



LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA TRANSPORTISTA DE CARGA TERRESTRE EN PROGRESO, YUCATÁN.

De la Cruz Canul-Martinez, Carlos Hermilo¹, & Camargo-Santos, Olda Concepción.²

¹Instituto Tecnológico Superior Progreso
cdelacruz@itsprogreso.edu.mx, Boulevard Víctor Manuel Cervera Pacheco S/N x 62 Progreso, Yucatán, México,
Tel/Fax:(01969)93433923,

²Instituto Tecnológico Superior Progreso
ocamargo@itsprogreso.edu.mx, Boulevard Víctor Manuel Cervera Pacheco S/N x 62 Progreso, Yucatán, México,
Tel/Fax:(01969)93433923,

Fecha de envío: 30/Abril/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen:

Ante el dinamismo del sector logístico en el país, el sector transporte de carga ha experimentado un notable crecimiento. Es por ello y de acuerdo a la revisión de la literatura, que la planeación se presenta como un elemento determinante para el crecimiento y desarrollo sostenible de la Mypime en México. La finalidad de este artículo es describir las prácticas de planeación de las pequeñas empresas transportistas de carga hacia un modelo sostenible que asegure su permanencia en el mercado. Con una metodología descriptiva y censal, se presentan los resultados que permiten definir el horizonte de la planeación estratégica hacia un modelo a mediano y largo plazo de la pequeña empresa transportista de carga en Progreso, Yucatán.

Palabras clave: Planeación, Transporte de carga, Estrategia

Introducción

En una década de cambios acelerados, en donde la responsabilidad social y ambiental son piezas características de las economías emergentes, la economía mexicana se encuentra influenciada por la gran participación de la micro, pequeña y mediana empresa. La Micro pequeña y mediana empresa en México se encuentran presentes en un 99%, (Secretaría de Economía, 2003) en donde la pequeña empresa contribuye con el 6.25 % de esta composición a nivel nacional.

La contribución en la economía de México, las MIPYME constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país al contribuir con más del 52% del PIB. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2009) Las estadísticas del INEGI, muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México. En nuestro país el 95.2% son microempresas, que ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son 4.3% y emplean al 23.8 %; por último las medianas empresas son el 0.3% y ocupan al 9.1% del personal disponible, y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas.

La participación de las Mypimes en el sector autotransporte de carga, está representado por 95 % de las unidades económicas registradas (Estadística Básica del Autotransporte Federal, 2012) en donde tan sólo el 5 % son consideradas grandes empresas. Este sector contribuyó con una participación en el PIB nacional del 2.9 % durante el año 2013, con un crecimiento del 2.6 % anual, de acuerdo con el sistema de cuentas nacional del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Durante el año 2012, se registró un movimiento de carga a nivel nacional de 893 millones de toneladas, en donde el autotransporte de carga contribuyó con una participación del 55.8 %, conforme a cifras del sistema de Estadística Básica del Autotransporte Federal.

El puerto de Progreso de Castro, es considerado el tercer puerto de importancia en el Golfo de México, debido a su privilegiada posición geográfica, hacia el mercado europeo y norteamericano, se ha convertido en un importante centro logístico motor para el crecimiento y desarrollo económico del sureste. En noviembre del año 2015, se había registrado un movimiento de 67,653 contenedores maniobrados, cifra superior al del año pasado (Secretaría de Fomento Económico, 2015) Estas cifras revelan la importancia de la actividad económica ligada a los servicios de autotransporte de carga en el Puerto de Progreso, para la justificación del estudio.

El objetivo del presente estudio es caracterizar el proceso de planeación estratégica de las pequeñas empresas transportistas en el Puerto de Progreso, Yucatán. Este objetivo se sustenta ante la problemática detectada en diversos estudios en donde se describe a la falta de planeación estratégica, como un elemento presente en la Mypime en México.

De acuerdo a un estudio realizado por Ochoa (2007) las Pymes no cuentan con estrategias establecidas que las orienten a tener mejores condiciones de desarrollo, carecen de personal capacitado y de planes alternos de acción, no tiene claramente establecidas sus estrategias y sus recursos no les permiten recurrir a consultores en administración.

Un estudio desarrollado por Robinson (1984) demostró que las pequeñas empresas que emplearon consultores para apoyar la planeación estratégica, rindieron mejor que las que no la hicieron.

Se concluye que en México, limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de

mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas en las que se debe trabajar en las MIPYMES. (Valdez & Sánchez, 2012)

De acuerdo con un estudio realizado en el reporte la Pyme y los Empresarios (Nacional Financiera,2004) se demostró que las principales causas de muerte de las pequeñas y medianas empresas en México, son los problemas administrativos, problemas fiscales, la incapacidad de cumplir los requisitos, deficiencias de la comercialización, errores en insumos y producción y falta de refinanciamiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas estadísticas aplicadas en esta investigación se identificó como factores que inciden en la decisión de cierre de las PYME la competencia, la planeación estratégica, el conocimiento del mercado, la administración financiera y la administración de los recursos humanos. Siendo el más significativo, estadísticamente, la poca o nula planeación del negocio; esto se debe principalmente a que las empresas en la entidad surgen a partir de situaciones coyunturales y no como resultado de un proceso de planeación estratégica, es decir , surgen para solucionar un problema de subsistencia y no como un aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado. (Navarrete & Sansores, 2011)

Al respecto de las 5, 144,056 empresas según censos económicos de INEGI, las empresas sustentables representan entre las consideradas “Grandes” Se puede observar que no es una representación importante de la sustentabilidad en este sector, mucho menos en las consideradas Mi Pyme (Manzanilla & Aday, 2009)

Marco Teórico

Definición de planeación

En cualquier organización que involucre recursos y capacidades para alcanzar metas y escenarios deseados, es importante, tener una visualización clara y definida de todos los esfuerzos que se requieren para alcanzar esos resultados, en donde, la planeación como función del proceso administrativo, asume un rol fundamental.

La Real Academia Española, (2002) define la planeación como “el modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”.

La Planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo (Robbins & Coulter, 2010) en otras palabras, coincidiendo con estos autores, se aportan más elementos a la planeación como un elemento que permite la racionalidad en la selección de opciones, coherencia en los objetivos, congruencia entre objetivos, recursos y políticas, las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos, esbozo de una imagen futura deseable, y los elementos de viabilidad necesarios.

Y de acuerdo a estas premisas, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sostienen que la planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en establecer misiones y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlo. Estos mismos autores coinciden en que la planeación participa activamente en la innovación gerencial, debido a que, cierra la brecha entre donde está la organización y hacia dónde quiere llegar.

Robbins y Coulter describen beneficios de la planeación, en donde establecen que proporciona dirección a los gerentes, reduce la incertidumbre, minimiza el desperdicio y la redundancia, y establece los objetivos o estándares utilizados para controlar.

Ackfoff en su obra *Un concepto de Planeación para empresas* menciona que consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios para alcanzarlo y desde la perspectiva del mismo autor la planeación estratégica se define como un proceso para lograr esto.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que es representado de una manera muy particular por cada empresa u organización de trabajo. No existe un proceso estandarizado en cada una, a través del cual las empresas visualicen su futuro y determinen los medios para alcanzarlo. Por consecuente, existen herramientas que permiten a las organizaciones, facilitar este proceso de planeación estratégica, como un medio para asegurar la permanencia en el mercado.

Primeramente García (2015) sostiene que el proceso de planeación estratégica es una herramienta a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Por su parte Aguilar (2009) menciona la importancia de la planeación estratégica, debido a que, de ella, dependerá el funcionamiento de sus actividades productivas.

La literatura relacionada con estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos (Estrada, García y Sánchez, 2008).

Uno de los propósitos de la planeación estratégica es que las organizaciones estén preparadas para afrontar el futuro, lograr beneficios, crecer y mantener su permanencia. Entre sus objetivos está el satisfacer las necesidades de anticiparse “Hacer algo con antelación de modo que las

necesidades futuras puedan ser satisfechas a su debido momento y en el lugar en que se produzcan". Makridakis, coincidiendo con García (2015) en donde la planeación estratégica permite elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados.

Para Álvarez (2009) en su libro *Manual de Planeación Estratégica*, describe que la planeación estratégica es un plan inteligente, en donde, se define los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años.

La planeación estratégica evoluciona con el tiempo, es analizar la ventaja competitiva que hará que el negocio sea sustentable, analizar que las estrategias sean acorde al modelo de negocio, diferenciar las estrategias competitivas para atraer a los clientes, como obtendrán ganancias, parámetros aceptables de rentabilidad y crecimiento de ventas. (Thompson, 2012)

De acuerdo con Hill y Jones (2009), la pieza fundamental de la administración estratégica como un proceso, es la estrategia. En donde la estrategia que tratan de aplicar los administradores de una compañía tiene una influencia importante en su desempeño, con respecto a sus competidores, definiendo a la estrategia como un conjunto de acciones estructuradas, que los administradores desarrollan para mejorar el desempeño de la compañía.

Un estudio empírico desarrollado en México, por Estrada, García y Sánchez en 2015, a 405 empresas mexicanas, demostraron que, las empresas altamente competitivas, son aquellas que innovan en sus procesos, productos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico. Estos autores, citan a Rudd et al; quienes concluyeron que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento.

Después de analizar la información podemos concluir que es de suma importancia recalcar la función relevante que debe tener la planeación estratégica dentro de las Pymes como una herramienta de acción para lograr las metas y objetivos que se desean alcanzar. La estrategia es otro de los elementos que va de la mano con la planeación, si bien una estrategia no es perdurable es cambiante y se apoya por medio del seguimiento y evaluación de la misma se podrán implementar las acciones correctivas. (Herrera & Olguin, 2015)

El proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta a través de la cual, se logra, adecuarse a las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en un futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, para contar una toma de decisión sólida. (Reyes, 2012)

Para Paris (2005) el primer elemento en un proceso de planeación estratégica es el análisis del entorno, a través del cual, se permite un análisis integral de las fuerzas, presiones y situaciones que actúan y condicionan el marco en los que una organización se desenvuelve.

Para Munch (2006) el proceso de planeación estratégica involucra elementos establecidos por la alta dirección como la visión, filosofía, misión, objetivos y políticas estratégicas, con un conocimiento claro y objetivo de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización. Comenta también que es indispensable contar con sistemas de información y de investigación oportuna y actualizada para el análisis del entorno, de las premisas externas e internas, de las fortalezas y debilidades de la empresa, de los riesgos y de las restricciones y condiciones presentes y futuras que puedan afectar el logro de objetivos. Ver Figura 1.

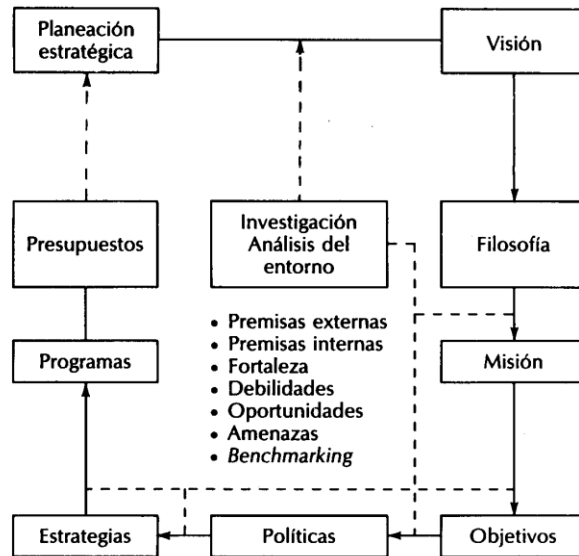
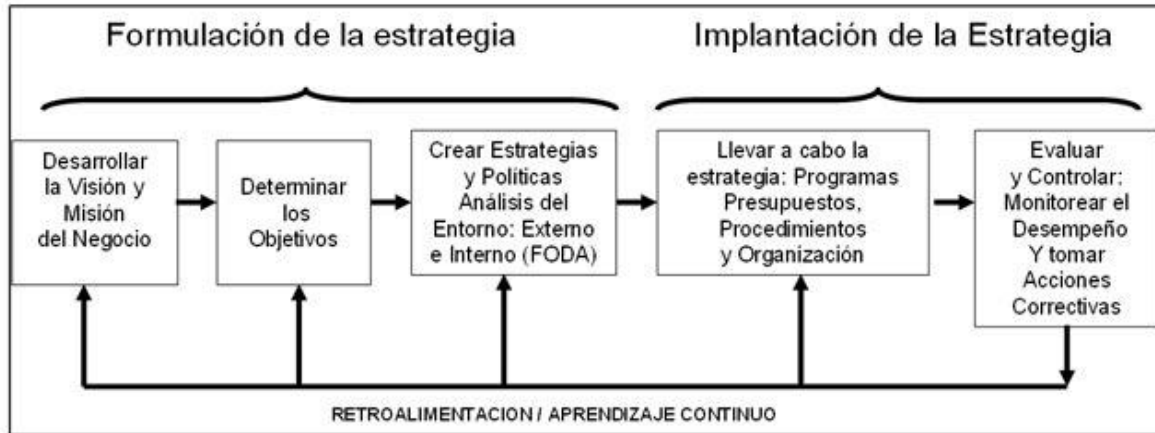


Figura 3.1. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Munch (2006, p.47)

Para Thompson y Strickland (2004) existen dos fases en el proceso de planeación estratégica, la formulación e implantación. En la formulación de la estrategia se distinguen elementos de la planeación como la visión y la misión, la creación de objetivos y políticas basadas en un análisis del entorno, con base al medio ambiente externo e interno, materializado a través de la aplicación de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la formulación de estrategias. En la segunda fase, denominada por los mismos autores como Implantación de la estrategia, se llevan a cabo las estrategias, con programas, presupuestos, procedimientos y organización, para posteriormente evaluar y controlar el desempeño y tomar acciones correctivas, tal y como se describe en la figura 1. Todo este proceso es referido como un aprendizaje continuo a través de la retroalimentación. Este estudio se enfocará en los elementos presentes en este modelo.



Fuente: Thompson y Strickland (2004, p.7)

Se puede observar, los elementos de la planeación presentes en este modelo, que se describen en el capítulo de resultados del presente artículo.

Métodos

Este estudio es de carácter descriptivo y exploratorio con un enfoque mixto. De acuerdo a Garza (2007) los estudios exploratorios tiene por objeto familiarizar el tema de estudio, y seleccionar, adecuar o perfeccionar los recursos y procedimientos disponibles para una investigación posterior, y la investigación descriptiva tiene como finalidad exponer las características de fenómenos, por lo que de acuerdo al objetivo de investigación, se busca conocer las principales características del proceso de planeación estratégica en las pequeñas empresas transportistas de carga en el Puerto de Progreso.

El objeto de investigación se encuentra determinado por las características del modelo de Thompson y Strickland (2004), a partir de los cuales se construyó un instrumento de medición para la recopilación de información, validado por juicio de tres expertos en administración. Los sujetos de estudio se conformaron por las pequeñas empresas transportistas de carga establecidas en Progreso, Yucatán, de acuerdo con la composición de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (Secofi, 2009) estratificada por el número de empleados.

La población es de 6 empresas que representan el 67% de las empresas transportistas de carga terrestre, establecidas en Progreso, Yucatán, y que reúnen las características anteriormente mencionadas, por lo que se procedió a llevar a cabo un censo para la obtención de resultados, es decir, se estudian a todos los miembros de la población (Namakforoosh, 2005)

La técnica de investigación utilizada fue la de campo, a lo que Rojas (2002) manifiesta que es el conjunto de actividades en donde se recopila información empírica sobre un aspecto o problema específico de la realidad, con instrumentos adecuados y precisos que permiten obtener información objetiva de la realidad.

Se aplicó como instrumento una encuesta integrada de dos grandes bloques, el primero para describir las características generales de las empresas, y el segundo en donde se midieron 12 variables extraídas del modelo de planeación estratégica de referencia en donde se manifestaron la presencia, ausencia e importancia, y en escala de Likert para reforzar el nivel de importancia y una guía de entrevista para argumentar cualitativamente las estadísticas presentadas y complementar la información con un enfoque mixto.

La fiabilidad se midió a través de un alfa de Cronbach con una puntuación de .876.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de esta investigación que representan el censo de las pequeñas empresas transportistas de carga establecidas en Progreso, Yucatán.

Caracterización General

De acuerdo al criterio de estratificación establecido por la SECOFI (2009) en relación al número de empleados, podemos encontrar que el 67% de estas Mipymes corresponden a la pequeña empresa, y el 33% son micro empresas. Esta información se concentra en la Figura No. 2.

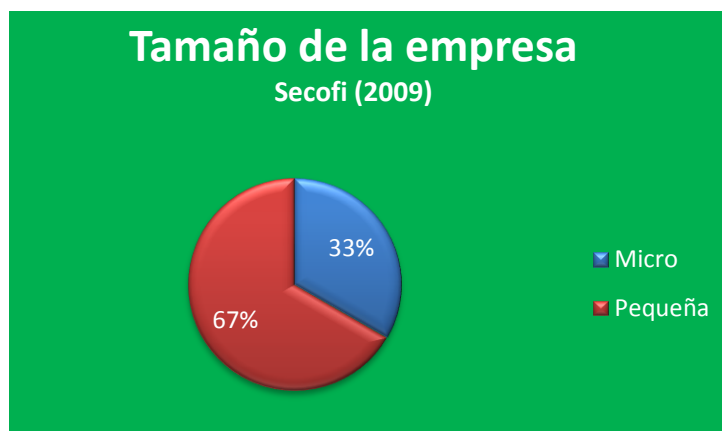


Figura 2. Tamaño de la empresa.

Elaboración Propia (2015)

Los resultados presentados a continuación representan, a las seis empresas transportistas de carga que son categorizadas como Pequeña Empresas.

El transporte de carga como actividad económica importante, se relaciona con la naturaleza y el contexto del Puerto de Progreso, como uno de los principales puertos del Golfo de México, el tercero en importancia. Esto se relaciona con la antigüedad de las empresas que integran esta actividad económica. Sólo tres empresas establecidas presentan una antigüedad mayor a diez años y más del 50 % son empresas menores a diez años. La estructura mercantil predominante es la de persona física representando un 56% de este grupo de empresas, y el 44 % restante está

constituido como una sociedad anónima de capital variable. Un área de oportunidad se manifiesta con el registro de propiedad intelectual, en donde el 77 % de este grupo de empresas, no tienen realizado ningún registro ante esta organización, de nombre comercial o marca registrada por sus servicios de transporte. El principal motivo es la falta de interés del empresario transportista para registrar el nombre comercial y la marca. La presencia de empresas familiares es notoria, debido a que el 83 % de estas empresas, reúnen las características de una empresa de esta naturaleza, en donde cuatro empresas se encuentran en una primera, y una en una segunda generación. El empresario transportista reconoce la importancia de la sucesión para la continuidad de la empresa familiar en donde el 100% de los empresarios de este ramo, manifiestan el acuerdo, a que la empresa continúe en poder de la familia. Un área de oportunidad se presenta con la creación de un consejo de familia como estrategia de éxito, recomendada por la literatura, debido a que, se encontró que del 100% de las empresas familiares, el 67% de este grupo de empresas, no cuenta con un consejo de familia para tratar asuntos relacionados con el negocio, en donde el promedio de integrantes consanguíneos va de 3 a 7 integrantes. El principal motivo se manifiesta con la falta de información con respecto a este tema, que abre la oportunidad para la capacitación del empresario transportista para la administración de una empresa familiar.

Elementos de la Planeación Estratégica

A continuación se presentan los resultados relacionados con la práctica de la planeación estratégica con respecto al modelo de Thompson.

Los elementos presentes en la planeación de este grupo de empresas se pueden apreciar en la siguiente figura 3, que describe la presencia o ausencia de estos elementos como prácticas de la

planeación estratégica de la pequeña empresa transportista de carga establecida en Progreso, Yucatán.



Figura 2. Elementos de la Planeación Estratégica.
Elaboración Propia (2015)

Con base al diagrama anterior, se pueden detectar las fortalezas y debilidades en los elementos de planeación que caracterizan a este grupo de empresas. Empezaremos con las principales fortalezas detectadas. El establecimiento de misión y visión en este grupo de empresas se encuentran fuertemente presente con un 67%, en donde sólo dos empresas no cuentan con estas declaratorias. Los valores se encuentran fuertemente presentes en las empresas transportistas, en donde sólo una empresa se encuentran en proceso de definición de los valores institucionales. Debido al dinamismo de este tipo de empresas, se identifica muy presente el establecimiento de

objetivos y estrategias (un 83 % de las empresas) desarrollan estos elementos en una práctica informal centralizados en el empresario transportista, y a pesar, de esto, existe confusión entre el término objetivo y estrategia, debido al empirismo tradicional del empresario, pero se identifican evidencias de resultados y acciones para incrementar la rentabilidad de la empresa en el corto plazo.

Las políticas y reglas también se encuentran presentes en este grupo de empresas, en donde, se manifiesta una ambigua confusión entre el término política y reglamento, en donde cinco empresarios presentan evidencia de la existencia de reglamentos hacia el personal operativo y políticas hacia la función administrativa hacia sus clientes y proveedores, siendo la más común en el 100% de los casos, la política de pago y cobro.

La existencia de Presupuestos también predomina en la mayoría de este grupo de empresas, en donde se evidenció la presencia en un 67 % de prácticas de elaboración de presupuestos para la flota de transporte, y en dos empresas esta práctica no está evidenciada con formalidad, únicamente con asignación de recursos. La principal debilidad que presentan este grupo de empresas en sus prácticas de planeación es la formalización y existencia de procedimientos, en donde no se identifican evidencias de la formalización de las actividades necesarias que se desarrollan en las diversas funciones de una empresa de transporte, lo que abre una oportunidad para el desarrollo de proyectos de esta naturaleza, debido a que el 50% de este grupo de empresas no ha definido procedimientos y estandarizados.

El análisis del medio ambiente externo e interno a través de la herramienta del análisis FODA, no se encuentra presente en ninguno de los casos estudiados, ante la ausencia de este proceso más estratégico, pero, en un modelo de planeación informal a corto plazo, el empresario, está consciente de los eventos externos que pueden afectar la rentabilidad de su empresa, y como

mencionamos anteriormente, la centralización de las decisiones de las pequeñas empresas, permite el establecimiento de acciones para prevenir, a lo que el empresario reconoce, que el medio más común es la prensa y los comentarios de la asociación y agremiados.

Otra área de oportunidad en las prácticas de planeación se presenta con el establecimiento de Programas, en dónde, en cuatro de seis empresas no se encontraron evidencias de la existencia de un programa, en dónde el único programa presentado por dos empresas fue el de mantenimiento de unidades de transporte, pero se comprobó que no existe evidencias de otro tipo de Programas alineados a un proceso formal de planeación estratégica.

Evaluación y Control de la estrategia.

De acuerdo al modelo de Thompson, la evaluación y control de la estrategia se basa en monitorear o llevar a cabo un seguimiento y el establecimiento de acciones correctivas. Basándonos en estas premisas, el empresario, distingue que en la planeación informal por proyectos basados en la experiencia, el 100% de los casos proporciona el seguimiento a través de los cuestionamientos habituales, y en donde también se presentan decisiones en el 100% de los casos que son considerados como acciones correctivas, en caso de ser necesario, pero sin perder el enfoque del corto plazo, y de una administración basada en el empirismo, como experiencia y conocimiento del mercado del pequeño empresario transportista.

Conclusiones

Se concluye, que la planeación estratégica en las pequeñas empresas transportistas establecidas en el Puerto de Progreso, son de una composición mayoritaria familiar (89 %) en donde la planeación es a corto plazo, basado, en la experiencia y conocimiento del mercado del empresario, con centralización en las decisiones. Predominan elementos de una planeación

estratégica como la misión, visión y valores, objetivos y estrategias con fundamentación en la rentabilidad económica en un corto plazo, y confusión en la terminología administrativa profesional.

Las políticas son comunes para clientes y proveedores y los reglamentos para el personal operativo de las unidades de transporte. Los presupuestos también predominan en la práctica, en donde se controla muy bien el recurso financiero asignado a cada unidad.

Existen debilidades como la falta de formalización en procedimientos y programas, para la estandarización de las actividades como un flujo de servicios, y la ausencia total de una herramienta como el FODA que permitirá el establecimiento de un plan estratégico coherente y ligado a la misión y visión establecida, más que por un requisito.

Se pudo observar que ninguna de estas empresas se encuentra certificada en ninguna norma de calidad, ni el interés por certificarse.

Las actividades de evaluación y control de la estrategia se encuentran presentes de una manera básica, más definida por proyectos que incrementaran la rentabilidad de la empresa, pero no visualizado como un proceso formal e integral.

Y se confirma que la falta de un proceso de planeación estratégica formal, no ha sido causa para la desaparición de estas empresas, pero, si, han tenido que aprender de grandes errores del pasado, que han llegado a mermar la rentabilidad, por la ausencia de un plan estratégico formal que responda a las necesidades de estas empresas. Estos resultados permiten la apertura de oportunidades de la creación de un modelo de planeación estratégica que responda a estas demandas del sector transporte de carga, para profesionalizar la actividad del empresario, hasta ahora, basado en una acertada administración empírica y visión de planeación en el corto plazo, pero con un grado de incertidumbre, que permita asociar cada uno de los elementos de la planeación estratégica, para el crecimiento y desarrollo sostenido de este grupo de empresas.

Referencias

- Alvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editores.
- Cortés, G. (2014). *Aplicación de la Planeación Estratégica a la empresa forestal comunal de San Pedro el Alto, Zimatan, Oaxaca*. Saltillo, Coahuila: Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.
- Estadística Básica del Autotransporte Federal. (2012).
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores Determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46).
- García, J. (2015). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 8 de Marzo de 2016, de http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- Garza, M. A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes*. México, DF: El Colegio de México A.C.
- Gobierno del estado de Yucatan. (2016). Tercer Informe de Gobierno .
- Hernández, G., Diez, C., & Navarrete, F. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su proceso en la toma de desiciones en las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco*. México: XVI Congreso Internacional de las Ciencias Administrativas.
- Herrera, C., & Olguin, M. (2015). Planeación Estratégica ¿ La clave para la sustentabilidad de las Pymes? (U. A. León., Ed.) *VinculaTégica*, 1(1).
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Vol. Octava Edición). McGrawHill.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización estudios y casos*. México: Cengage Learning Editores.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2009). *Censos Económicos*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: MgGrawHill / Interamericana Editores.
- Maldonado, J. (2010). *Propuesta de modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño de las Mipymes*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Manzanilla, L., & Aday, I. (2009). *La sustentabilidad en la visión y misión de las organizaciones utilizando el Balanced Scorecard*. (A. Colegio de Posgraduados en Administración de la

República Mexicana, Ed.) Recuperado el 4 de Marzo de 2016, de
<http://www.colpamex.org/Memoria%202014/Memoria%202014%20COLPARMEX.pdf>

- Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración Casos y Prácticas*. México: Trillas.
- Nacional Financiera. (s.f.). 2004.
- Narmakforosh, N. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México, DF: Limusa.
- Navarrete, E., & Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo: un análisis multivariante. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Real Academia Española. (2002).
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para alta dirección*. Palibro.
- Robbins, S., & Coultier, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- ROJAS, M. (2002). *Manual de investigación y redacción científica*. Lima Peru: . Lima: Book Xx press 2002:94.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (2009).
- Secretaría de Economía. (2003).
- Secretaría de Fomento Económico. (2015).
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.