



La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México

Larrañaga-Moreno, Mayanyn¹ & Ortega-Flores, María Teresa²

¹Universidad Politécnica del Estado de Morelos, Licenciatura en Administración y Gestión, Jiutepec, Morelos, México, mlarranaga@upemor.edu.mx, Boulevard Cuauhnáhuac #566 Col. Lomas del Texcal, (+52) 777 229 35 00

²Universidad Politécnica del Estado de Morelos, Licenciatura en Administración y Gestión, Jiutepec, Morelos, México, mortega@upemor.edu.mx, Boulevard Cuauhnáhuac #566 Col. Lomas del Texcal, (+52) 777 229 35 00

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: abril de 2017

Fecha de publicación en línea: junio de 2018

Resumen

La toma de decisiones en micro y pequeñas empresas generalmente se basa en la experiencia del propietario del negocio. El presente documento detalla el diagnóstico del estado actual de micro y pequeños hoteles en el Estado de Morelos, en lo referente al proceso de planeación estratégica. Los principales conceptos sobre planeación estratégica se definirán con el fin de mostrar la importancia de dicho proceso. También se mostrarán los resultados de una investigación de campo realizada a una muestra representativa de micro y pequeños hoteles en Morelos durante el primer trimestre del año 2016 por medio de una encuesta electrónica a los responsables de la toma de decisiones en dichas empresas. Los resultados obtenidos sirven como diagnóstico de la situación actual reforzando que las MYPES aún tienen ante sí, un reto en cuestión de planeación estratégica; éstos contribuirán al diseño e implementación de estrategias que mejoren el desempeño de este sector empresarial.

Palabras Clave: Micro y pequeñas empresas, actividad turística, proceso estratégico, planeación estratégica.

Abstract

Decision-making in micro and small enterprises is often based on the owner's experience. This paper details the diagnosis of the current situation of micro and small hotels in the state of Morelos, Mexico concerning to the strategic planning process. The main concepts of strategic planning will be defined in order to show the relevance of this process. Results from the field research applied to a representative sample of micro and small hotels in Morelos during the first trimester of 2016, will show that for this kind of businesses, strategic planning is still a challenge. The results will lead to the design and implementation of strategies to improve the performance of this specific sector.

Keywords: Micro and small enterprises, tourism activity, strategic process, strategic planning.

1. Introducción

Las empresas que buscan prevalecer en el tiempo deben buscar su permanencia a través de la entrega de productos y servicios que cubran las necesidades del mercado al que se dirigen. Este proceso debe generar valor agregado para el cliente. A lo anterior también se le denomina generar una ventaja competitiva que sea percibida por el mercado meta. El proceso de planeación estratégica es lo que pretende, generar un rumbo en la empresa que le permita permanecer, ganar mercado y prestigio, pero además mejorar la rentabilidad de la empresa.

La planeación estratégica es un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno. (Salcedo, San Martín, & Andrade, 2007)

No planear es no saber cómo se van hacer las cosas. Las empresas hacen uso de la planeación estratégica con el fin de establecer los objetivos que se desean alcanzar, analizando su estado actual y las condiciones del entorno que le ayuden a determinar el rumbo que deberán tomar para el logro de sus metas.

La falta de una planeación efectiva, o de una consideración sistemática de circunstancias presentes y futuras que rodean la toma de decisiones, ha sido señalada como una de las principales causas del alto índice de fracaso de las micro y pequeñas empresas (MYPES). Diferentes investigaciones realizadas en la última década (Sánchez, Osorio y Baena, 2007) (Vélez, Holguín, de la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008) (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007) han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo. (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015)

La toma de decisiones en este sector empresarial se caracteriza por la especulación intuitiva basada en la experiencia del propietario del negocio, tratando de resolver las problemáticas operacionales y resolviendo las crisis. Se enfocan en las decisiones diarias, en la solución de necesidades inmediatas en lugar de desarrollar un proceso de toma de decisiones sistemático, racional y documentado.

En México, el estancamiento de la actividad turística es preocupante. Esta actividad representa el 9% del Producto Interno Bruto de forma directa; de manera indirecta representa otro 5%. Más allá de esto, el sector turístico contribuye con empleo directo del 7.3% de la población económicamente activa y genera un número similar de empleos indirectos. En otras palabras, uno de cada siete empleos en México está relacionado con la actividad turística. (Gobierno del Estado de Morelos, 2013)

Por lo anterior, el propósito del presente documento es detallar el diagnóstico del estado actual de los micro y pequeños hoteles en el Estado de Morelos, México en lo referente al proceso de planeación estratégica. Los resultados y su

respectiva interpretación, contribuirán al diseño e implementación de estrategias que mejoren el desempeño de este sector empresarial.

I.

2. Marco teórico

2.1 Estudios previos

El proceso de planeación estratégica en el sector de las micro, pequeñas y medianas es rudimentario en comparación con el que llevan a cabo las grandes empresas. (Siddique, 2015) Las investigaciones indican que la planeación estratégica en las pequeñas empresas es informal, poco estructurada e irregular, soportada por información insuficiente e inefectiva normalmente recopilada a través de fuentes informales. Se han identificado diferentes causas de la falta de formalidad del proceso de planeación estratégica las pequeñas empresas.

Algunas de éstas son la falta de tiempo, costos, experiencia, información, entrenamiento, educación y habilidades de los propietarios – administradores. Muchos autores han incluso sugerido que una planeación estratégica formal puede no ser adecuada para las pequeñas empresas ya que creen que un alto nivel de formalidad puede derivarse poca innovación y falta de creatividad y espontaneidad en los procesos.

Derivado de la ausencia de un proceso de planeación estratégica explícito en las pequeñas empresas, la importancia del conocimiento del ambiente y la habilidad de evaluar las implicaciones de cualquier cambio en el mismo, son cruciales para el desarrollo, sobrevivencia y crecimiento de los pequeños negocios. (Balasundaram, 2009)

Muchos estudios empíricos se han realizado en las últimas dos o tres décadas para evaluar el uso de la planeación estratégicas y sus usos. El estudio de Glaister y Falshaw (1999) (Glaister & Falshaw, 1999) en el que analizaron 113 empresas industriales y manufactureras fue uno de los primeros estudios detallados de la naturaleza y puesta en práctica de la planeación estratégica. De acuerdo con este estudio las cinco técnicas más utilizadas fueron el análisis de pronósticos, el análisis de factores clave de éxito, el análisis financiero de competidores, el análisis FODA y el análisis de capacidades básicas.

En un estudio posterior, Dincer et al. (2006) extendió la investigación de Glaister y Falshaw a una muestra de empresas turcas. Las herramientas más utilizadas en Turquía incluían modelos de pronóstico económico, el análisis FODA, la construcción de escenarios, el análisis financiero de los competidores y el análisis de cultura organizacional. De acuerdo con este estudio, las empresas con capital extranjero, utilizaban una variedad más amplia de herramientas en comparación con las empresas locales. (Dincer & Glaister, 2006)

En el 2009, Glaister retoma su estudio original y realiza ahora un estudio comparativo sobre la práctica de la planeación estratégica en empresas de Gran Bretaña y empresas turcas. Este análisis arrojó que las empresas inglesas utilizan una variedad de técnicas de planeación mucho más amplia que la utilizada por las entidades turcas. Sin embargo, ambos grupos de empresas consideraron que la planeación estratégica es un proceso deliberado y no emergente. (Glaister, Dincer, Tatooglu, & Demirbag, 2009)

2.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Para entender cuál es el rol que desempeñan este tipo de empresas para este estudio en particular, conviene hacer la descripción de sus antecedentes, características y señalar la importancia que tienen para la economía nacional.

Las pequeñas y medianas empresas son un grupo muy heterogéneo. Pueden encontrarse en un amplio rango de actividades de negocios. Sus dueños son de diversos niveles socioeconómicos. Estas empresas operan en diferentes mercados (urbanos, rurales, locales, nacionales, regionales e internacionales). Tienen incorporados diferentes niveles de habilidades, capital, orientación al crecimiento y pueden estar tanto en la economía formal como la informal. La definición estadística de las PYMES varía de acuerdo al país y generalmente está basada en el número de empleados y el valor de sus ventas o de sus activos. (OCDE, 2004)

Algunas cifras que la Secretaría de Economía de México proporciona, permiten conocer cuál es la situación de las PYMES en nuestro país. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Secretaría de Economía - Proméxico, 2013)

Con esta misma información de Pro México, se pueden distinguir algunas ventajas de las PYMES entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: son una fuente de desarrollo para el país, son flexibles lo que les permite modificar y adecuar los procesos técnicos y ampliar o disminuir el tamaño de su planta de acuerdo a estos requerimientos técnicos, tienen la posibilidad de crecer y convertirse en una empresa grande, absorben una gran cantidad de la población económicamente activa porque son generadoras de empleos, al estar establecidas en varias regiones del país, contribuyen al desarrollo local y regional, pueden asimilar y adaptar nuevas tecnologías fácilmente, los dueños son generalmente sus administradores, por lo cual están conscientes de las necesidades de la empresa. (Secretaría de Economía - Proméxico, 2013)

Sin embargo, algunas desventajas de las PYMES también están relacionadas con cuestiones administrativas, en ocasiones no se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y técnicas de producción, la falta de una organización eficiente deriva en ventas insuficientes, mal servicio o atención al público, no saber fijar precios al no distinguir todos los costos involucrados en la generación del producto o servicio, falta de control de inventarios, problemas fiscales, entre otros, estos problemas pueden afectar al momento de solicitar un financiamiento ante cualquier instancia que en ocasiones no es aprobado o que tarda en gestionarse precisamente por los problemas mencionados anteriormente. (OCDE, 2004)

2.3 Las PYMES del Sector Turístico

Las PYMES a las que este estudio está dedicado son las prestadoras de servicios, específicamente aquellas que el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SIAN) distingue como las de "servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas".

Los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes. De acuerdo a los resultados de los Censos Económicos 2009 (INEGI, 2011) las unidades económicas de servicios representan el 36.7% del total nacional, el personal ocupado el 36.5%, siendo el más alto a nivel nacional y la producción bruta total representa el 21.7%.

Cabe señalar la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el rubro de servicios. De las 1 367 287 unidades económicas registradas en los Censos Económicos 2009, el 94.7% son microempresas, el 4.7% son pequeñas y el 0.5% son medianas. En personal ocupado las micro aportan un 43.7%, las pequeñas un 17.5% y las medianas un 6.2%. En contraste, las empresas grandes que representaron el 0.4% del total de unidades económicas pagaron el 66.4% de las remuneraciones, mientras que el conjunto de las micro, pequeñas y medianas pagaron sólo el 33.6%. (INEGI, 2011)

Uno de los sectores importantes en servicios, es el que nos ocupa (alojamiento temporal y restaurantes) el cual por el número de personal ocupado total ocupó el primer lugar con 23.8%, aportando las micro empresas el 60.8%, las pequeñas el 19.9% y las grandes el 12.5%. Por el número de unidades económicas, las microempresas en este sector concentraron 94.9 por ciento. (INEGI, 2011)

Por el número de personal ocupado total, el sector de alojamiento temporal y restaurantes ocupó el primer lugar con 23.8%, en el cual las micro empresas aportaron 60.8% del personal que labora en esas actividades, las pequeñas 19.9% y las grandes 12.5%. Por el número de unidades económicas, las microempresas en este sector concentraron 94.9 por ciento. (INEGI, 2011)

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo, citada por el informe Doing Business in Mexico Turismo, un destino turístico es un espacio físico en el que un turista pernocta al menos una noche, se compone de productos turísticos como servicios de apoyo, atractivos y recursos turísticos, tiene límites físicos y administrativos que definen su gestión, así como imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos constan de una serie de elementos básicos que atraen al visitante y satisfacen sus necesidades a la llegada. La existencia y calidad de estos elementos influirán en las decisiones del visitante a la hora de hacer el viaje. (PwC México, 2014)

El alcance del Sector Turístico entonces, se vuelve muy amplio, en el mismo se integran servicios de transporte, hospedaje, alimentación y esparcimiento, este abanico de servicios permite el desarrollo en los destinos.

La industria turística en México está representada según los datos de los Censos Económicos del 2009 por un total de 578,134 unidades económicas turísticas que son el 15.5% del total. El 94.6% de las unidades económicas tiene sólo diez empleados o menos. (PwC México, 2014)

Al constituir el turismo una actividad generadora de mejoras para el desarrollo del país, se registran impactos positivos los cuales se enlistan a continuación:

- ✓ La generación de empleo. De acuerdo a cifras del Observatorio Laboral que realiza la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, las personas ocupadas en el sector turístico ascienden a 3.1

millones en 2013. Este dato tiene como fuente la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI. El empleo turístico es la primera fuente de empleo para jóvenes y ocupa mayoritariamente a mujeres.

- ✓ Generación de alternativas productivas e inversión. La inversión en este sector promueve a las cadenas productivas, la incorporación de nuevas actividades turísticas y la creación de productos turísticos, permite reducir la migración y genera nuevos segmentos y destinos turísticos.
- ✓ Reducción de la pobreza y aumento del bienestar de la población. Al generar el 6% de la planta laboral del país que emplea a más de tres millones de personas y que de ellas dependen aproximadamente 10 millones de mexicanos y al obtener ingresos 32% superiores a los ingresos del promedio nacional, se puede decir que la capacidad del sector turístico contribuye al mejoramiento de la calidad de vida. El estudio de Evaluación de desempeño de los destinos turísticos en el marco de los Convenios de Coordinación en materia de Reasignación de Recursos (CCRR) evaluó una muestra de 50 destinos turísticos, se observó en términos generales que, el 96% de los destinos se encuentran en el grado de rezago social muy bajo durante 2010 y que el 78% se encuentran en niveles de marginación bajo o muy bajo. (PwC México, 2014)

La contribución del sector turismo a la economía de los países, especialmente México ha quedado descrita. Las actividades que genera la atención a turistas son diversas, empresas de cualquier tamaño pueden participar, como ya se mencionó anteriormente, muchos de estos negocios son micro, pequeños y medianos. Las oportunidades para invertir en turismo en México son inmensas dada la riqueza que este país ofrece. Específicamente, el estado de Morelos, como se describirá a continuación también contribuye a la economía y se realizan en este estado actividades del sector turístico muy importantes.

El estado de Morelos ha sido tradicionalmente un estado turístico, con un importante patrimonio sustentado en sus condiciones naturales, como el clima y la vegetación, recursos culturales como zonas arqueológicas, conventos, haciendas, museos y otros sitios de interés histórico además de contar con una importante planta de servicios turísticos.

La contribución del PIB del turismo en Morelos representa el 12% del total colocando a este sector como estratégico para el desarrollo del estado. Con datos del INEGI por medio de la cuanta de comercio, restaurantes y hoteles, el turismo en Morelos representa el 17.5% del total de la economía. La generación de empleos por parte del turismo se estima en un 7% del total de empleos que registra el INEGI, esta cifra podría aumentar si se incluyen los empleos indirectos. La oferta hotelera actual del país asciende a 660 mil cuartos de los cuales el 1.4% se concentra en el Estado, durante los últimos 10 años coloca al Estado en el lugar 26 a nivel nacional. (Gobierno del Estado de Morelos, 2013)

En el 2012, el número de establecimientos de hospedaje registrados ante la Secretaría de Turismo del Estado de Morelos ascendió a 417, de los cuales el 62% se concentra en hoteles sin categoría, dos y una estrella; el resto se registra en la categoría de cinco estrellas con el 11%, 4 estrellas con el 10% y tres estrellas con el 17%. (Gobierno del Estado de Morelos, 2013) De esta oferta estatal, el 39.0% están en Cuernavaca, Cuautla y Oaxtepec con una participación del 13.0% y 15.0% respectivamente, Tequesquitengo participa con un 3.0%. (Gobierno del Estado de Morelos, 2013)

2.4 Las PYMES y la Planeación Estratégica

Fred R. David equipara los términos administración estratégica y planeación estratégica y las define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. La administración estratégica integra los diferentes departamentos y funciones de la empresa para el lograr el éxito en una organización. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre varias alternativas e indica un compromiso con determinados mercados, políticas, procedimientos y operaciones. Según David, el proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias consiste en el desarrollo de una misión y visión, identificación de las amenazas y oportunidades externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a corto y largo plazos y generar así las estrategias. Las estrategias deben apoyar a mantener la ventaja competitiva de la empresa. La implementación de estrategias requiere la asignación de recursos para ejecutar las estrategias formuladas. La implementación es la parte de la acción, la dirección adecuada hará que estas estrategias puedan llevarse a cabo. (David, 2013)

La evaluación de las estrategias es la etapa final, es necesario saber en un tiempo determinado si las estrategias están funcionando. Los factores internos y externos son determinantes en el cambio de condiciones para que las estrategias sigan funcionando. La revisión de estos factores como primera etapa, medición del desempeño como etapa intermedia y finalmente, ejercer acciones correctivas. (David, 2013)

Bateman y Snell, citados por (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009) consideran la planeación estratégica como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización.

Los aspectos principales a destacar en esta definición son: (1) los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (2) las estrategias, que son el esfuerzo para equiparar habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (3) el largo plazo, entendido como un periodo de tiempo superior a tres años también sirve para indicar que esta planeación debe estar enmarcada en el tiempo para hacer revisiones y establecer controles.

Se ha encontrado que existen factores que desalientan o impiden la planeación y también barreras que dificultan su ejecución. Robinson y Pearce quienes elaboraron un estudio relacionado con la planeación en la PYME encontraron que algunos de los factores más importantes relacionados con la planeación son los siguientes:

- a) El tiempo que los administradores dedican a planear.
- b) El desconocimiento del proceso y la secuencia de la planeación y cómo utilizarla.
- c) Carencia de conocimientos técnicos especializados en el proceso de planeación.
- d) Desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos.

Wang et. al., (2005) señalan algunos factores adicionales, como son: la turbulencia del ambiente, el tamaño de la empresa, el tipo de industria al que pertenece y la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentra la empresa. (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009)

Vicere (1995) y Walker y Brown (2004), mencionan que los objetivos que persigue el gerente o dueño de la PYME determinan el nivel de planeación. Si sus objetivos están orientados al crecimiento y maximización de los beneficios de la empresa, la planeación entonces, se entiende como el medio para impulsar el desarrollo y orientado a la competitividad. Por otro lado, si se orientan a la realización de objetivos personales (independencia, satisfacción personal, estilo de vida, sentimientos de logro, etc.) entonces la motivación para planear se disminuye considerablemente. (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009)

La planeación está directamente ligada con su posterior implementación. O'Regan y Ghobadian (2002) identifican algunas barreras para la implementación. De carácter interno: comunicación insuficiente; la aplicación tomó más tiempo de lo previsto; capacidades no adecuadas de los empleados; falta de claridad en los objetivos generales o su falta de entendimiento e ineficacia en la coordinación para la ejecución. De carácter externo: crisis que distrajeron la aplicación; problemas externos imprevistos y factores externos que impactaron la aplicación. (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009)

Existen niveles de planeación, puede haber (1) una planeación sofisticada la cual se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico; (2) planeación formal: está por escrito pero carece de uno o más elementos de un plan estratégico; (3) planeación informal: el gerente comparte la estrategia de la empresa pero no está por escrito y (4) cuando no existe un plan. (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009)

3. Método

La investigación tiene un enfoque mixto. Inicialmente, se hizo una recolección de datos cuantitativos de las dimensiones contextuales de las micro y pequeñas empresas (MYPES) de alojamiento temporal de Cuernavaca, Morelos que constituyen el objeto de estudio y después se establecieron relaciones cualitativas a partir de los datos que arrojaron las encuestas electrónicas aplicadas.

Se llevó a cabo una búsqueda en el sitio web del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) específicamente en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). De acuerdo con lo anterior, el DENUE arrojó un resultado de 79 empresas con las siguientes características:

- Hoteles con o sin otros servicios integrados.
- Personal ocupado de 0 a 30 personas.
- Ubicados en Cuernavaca, Morelos.

El período de recolección de datos se hizo de enero a mayo de 2016. Para el cálculo de la muestra de empresas a analizar, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot q \cdot p} \quad (1)$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

z= Constante que depende del nivel de confianza asignado. Los valores más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 1. Niveles de Confianza

z	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	95.5 %	99 %

Fuente: (Hernández Sampieri, 2014)

e= Error muestral esperado.

p= Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q= Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

Los datos que se utilizaron para calcular la muestra fueron los siguientes:

N= 79

z= 1.65

e= 10%.

p= 0.5

q= 0.5

Esto dio como resultado una *n* (muestra) de 37 empresas. Se desarrolló una encuesta electrónica que se envió a los responsables de las empresas (dueños, gerentes, encargados de recursos humanos). Para la encuesta electrónica se desarrolló un instrumento que permitiera recopilar la información de las variables que se muestran en las Tablas 2 y 3. Se hizo una prueba piloto con 10 empresas, además de una revisión por expertos.

El objetivo del instrumento fue recoger la información de las empresas de forma ágil y accesible para quienes respondieron, al momento de contactar a los responsables de las empresas, solicitaron que la encuesta fuera sencilla y rápida de responder. Esta solicitud no sacrificó ninguna pieza de información que fue necesaria para llegar a conclusiones y que permitiera tener un diagnóstico de la forma en que las empresas encuestadas manejan su planeación estratégica.

Las variables de dimensiones contextuales son:

Tabla 2. Dimensiones Contextuales

Variable	Descripción
Tamaño	Número de empleados de la empresa
Antigüedad	Años de operación de la empresa
Personalidad jurídica	Cómo está constituida la empresa
Categoría	Número de estrellas o categoría especial
Certificación	Si la empresa cuenta con alguna certificación

Fuente: Elaboración propia.

Las variables de planeación estratégica son:

Tabla 3. Variables de Planeación Estratégica

Variable	Descripción
Misión y visión	Si la empresa tiene formulados enunciados para misión y visión.
La misión y visión están documentadas	Existe algún documento donde se puedan consultar.
Los empleados conocen la misión y visión	Evidencia de la difusión de la misión y visión.
Uso de herramientas de planeación estratégica	Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), indicadores de desempeño, objetivos estratégicos y otras herramientas.
Quiénes participan en el proceso de planeación estratégica	Si el propio empresario o algún otro responsable hacen estas funciones.
Se le da seguimiento a la planeación estratégica	Se comparan resultados con objetivos planteados.
Análisis sectorial	Se ha llevado a cabo algún estudio del sector.

Fuente: Elaboración propia.

El estudio realizado es a nivel de diagnóstico para posteriormente emitir recomendaciones a las empresas que accedieron a participar en la investigación.

La hipótesis que se desprende de este trabajo es:

“Las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal de Cuernavaca, Morelos, no llevan a cabo actividades de planeación estratégica que conduzcan a la mejora de su operación y consolidación”.

4. Resultados

La muestra de empresas participantes en el estudio tiene las siguientes características:

- El 47% son micro empresas, el 37% son pequeñas empresas y participaron dos medianas empresas que representan un 16%.
- La mayoría de ellas, es decir, un 74% opera desde hace seis años como mínimo y hasta más de 10 años. Se puede inferir que tienen experiencia en la actividad que realizan.
- Están constituidas legalmente como personas morales, un 79%.

- Respecto a la categoría de los hoteles que participaron en el estudio un 42% son de 4 estrellas, el 26% son 3 estrellas; el 16% son 5 estrellas y el 16% restantes, se clasifican como hotel boutique.
- Casi la mitad han participado en un proceso de certificación, un 47%.

Los procesos de certificación fuerzan a las empresas a tener cierta estructura, cuando se menciona que la mitad de las empresas hoteleras han pasado por este proceso, se puede concluir que al menos cuentan con las bases de la planeación estratégica. Se muestra en la Figura 1, cuáles son las certificaciones que poseen los hoteles. Cabe mencionar que algunas empresas cuentan con más de una certificación.

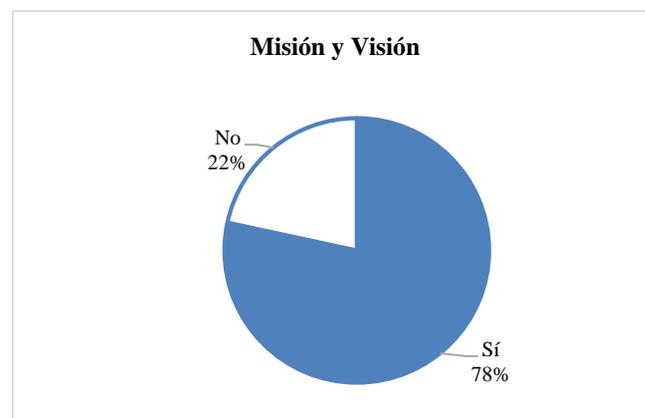
Figura 1. Tipos de Certificaciones.



Fuente: Elaboración propia.

En las variables de planeación estratégica se obtuvo, inicialmente, que 79% de los hoteles encuestados mencionó que tienen definidas su misión y su visión. De los 29 hoteles que tienen definida la misión y visión, 17 de ellos las tienen documentadas y las han difundido entre sus empleados.

Figura 2. Misión y Visión.

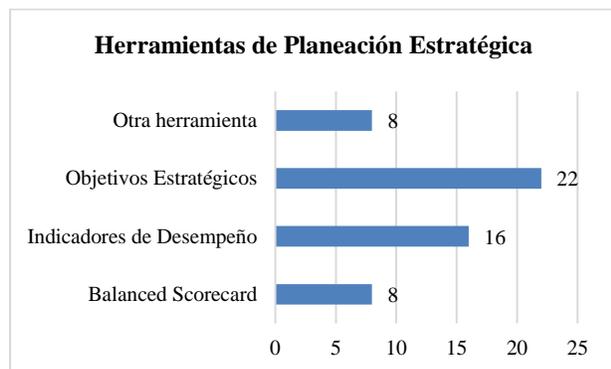


Fuente: Elaboración propia.

Las empresas en su mayoría, utilizan herramientas de planeación estratégica, el 89%. De este porcentaje, en la Figura

3 se muestra el tipo de herramientas a las que se recurre para este proceso. Las empresas, de acuerdo a lo recabado, tienen planteados objetivos estratégicos e indicadores de desempeño. Cabe hacer la aclaración que algunas empresas reportaron hacer uso de más de una de las herramientas.

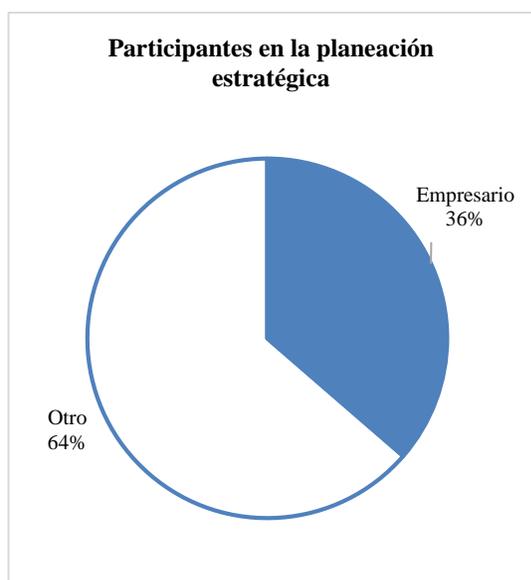
Figura 3. Herramientas de Planeación Estratégica.



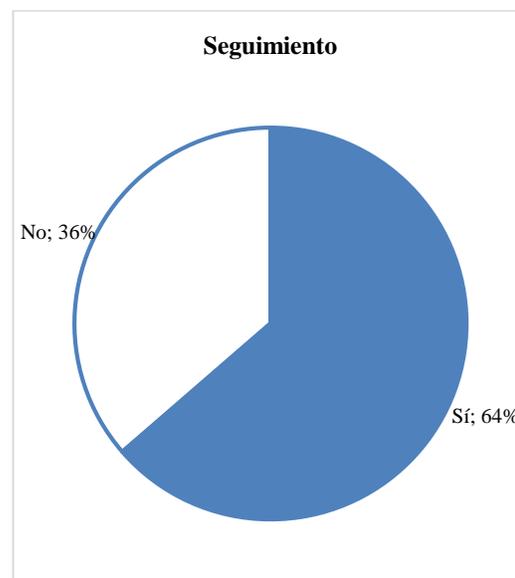
Fuente: Elaboración propia.

La planeación estratégica requiere participación y seguimiento, de los 33 hoteles que tienen un proceso estratégico, el 64% incluye a otros miembros de la organización además del empresario, sin embargo, se observa que en una tercera parte de las empresas, este proceso sólo lo hace el propio empresario. Al momento de dar seguimiento el comportamiento es similar como puede apreciarse en la Figura 5, hacer el seguimiento cuando hay participación de otras personas además del empresario, se facilita y se logra el compromiso de los empleados.

Figura 4. ¿Quiénes hacen la Planeación Estratégica?
Figura 5. Seguimiento a la Planeación Estratégica?



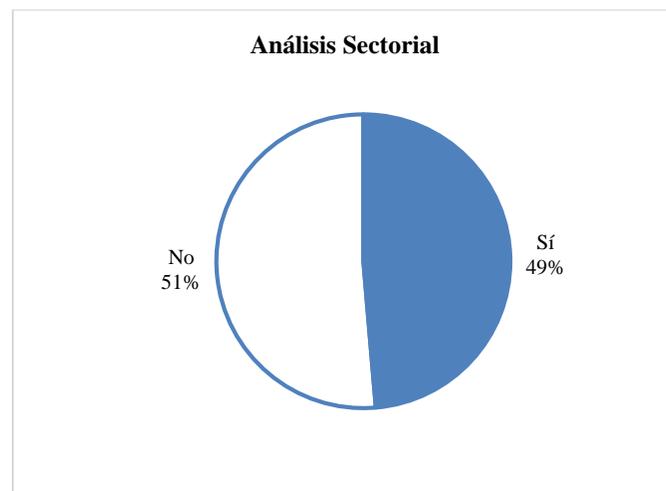
Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Respecto a análisis externo que es fundamental para la planeación estratégica, el 49% de las empresas han hecho estudios del sector al que pertenecen.

Figura 6. Análisis Sectorial



Fuente: Elaboración propia.

Se llevó a cabo también un análisis cualitativo de los resultados para establecer relaciones entre los datos. Éstas se detallan a continuación:

a) Relación entre el tamaño de la empresa y contar con misión y visión.

De las 37 empresas participantes en el estudio, 29 de ellas cuentan con misión y visión. Se observa que las microempresas

son las que tienen la frecuencia más alta. De manera que, no existe dependencia entre contar con la misión y visión de la empresa con su tamaño.

b) Relación entre la antigüedad de la empresa y contar con misión y visión.

El tiempo que tienen en operación los hoteles también permite establecer un parámetro respecto a su planeación estratégica; en este caso se observa que las empresas que tienen 6 o más años operando, efectivamente cuentan con la misión y visión.

c) Relación entre el uso de herramientas de planeación estratégica con el tamaño de la empresa.

En esta relación, se observa que las microempresas son las que hacen mayor uso de herramientas para planear estratégicamente, lo cual es congruente con tener la misión y visión planteadas por el mismo número de empresas. Cuando se habla de pequeñas y medianas, de las participantes en este estudio, hacen menor uso de las herramientas. Se puede inferir que las microempresas están interesadas en tener una mejor planeación.

d) Relación uso de herramientas de planeación estratégica con la antigüedad de la empresa.

Las empresas con seis o más años operando hacen uso con mayor frecuencia de las herramientas de planeación estratégica. También es importante señalar que un 89% de las empresas participantes en este estudio utilizan herramientas para planear y presentar resultados estratégicamente. Siendo las empresas con menos años de operación las que no las utilizan, los empresarios mencionaron que es por falta de asesoría o conocimiento al respecto.

Dentro de las razones que los empresarios mencionaron del por qué no llevan a cabo un proceso estratégico formal, se pueden mencionar las siguientes: (1) la mayoría de las MYPES, tienen como origen el autoempleo, lo que conlleva a los dueños a concentrar esfuerzos y recursos a la operación diaria y al ahorro de recursos de todo tipo; (2) la falta de experiencia y conocimiento de lo que implica la planeación estratégica; (3) problemas con el personal al intentar la implementación de estrategias y finalmente, (4) la inestabilidad económica.

5. Conclusiones

La planeación estratégica es un proceso que requiere intencionalidad, para ello, es necesario que los beneficiarios del mismo, en este caso los empresarios, identifiquen los beneficios que pudieran obtener de llevar a cabo planeación estratégica en sus negocios. Como se pudo constatar en este estudio, algunas de las empresas al haber participado en algún proceso de certificación, buscaron ser avaladas por algún tercero en cuestiones de calidad en el servicio, higiene, acceso, entre otras, lo que pone de manifiesto el interés por ser reconocidas frente a sus clientes como empresas preparadas para responder a los requerimientos del mercado. Sin embargo, aún no se logra el involucramiento de los empresarios en estos procesos del todo. Lo anterior es apoyado por el estudio desarrollado por Glaister en donde las empresas incluidas en la investigación afirman que la planificación estratégica es un proceso deliberado y no emergente.

El papel de los empresarios es sumamente importante, los dueños de las empresas deben comprometerse con el proceso de planeación y ser guía para sus empleados. Como lo mencionaron Walker y Brown (2009) en (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009), cuando los objetivos de la empresa son personales, la motivación para planear disminuye considerablemente.

Se reforzaron también las razones por las que los empresarios no planean estratégicamente de acuerdo a lo puntualizado por O'Regan y Ghobadian en (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009) entre las que los empresarios morelenses mencionaron como son: falta de conocimientos al respecto, problemas con sus empleados al momento de implementar, la dificultad del entorno económico y social entre otros.

Los problemas de las micro y pequeñas empresas son compartidos, lo cual no quiere decir que no pueda hacerse nada al respecto, sino más bien, canalizar esfuerzos y recursos para auxiliarlos en el proceso de consolidación en el mercado.

Para un estado como Morelos, el turismo es una actividad preponderante y como ya se mencionó al inicio contribuye al PIB que se genera, encaminar esfuerzos para que los empresarios de este sector identifiquen a la planeación estratégica como el origen de una mejor operación es todo un reto. Quienes buscan los servicios de alojamiento temporal (hoteles) cada vez más se informan del desempeño de estos negocios para basar su decisión de compra, es por ello que para responder a las exigencias del mercado, estas empresas deben realizar con mayor frecuencia sus análisis interno y externo para establecer los objetivos estratégicos a lograr y así llegar a su mercado y hacerlo de mejor manera y adaptado a sus necesidades.

Basado en este estudio y en los estudios empíricos mencionados en el presente documento, se llevará a cabo una propuesta de capacitación para las empresas de alojamiento temporal de Cuernavaca, Morelos con ayuda de la Secretaría de Turismo de la entidad. Esta propuesta abarcará la capacitación de los empresarios en herramientas de planeación estratégica tales como el análisis FODA y el análisis financiero interno y de competidores.

6. Referencias

- Balasundaram, N. (2009). Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 11-17.
- David, R. F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dincer, T., & Glaister, K. (2006). The strategic planning process: Evidence from turkish firms. *Management Research Tools*, 206-219.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en las PYMES mexicanas. *Primer Congreso Internacional en México sobre la MIPYME*. Pachuca, Hidalgo: ISBN: 978-607-482-059-1.
- Glaister, K., & Flashaw, R. (1999). Strategic planning: Still going strong. *Long Range Planning*, 107-116.
- Glaister, K., Dincer, O., Tatooglu, E., & Demirbag, M. (2009). A comparison of strategic planning practices in companies from the UK and Turkey. *Journal of Management Development*, 361-379.
- Gobierno del Estado de Morelos. (2013). Programa Estatal de Turismo de Morelos 2013-2018. Morelos: Secretaría de Turismo.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- INEGI. (2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. *Censos económicos 2009*. México: INEGI.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- OCDE. (2004). Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalisation. Estambul: OECD Publishing.
- PwC México. (2014). *Doing Business in Mexico - Turismo*. México: Pricewaterhouse Coopers México, S.C.
- Salcedo, M., San Martín, F., & Andrade, M. (2007). La planeación estratégica como palanca de alineación entre las Tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. *Gestión y Estrategia*, 21-34.
- Secretaría de Economía - Proméxico. (2013). Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado el 2016, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Siddique, M. (2015). A comparative study of strategic planning practices of SMEs and large-sized business organizations in emerging economies. *Strategic Change*, 553-567.