deben considerar varios factores, los cuales pueden ser internos y externos y que la afectan, pero para explicar el éxito sostenido que busca toda empresa, los autores consideran que una estrategia la cual sea ideada, ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que les planteen las empresas rivales, se aproximan con dicha estrategia a obtener y sostener el éxito en sus empresas, sin importar su tamaño y giro.

En las Empresas Latinas DelaCerde (2009), comenta que la adaptación estratégica se considera una capacidad para la permanencia de las empresas en un mundo cambiante y competitivo. Así también el mismo autor declara, que si el empresario elige una mala estrategia de enfrentamiento pierden rápidamente las posibilidades de sobrevivir. Hill & Jones (2009) Sostienen que las estrategias que tratan de aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. Es por ello, que la estrategia es uno de tantos factores que pueden asegurar la permanencia de las empresas, por lo que se considera importante este tema para su análisis.

Según Porter (2011) las empresas no se deben conformar solamente con ser eficientes operacionalmente, si no que debe considerar de manera necesaria el diseño de una estrategia, las empresas creen que con mejorar sus procesos, calidad total, reingeniería, justo a tiempo, etc., tendrán una posición con sus competidores y no es así, al menos de manera aislada no tendrán los resultados esperados que impacten en el desempeño de las mismas, las actividades operativas deberán estar dentro de una estrategia eficiente.

El término de comportamiento estratégico para Fernández (2004), está muy relacionado con los cambios tan repentinos que suelen afectar las funciones de las empresas, lo cual se refleja en su desempeño. Así también agrega que el conocimiento que tenga el empresario sobre esos cambios le permite dar respuestas a situaciones que las empresas enfrentan día a día y que ponen en riesgo su futuro.

Si bien, se ha reiterado que para el éxito de una empresa, uno de los factores que lo aseguran es la estrategia, es de suma importancia que para que la estrategia sea de éxito se debe desarrollar bajo el concepto de Gestión Estratégica, la cual asegura el futuro de las organizaciones y se apoya en el proceso estratégico, dicho proceso consiste en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Así mismo confirman Misanková & Kocisová (2012) que la implementación estratégica como elemento de la gestión estratégica, se ha convertido en parte importante de las empresas en la dinámica de hoy y del entorno competitivo.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Latino Americanas, presentan deficiencias en los siguientes aspectos: sistema de gestión, sus procesos, el lado humano, su sistema de información y diagnóstico, según describen Andriani, Biasca & Rodriguez (2003). Si se considera que estos problemas

inciden tanto en empresas Mexicanas, Colombianas, Argentinas, Peruanas, Chilenas, como Brasileñas, etc.

Saavedra (2012) identificó las características de las Pymes Latinas descritas a continuación: en la distribución sectorial, predomina el sector comercio y servicios, el perfil del empresario es de una edad promedio de 40 años, sexo masculino, nivel de estudios licenciatura, constituidas como personas físicas, son en su mayoría de tipo familiar, así también, la autora hace mención de estudios que señalan que los investigadores solo han optado por estudiar a la Pyme en temas como: Financiamiento, Producción, Capital Humano, Tecnología, Factores de éxito, etc., pero dichas investigaciones se consideran que se han realizado en forma aislada, sin involucrar otros factores de la empresa que permitan establecer relaciones de causa -efectos y así con los resultados obtenidos se puedan diseñar sistemas de ayuda, que apoyen directamente a la competitividad.

Un estudio muy interesante realizado por Aguilera & Virgen (2013) en 106 pymes en Santiago de Cali, se concluyó que las empresas tienen identificada sus características internas, pero son deficientes en identificar las características externas, estas empresas seleccionan e implementan estrategias altamente diversificadas, pero desafortunadamente no son las ideales para sus negocios, principalmente por la falta de información en su entorno.

Los administradores de las pymes colombianas, le dan más importancia a temas como el financiamiento, mercado, operaciones, contabilidad, etc., lo cual deja ver el interés por las áreas funcionales y operativas; descuidando así la parte estratégica, ya que la consideran compleja y que no es garantía de éxito; las pymes que llegaron a implementar el planteamiento estratégico, fracasaron por la

falta de cooperación e interés de los trabajadores y líderes involucrados con la ejecución y logro de la estrategia, así lo explica Rubio (2012). Pero no en todas las pymes, los empresarios tienen desconfianza de la gestión estratégica, ya que con la implementación de un modelo estratégico, los empresarios del sector agropecuario de Cuba, obtuvieron apoyo en su proceso de toma de decisiones, en este estudio explican Campos, Suarez & Ojeda (2013), que la gestión estratégica con un sistema de gestión de procesos en el que se formula e implementa la estrategia y los apoyos de los programas de desarrollo en entidades agropecuarias, específicamente en su tecnología e innovación se convierten todos en su conjunto, en un buen modelo de gestión estratégica para favorecer la toma de decisiones.

Mintzberg (1991), comenta que lo más importante que hace un directivo en su empresa es la estrategia de sus organizaciones, o por lo menos revisar el proceso en el cual otras personas las elaboran, un empresario/directivo se le considera como un artesanal y a la estrategia como la arcilla, por lo que en ocasiones la arcilla tomará la forma que quiera el individuo, responsable de manejarla, todo está en sus manos.

Las Pymes Latinoamericanas, presentan los mismos conflictos a los cuales deben enfrentar para competir, o bien algunas de ellas aprovechan las oportunidades con sus mejores fortalezas, para así llegar al éxito.

Planteamiento del Problema de Investigación

Las Pymes, en México representan un eslabón muy importante para que nuestro país avance en su economía, con apoyo de éstas se disminuye el desempleo, la delincuencia y aumenta la calidad de

vida para sus integrantes, contribuyendo así a que nuestro país sea más competitivo, esto a su vez hará que otros países confíen en nosotros para sus inversiones.

De la Rosa (2014) a través de los datos proporcionados por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), expone los datos donde las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas tuvieron un 2013 bastante difícil, ya que cerraron con una plantilla laboral de 12.29 millones de personas, cifra 0.81% menor a los 12.39 millones al cierre de 2012. Por otro lado Marker (2013), hace referencia a las cifras difundidas por el Centro de Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), donde solo el 10% de las PYMES Mexicanas llegan a los 10 años de vida y logran el éxito esperado, mientras que el 75% de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades.

A continuación se exponen los problemas más recurrentes en las PYMES, mexicanas, Según Lozano (2013):

El no tener un plan estratégico, es el principal error que cometen las PYMES en México, aunado a éste se enlistan los más comunes:

- Falta de institucionalización de sus valores organizacionales.
- Deudas y obligaciones que asumen los accionistas a título personal.
- Inadecuada segregación de funciones.
- Rezago tecnológico.
- Falta de reinversión de las utilidades en capital de trabajo.

- Carencia de personal capacitado.
- Pésima atención a sus clientes.
- Problemas con las autoridades hacendarias.

Así también agregamos a esta lista de problemas que enfrentan las pymes mexicanas día a día, los que proporcionan los Fundadores del Instituto del Fracaso (2014) quienes exponen que las cinco causas más comunes por las que fracasan las empresas en México son:

- Ingresos insuficientes para subsistir
- Falta de indicadores (objetivos del negocio)
- Falta de procesos para análisis
- Planeación deficiente
- Problemas en la ejecución

Dicho Instituto agrega que el ser emprendedores no es sinónimo de éxito, ya que no basta una formación universitaria para iniciar un negocio, y para evitar el fracaso hoy en día en los sistemas educativos universitarios se agrega a la formación dicho tema de emprendedor, así como algunas universidades que tienen diplomados, asignaturas de licenciatura y posgrado, referente a la gestión estratégica.

Expone Palomo, (2005), que algunas investigaciones disponibles sobre el tema de las PYMES en México, se puede decir que les falta adentrarse un poco más en la temática de Gestión de PYMES, de cualquier área que la empresa lo requiera, ya que la información que está a disposición de los lectores,

son comentarios de profesionales y proveedores de servicios, los cuales se basan principalmente en experiencias y las dan a conocer en medios de información que lo único que lo gran es provocar estrés entre los empresarios; los temas para las investigaciones se pueden centrar en la Gestión de la Estrategia, Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Conocimiento, Gestión de los Recursos Financieros, etc.

En un estudio realizado a las Pymes turísticas de Campeche, por Quijano, Arguelles, Quijano, Sahuí y Magaña (2013), apoyan de alguna manera con sus resultados a lo expuesto por Marker en las líneas anteriores; con referencia a la percepción del líder, comentan tener nociones sobre la Administración Estratégica, pero no la implementan en sus empresas ya que no cuentan con los recursos, ni con el tiempo, ni con el pago de los costos que genera el implementar una estrategia, así también declaran que no la ponen en marcha por el desconocimiento de los beneficios. Es una tristeza ver la poca fe de los empresarios para con sus negocios, ya que prefieren estar al día trabajando en la operación, que ir planeando y asegurando su futuro.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2012), en su sección de estadísticas presenta la siguiente información:

Tabla 1. Tasas de nacimiento y muertes de establecimientos de los sectores industrias manufactureras, comercio y servicios privados no financieros a nivel nacional a mayo 2012.

Nacimientos	Muertes	Crecimiento
--------------------	----------------	--------------------

Industrias manufactureras	19.6	16.1	3.6
Comercio	27.0	21.7	5.2
Servicios Privados no financieros	28.4	21.0	7.4
Total	26.6	20.7	5.9

Origen: INEGI 2012. Análisis de la Demografía de los establecimientos.

Esta tabla muestra cifras muy escalofriantes con respecto al alto nivel que hay de mortandad en las empresas que abren para luego cerrar, por lo que se puede ver es más fácil fracasar que tener éxito.

Tabla 2. Tasas de nacimientos y muertes de establecimientos del **sector comercio** según entidad federativa a mayo 2012.

	Nacimientos	Muertes	Crecimiento
Coahuila de Zaragoza	22.0	29.4	-7.4
Sonora	26.6	30.8	-4.1
Colima	26.3	9.2	17.1

Origen: INEGI 2012. Análisis de la Demografía de los establecimientos.

En la Tabla 2. Se muestran los extremos en las estadísticas de las empresas que nacen y mueren del sector comercio en los estados de nuestro país, tomando el indicador del crecimiento como referente,

para este comparativo. Aunque el estado de Sonora al parecer está en medio de los extremos, nos distinguimos por ser un estado con una problemática bastante fuerte donde se refleja que cierran más empresas de las que abren, esto se refleja por que se suman algunas empresas que abrieron en diferentes años y finalmente cerraron en este período, del 2009 al 2012.

Según Leyva, Ochoa & Jacobo (2013), en su estudio realizado en las Pymes de Ciudad Obregón, Sonora se determina que de 55 pymes entrevistadas, 13 de ellas no elaboran estrategias, así también el resto (42) de las pymes declaró que elaboran las estrategias en un 45.45% cuando existe una oportunidad, el 40% comenta que las formulan cuando tienen problemas; este porcentaje deja ver que la administración de los empresarios pymes es deficiente en el sentido que solo se trabaja para apagar fuegos, dejando a un lado el pensamiento estratégico que permita el crecimiento y permanencia en el mercado.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en antecedentes, contexto y problema, surge la siguiente **pregunta de investigación:**

¿Cuál es el impacto de la Gestión Estratégica en el desempeño de las PYMES del Sector Comercio de Cd. Obregón, Son?

Hipótesis

La hipótesis que se plantea pretende hacer una relación de causa-efecto entre la gestión estratégica y el desempeño.

Hi= La implementación de la Gestión Estratégica en las Pymes del sector comercial de Ciudad Obregón, impacta positivamente en el desempeño, permitiéndoles así permanecer en su mercado.

Objetivo de la Investigación

De acuerdo a la importancia de los antecedentes, contexto y problemática presentadas anteriormente en este capítulo, el objetivo general lo que pretende satisfacer en la investigación es:

Objetivo: Analizar el impacto de la Gestión Estratégica en el Desempeño de las Pymes del Sector Comercio de Cd. Obregón, Son.

Marco Teórico

Estrategia

El éxito en la guerra, es del mismo modo que en los negocios, depende fundamentalmente del líder, existen otros factores también que contribuyen al éxito como lo es la información, la preparación, la organización, la comunicación, la motivación y la ejecución. Según Sun Tzu citado por (Krause 2009).

De acuerdo a Mintzberg (1999) el concepto de estrategia ha ido evolucionando a través de los años y con ella sus perspectivas también han cambiado. De acuerdo a esta evolución Mintzberg presenta a continuación la escuela del pensamiento y sus principales exponentes acerca del concepto de estrategia. 1. En la *Escuela de Diseño*: Selznick 1957, y Andrews 1965, visualizan a la estrategia como un proceso de concepción, interpretan la creación de estrategia como un proceso de diseño informal. 2.

Escuela de Planificación. (Ansoff 1965) A diferencia de los autores anteriores menciona que la estrategia es vista de manera formal. Considera a la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de la planificación formal. 3. *Escuela de Posicionamiento.* (Schendel y Hatten a mediados de los 70s. Porter 1980 y 1985), coinciden que la estrategia se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. 4. *Escuela Empresarial.* (Schumpeter 1950, Cole 1959), estos autores coinciden que la estrategia es vista en términos de crear una visión y asocian la estrategia con la empresa. 5. *Escuela Cognoscitiva.* (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958), la estrategia es vista como un proceso mental en donde se dice que si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. 6. *Escuela de Aprendizaje* (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990), la estrategia se convierte en un proceso emergente. La afirmación de estos autores es que si el mundo es muy complejo entonces las estrategias no se pueden aplicar todas al mismo tiempo, como planes claros y visiones. 7. *Escuela de Poder.* (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984), los autores exponen en esta escuela que la estrategia es vista como un proceso de negociación entre grupos en conflicto dentro de una organización o dentro de las mismas instituciones y su ambiente externo. 8. *Escuela Cultural.* (Rhenan y Normann 1968), mencionan que la estrategia está arraigada a la cultura de la organización y su proceso es colectivo y cooperativo. 9. *Escuela Ambiental.* (Hannan y Freeman 1977), teóricos de las organizaciones que creen que la formación de la estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en contexto externo.

Otros autores como Hill y Jones, (2009), definen la estrategia como *“un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.”* Para la mayoría de las empresas el reto es lograr un desempeño mayor que el de sus rivales.

Por otro lado Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) la define la estrategia como "el patrón de una serie de pasos o acciones, que integra las principales, metas y políticas", el autor enfatiza que una estrategia que se formula de manera eficiente pone orden en la ejecución de la misma y asigna los recursos de la organización de acuerdo a sus atributos y deficiencias, con el fin de lograr una situación viable y original. Von Neumann & Morgenstem (2007), definieron la estrategia empresarial como "la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta", la empresa debe tener muy clara su problemática con énfasis en las causas que generan la situación, esto permitirá a los líderes crear una estrategia que responda específicamente a eliminar los problemas detectados. Cedeño (1988) expone que "la estrategia de la empresa señala el camino que va a recorrer desde su actual situación hasta la que se propone tener en el futuro". Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. David (2013) define a la estrategia como "los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos", además expone que la estrategia es responsabilidad de los altos directivos de la empresa y que puede haber cambios por lo general en cinco años como mínimo de haberla ejecutado, termina adicionando que el diseño de la estrategia se basa en los factores críticos internos y externos que enfrenta la empresa.

Gestión Estratégica

De acuerdo a Betancourt (2006) Gestión Estratégica es "El arte y la ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio". Las organizaciones hoy en día deben estar anticipándose a su futuro y manteniéndose en un mercado turbulento, donde cada día aumenta la competencia con empresas de todos los tamaños. Según Fernández (2006), "la gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas, para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y

conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. David (2008), aporta lo siguiente: la gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.

Las empresas utilizan el proceso de gestión estratégica para alcanzar la competitividad estratégica y ganar rendimientos mayores de la media, las empresas analizan el entorno externo y su organización interna, luego elaboran y aplican una estrategia para alcanzar un nivel de rendimiento deseado. El rendimiento se refleja en el nivel de la empresa de competitividad estratégicos y el grado en que gana rendimientos superiores a la media (más de lo que los inversores esperan obtener de otras inversiones con niveles similares de riesgo) proporcionar la base necesaria para satisfacer simultáneamente todos los intereses de una empresa. (Hitt, Ireland & Hoskissn, 2015).

Analoui and Karami (2003) exponen lo siguiente con el propósito de identificar y comparar las características de la gestión estratégica típica, algunos de los modelos de gestión estratégica han sido revisados. A pesar de las diferencias en los detalles y variaciones en la redacción, los tres modelos muestran tres características comunes: la formulación de la estrategia, implementación y evaluación de la estrategia. En primer lugar, está la sección de formulación de la estrategia, hay un énfasis en la misión de la empresa, los objetivos de negocio y su relación con la naturaleza internacional del entorno externo en el que las oportunidades y amenazas están presentes. En segundo lugar, en la sección de implementación de la estrategia, hay un énfasis en el liderazgo, estructura organizacional, cultura organizacional y su relación con las políticas funcionales y las decisiones de asignación de recursos. Finalmente, la última sección es el de la evaluación de la estrategia. Aquí, hay un énfasis en el control de las actividades, mediante la evaluación del desempeño para proporcionar retroalimentación positiva, motivadora, la mejora de las políticas y procedimientos operativos en línea con la gran estrategia.

Desempeño

Es considerable aclarar que el desempeño debe medirse, para valorar si la estrategia utilizada funcionó en el alcance de sus objetivos; para Lusthaus, Anderson, Carden & Montalván (2002) el desempeño en las empresas se establece a través de la capacidad de las mismas para sobrevivir. Toda empresa debe combinar sus recursos, su personal, sus clientes, proveedores, sistemas, área financiera, administración y su liderazgo, para que ésta pueda llegar a lograr sus objetivos y seguir vigente en su entorno y mercado. Los autores creen que el desempeño se puede evaluar en las siguientes dimensiones:

a) Eficacia: es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas; b) Eficiencia, la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas; c) Relevancia, la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, presente y futuro; d) Viabilidad Financiera, la capacidad de una organización debe tener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo.

Para el logro de un Desempeño Organizacional con éxito, (Wayne y Noe, 2005) comenta que se refleja en la unión entre el empleado y la organización, la relación mutua entre éstos se ve reflejada en un buen desempeño individual, que se ve reflejado en un buen desempeño organizacional. se dice que Aunado a esto, (Ramírez, 2004) contribuye que los objetivos de desempeño son *eficacia*, en la cual se eleva la eficiencia en la utilización de la infraestructura y los recursos disponibles en la empresa, y la *eficiencia*, en la que se lleva el cumplimiento pleno de los objetivos establecidos.

Hay diferentes factores para poder definir qué es Desempeño Organizacional según Gopalakrishnan (2000), sin embargo coincide en cuanto a los términos de *Eficiencia* la cual está relacionada con las entradas y salidas de recursos, la *Efectividad* relacionada con el crecimiento de la

organización y la satisfacción del empleado y por último los resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

Método

Diseño de la Investigación

Para determinar la relación entre dos o más variables es decir para medir la dependencia de una variable con respecto de otra variable conocida como independiente, en esta investigación se aplicará la Correlación.

Población y muestra

La Población a la que se pretende estudiar la conforman los empresarios, gerentes o administradores de las Pymes de Cd. Obregón, Sonora, del sector comercio. De acuerdo a información de DENEUE- INEGI, la base de datos disponible es del 2009, y se tiene un aproximado de 270 empresas pequeñas y 45 medianas. La clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009; (DOF, 2011)

Tabla 3. Clasificación de las Empresas.

Tamaño	Sector	Rango de número de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100

	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	\$250
			Desde \$100.01 hasta
	Industria	Desde 51 hasta 250	\$250

Fuente: DOF (2011). Clasificación de las MiPyMes, 2009.

Cabe señalar que el cálculo de la muestra se aplicará a las pequeñas empresas del sector comercio de ciudad Obregón, a través de la fórmula de poblaciones finitas. Para las empresas medianas se realizará la investigación en la totalidad de las empresas ya que la población solo son 45 empresas ubicadas en dicha ciudad.

Instrumentos

Se elaborará un cuestionario de forma estructurada, para aplicarse a los sujetos en las empresas PYMES de Cd. Obregón, Son., del sector comercio.

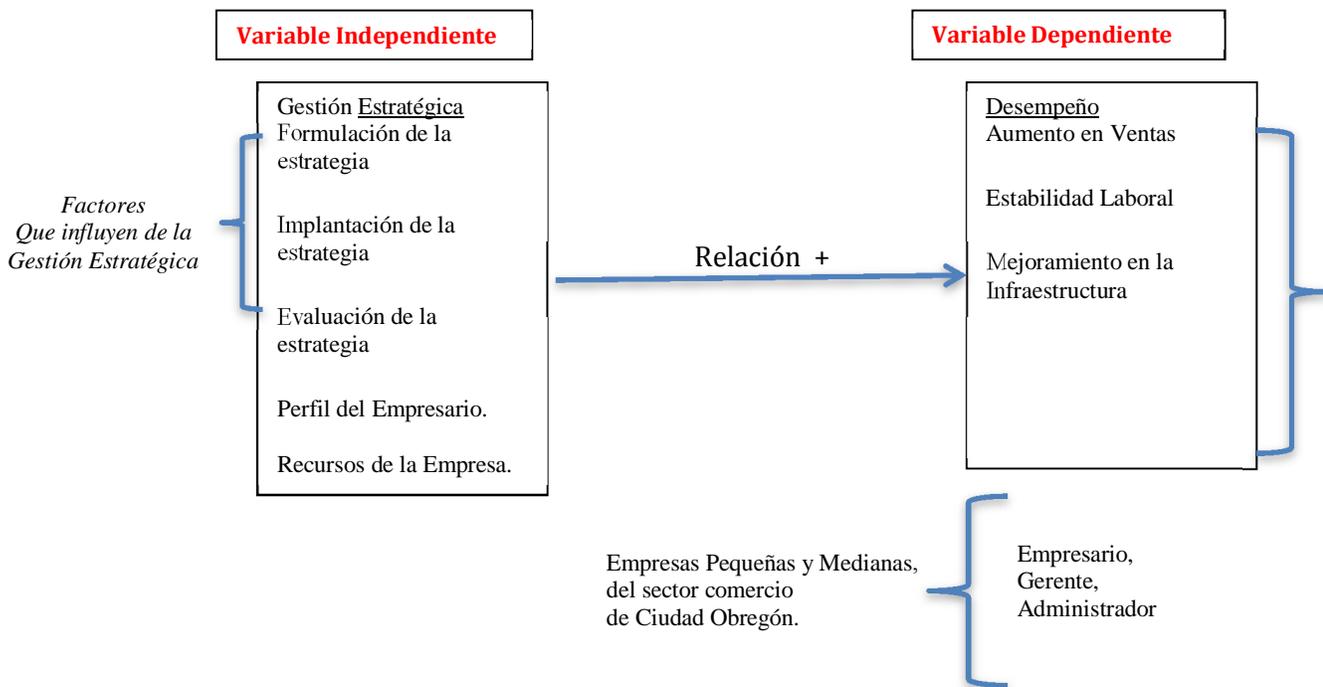
Las pruebas que se pretenden realizar en esta investigación con respecto a la validez, será como sigue: se someterá el cuestionario para la validación por parte de tres expertos en el tema de estrategia y/o desempeño. Y para la fiabilidad se utilizará el alfa de Cronbach con la finalidad de medir que los ítems utilizados tengan un mismo constructo y asegurar que estén altamente correlacionados. El cuestionario se pretende elaborar de acuerdo a otras investigaciones y/o marcos conceptuales. Para el análisis de los resultados se utilizará el paquete estadístico SPSS.

Resultados

Los resultados que se pretenden obtener en esta investigación son los siguientes:

En la siguiente figura se muestra las variables y algunos de sus indicadores, así como la relación de dichas variables, la cual se pretende investigar.

Figura 1. Relación de variables



Elaboración propia (2014)

A continuación se presentan algunas investigaciones en cuanto a la relación de estrategia y desempeño, las cuales se presentan a continuación y se aproximan a los resultados esperados en esta investigación:

Según Galbraith y Schendel (1983) al evaluar algún tipo de estrategia como por ejemplo estrategia de costos, la estructura de los ítems se da más peso a las que estén enfocados más a los

costos si fuera sobre calidad la estrategia, éstos e enfocarán más a calidad, etc., también concluyen estos autores que independientemente de la estrategia que se utilice en las empresas, ðexiste una relación positiva entre la estrategia y el desempeñoö.

Para Calderón, Álvarez y Naranjo (2010) comentan en su estudio que lo encontrado en las empresas industriales colombianas se replica en empresas de otros países, coincidiendo en ðqué más estructurada esté la estrategia mejores resultados en la efectividad organizacionalö. Así también sugieren como propuestas de investigación las siguientes líneas: Estrategia e Innovación, Estrategia y Estilos de Directivos, desempeño y Manejo Estratégico, entre otros.

De acuerdo al estudio de Serna, Calderón, y Naranjo (2013) en sus conclusiones exponen que desde los aspectos teóricos se destaca la teoría de los recursos y capacidades para un análisis de la estrategia adoptada por la empresa, y que la orientación de la estrategia tiene un efecto en el desempeño de la misma.

Lo que se puede observar que estos estudios es que apoyan la factibilidad de realizar este proyecto de investigación, no se encontró específicamente un estudio donde se hable de la relación entre la ðGestión Estratégica y el Desempeñoö, pero si estudios relacionados con temas que abarca este proyecto: Estrategia y Desempeño.

Bibliografía

- Aguilera-Castro, A. & Virgen-Ortiz, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Entramado*, 9(2) 82-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948007>
- Analoui, F. and Karami, A. (2003) Strategic Management in Small and Medium Enterprises. Thompson. Great Britain. Page. 7-8 Disponible en : <https://www.cengagebrain.com.au/content/9781133816621.pdf>
- Andriani, C. Biasca, R. & Rodríguez M. (2003). El nuevo sistema de gestión para las PYMEs: un reto para las empresas. México: Grupo Editorial NORMA.
- Betancourt Tang, J.R. (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma, Edición electrónica gratuita. Disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/220
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M. & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38) 13-26. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024003>
- Cedeño-Gómez, Álvaro (1988) Administración de la Empresa. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=dKxyKXJAJHoC&pg=PA386&lpg=PA386&dq=%C3%81lvaro+Cede%C3%B1o+G%C3%B3mez+Administraci%C3%B3n+de+la+empresa&source=bl&ots=qF04kwSPzs&sig=JgdZbQPb0WyFTShJWEI8PaKe8gc&hl=es&sa=X&ei=HFwkVdyJBlaVNoangMgK&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%C3%81lvaro%20Cede%C3%B1o%20G%C3%B3mez%20Administraci%C3%B3n%20de%20la%20empresa&f=false>
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson-Prentice Hall.
- David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial PEARSON.
- De la Cerda, J. (2009). La Estrategia de las Latinas. México: LID Editorial Mexicana.
- De la Rosa, G. (2014) Pymes destruyen 100,000 empleos en 2013, CNN Expansión, Sección Economía, disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/02/12/pymes-eliminanan-975000-empleos-en-el-ano>.
- DOF (2011) Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2012. Disponible en: http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOF_23122011.pdf
- Fernández, C. (2004) Comportamientos Estratégicos. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. de C.V.

Fernández, N. (2006) Política, planeamiento y gestión de la educación, Argentina: UNTREF.

Fundadores del Instituto del Fracaso (2014) Libro del Fracaso, México: Editorial Offset Rebosan, S.A. de C.V.

Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategies types. Strategic Management Journal, 4, 153-173. Disponible en <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP123/CCSWP123.html>

Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". En: The Journal of High Technology Management Research, 11 (1): 137-53. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104783100000249#>

Hill C. & Jones G. (2009) Administración Estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.

Hitt, Michael; Ireland, Duane; Robert, Hoskissn (2015) Strategic Management :Competotiveness & Globalization: Concepts 11 Edition, CENGAGE Learning, page 26. Canada.Disponible en: http://dl.yazdanpress.com/BOOKS/MANAGEMENT/Strategic_Management-Hitt_Ireland_Hoskisson.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2012). Análisis de la Demografía de los Establecimientos. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabdirecto.aspx?s=est&c=33628>

Krause-Donal, G. (2009) El Arte e la Guerra para ejecutivos: El texto clásico de Sun Tzu adaptado al mundo de hoy. ESPAÑA: Editorial EDAF, S.A de C.V.

Leyva, B., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2014) Estrategia: su elaboración, implantación y evaluación en las Pymes de Cd. Obregón, Son. X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, Veracruz, 22 y 23 de mayo.

Lozano-Rodríguez, *Parménides* (2013) Problemáticas actuales de las Pymes en México. Soy Conta Innovación Contable, Disponible, en: <http://www.soyconta.com/problematicas-actuales-de-las-pymes-en-mexico/>

Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Carden, Fred. & Montalván, George (2002) Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el Desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Estados Unidos de América. Disponible en: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/446/Evaluaci%c3%b3n%20organizacional.pdf;jsessionid=87B5072F8B0650C0E2F15BDBCC581272?sequence=2>

Marker, Graciela (2013) Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión. Disponible en: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la dirección. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Mintzberg, H. Quinn, James & Voyer, J. (1997) El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Editorial PEARSON.

Mintzberg, H. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Ediciones Granica.

Misanková, M. & Kocisová, K. (2012) Strategic Implementation as a part of Strategic Management. Contemporary Issues in Business, Management and Education. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S1877042813055717/1-s2.0-S1877042813055717-main.pdf?_tid=5a4e8d1a-731a-11e4-853e00000aab0f01&acdnat=1416751954_d97114987e11f957c536c62de4357ff9

Mondy, W., y Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA202&dq=qué+es+desempeño+organizacional?&hl=es-419&sa=X&ei=0P4IVezTCMfwsAWUzYD4Bw&ved=0CC4Q6AEwBQ#v=onepage&q=qué%20es%20desempeño%20organizacional%3F&f=false>

Palomo, M. (2005) Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES. Revista Ingenierías. Vo. VIII. NO. 28, pag. 26-27. Disponible en: <http://www.puic.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>

Porter, Michael E. (2011) ¿ Qué es la Estrategia? Harvard Business Review. pp. 100-103

Disponible en: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Quijano-García, Román. Arguelles, Luis. Sahuí-Maldonado José. & Magaña-Medina, Deneb. (2013). Estudio Diagnóstico de aplicación de la Administración Estratégica en Pymes del Sector Turístico de Campeche, México. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 8. Number 2. Disponible en: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V1N1-2013.pdf#page=57>

Ramirez, G. (2004) Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos. México: Origami Editores. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=fpf7g2PhY6MC&pg=PA10&dq=qu%C3%A9+es+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es&sa=X&ei=uGwIVePYL8WkyASig4HIDg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false>

Rubio, C. (2012). Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia. Biblioteca Digital Minerva. Universidad EAN. Colombia. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/2845>.

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana Pensamiento & Gestión, núm. 33, (julio-diciembre), pp. 93-124 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>

Serna- Gómez, H.; Calderón- Hernández, G.; & Naranjo- Valencia, J. (2013) Efecto de la Estrategia en el Desempeño de la Empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, núm. 61, enero-marzo, 2013, pp. 9-29 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29026161006.pdf>

Thompson & Gamble (2012) Administración Estratégica: Teoría y Práctica. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (2007) Theory of Games and Economic Behavior. United States of America: Princeton University. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=jCN5aNJ-n-0C&printsec=frontcover&dq=Von+Neumann,+J.+%26++Morgenstern,+O.+%282007%29+Theory+of+Games+and+Economic+Behavior.+United+States+of+America:+Princeton+University.&hl=es&sa=X&ei=xKQIVe6_DoOxggTf-oOwBA&ved=0CCwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false