



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

**“Análisis estratégico de una empresa familiar
dedicada a la elaboración de pizzas”**

TESIS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

DAVID ISRAEL DURÁN CETINA

DIRECTOR:

MÓNICA LÓPEZ CARDOZA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

24 de febrero 2021



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-319/20
Mérida, Yucatán, 23/octubre/2020

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. DAVID ISRAEL DURÁN CETINA
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PRESENTE.

De acuerdo con el fallo emitido por su directora Mónica Isabel López Cardoza, codirigido por Addy Doreidi García Casillas y la comisión revisora integrada por Elsy María Bojórquez González y María Elena Quero Corzo, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PIZZAS"

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica


HERMILINDA ANDREA LUJBARRI BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p. Archivo
HAUE/IINH/zac


S.E.P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MÉRIDA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Agradecimientos

Es mi deseo agradecer primeramente a Dios por la vida y salud que me ha brindado ya que sin ello sería imposible comenzar, mantenerme y culminar este proyecto, agradezco a mi alma máter el Instituto Tecnológico de Mérida por brindarme una vez más la oportunidad de seguir preparándome académicamente; de igual manera agradezco a los profesores que confiaron en mi persona y me prepararon a través de sus excelentes cátedras y en especial a mi asesora la M.C. Mónica López Cardoza por su esmero en dirigirme en este proyecto.

Tabla de Contenido

Lista de tablas	v
Lista de figuras	v
Resumen	vii
Abstract	vii
Capítulo I Introducción	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	4
Objetivos	7
Objetivos específicos	7
Justificación	7
Delimitaciones	9
Limitaciones	9
Capítulo II Marco teórico	10
Competitividad	10
Concepto de competitividad	10
Teoría de la ventaja competitiva	11
Concepto de ventaja competitiva	12
Estrategias competitivas	13
Estrategias de integración	14

Estrategias intensivas	15
Estrategias de diversificación	15
Estrategias defensivas	15
Modelos para la generación de las estrategias competitivas	16
Empresa familiar	23
Características de la empresa familiar	24
Tipos de empresa familiar	25
Empresa familiar en México (Importancia de la empresa familiar)	27
Empresa familiar en Yucatán	28
La ventaja competitiva en la empresa familiar	28
Capítulo III Método	29
Tipo de proyecto a realizar	29
Descripción del producto	29
Enfoque de desarrollo	30
Indicaciones y contraindicaciones del producto	31
Diseño	32
Capítulo IV Resultados	33
Visión y misión	33
Características de la visión y componentes de la misión	34
Análisis de la visión y misión	34

Redefinición de la declaración de la visión y misión	36
Identificación de las oportunidades y amenazas	36
Factor económico	37
Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales	37
Factores políticos, legales y gubernamentales	38
Factores tecnológicos.	39
Dimensiones de competitividad	39
Factores críticos para el éxito	40
Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	43
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	44
Identificación de las fortalezas y debilidades	45
Administración	47
Mercadotecnia	47
Finanzas	48
Producción y operaciones	49
Sistemas de la Tecnología de la Información y Comunicación (TICS)	50
Resumen de las mayores fortalezas y debilidades	51
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	52
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	53
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	54

Matriz Interna-Externa (IE)	55
Objetivos y estrategias	56
Objetivo general estratégico a largo plazo de la empresa	56
Estrategias de negocios	56
Objetivos y estrategias funcionales	57
Administración	57
Mercadotecnia	58
Finanzas	59
Producción y operaciones	59
Tecnologías de información	60
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	61
Referencias	63

Lista de tablas

<i>Tabla 1</i>	Estrategias competitivas	14
<i>Tabla 2</i>	Modelo analítico para la formulación de estrategias	17
<i>Tabla 3</i>	Características, enfoques y tipo de empresa familiar	25
<i>Tabla 4</i>	Componentes de la misión	34
<i>Tabla 5</i>	Evaluación de los componentes de la misión de peregrinos pizza	35
<i>Tabla 6</i>	Oportunidades y amenazas de factores económicos	37
<i>Tabla 7</i>	Oportunidades y amenazas de factores sociales, culturales, demográficos y ambientales	37
<i>Tabla 8</i>	Oportunidades y amenazas de factores políticos, legales y gubernamentales	38
<i>Tabla 9</i>	Oportunidades y amenazas de factores tecnológicos	39
<i>Tabla 10</i>	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	43
<i>Tabla 11</i>	Matriz EFE	45
<i>Tabla 12</i>	Detalle de las fortalezas y debilidades con mayor relevancia por área funcional	51
<i>Tabla 13</i>	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Peregrinos Pizza	52
<i>Tabla 14</i>	Matriz (FODA) de Peregrinos Pizza	53
<i>Tabla 15</i>	Estratégicas de negocios	57

Lista de figuras

- Figura 1.* Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva 17
- Figura 2.* La matriz PEYEA. 21
- Figura 3.* La matriz IE 22
- Figura 4.* Modelo integral del proceso de administración estratégica 30
- Figura 5.* Gráfica categorización de dimensiones competitivas 40
- Figura 6.* Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de ubicación 41
- Figura 7.* Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de producto 41
- Figura 8.* Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de precio 42
- Figura 9.* Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de calidad en el servicio 42
- Figura 10.* Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de distribución 43
- Figura 11.* Puntuación total ponderada de la MCP 44
- Figura 12.* Gráfica de la puntuación obtenida de la auditoria administrativa 46
- Figura 13.* Gráfica de la puntuación de las actividades del proceso administrativo 47
- Figura 14.* Gráfica de la puntuación de las funciones básicas de la mercadotecnia 48
- Figura 15.* Gráfica de la puntuación de las razones financieras clave 49
- Figura 16.* Gráfica de la puntuación de las funciones básicas de la producción 50
- Figura 17.* Gráfica de la puntuación de las TICS 51
- Figura 18.* Gráfica de la matriz PEYEA 55
- Figura 19.* Gráfica de la matriz IE 56

Resumen

La economía de muchos países incluyendo la de México, esta sostenida en gran parte por negocios denominados como Micro, Pequeña y Medianas Empresas MiPyMes y a pesar de que este tipo de entidades económicas prevalecen y forman un importante tejido empresarial también son las más vulnerables al fracaso ya que gran parte de estas, desconocen los conceptos e instrumentos de la administración estratégica aplicables para su crecimiento.

En este trabajo se presenta el análisis estratégico de una empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas, utilizando el modelo integral del proceso de administración estratégica del Dr. Fred R. David (2013) cuyo principal objetivo es analizar las características competitivas e identificar aquellas estrategias cuya implementación contribuyan al crecimiento del negocio.

Los resultados obtenidos del proyecto dieron a conocer la situación actual interna y externa de la empresa, su posición competitiva y las propuestas de estrategias viables a implementar. Estas estrategias resultaron del tipo intensivas y con base a estas se propusieron estrategias funcionales con sus respectivos objetivos.

Abstract

The economy of many countries including Mexico's is largely sustained by businesses called Micro, Small and Medium-sized Enterprises MiPyMes and despite the fact that these types of economic entities prevail and form an important business network, they are also the most vulnerable to failure since a large part of these are unaware of strategic management's concepts and instruments that they could apply for their growth.

This paper presents the strategic analysis of a family business dedicated to make pizzas, the main objective is to analyze its competitive characteristics and identify the strategies the implementation contribute to the business' growth.

The results obtained from the project revealed the current internal and external situation of the company, its competitive position and the proposals for viable strategies to be implemented. These strategies result on the intensive kind and based on these functional strategies were proposed with their respective objectives.

Capítulo I

Introducción

En el presente capítulo se abordarán los principales conceptos y estudios relativos a la competitividad de una empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas de la ciudad de Umán, Yucatán, México con el propósito de proponer estrategias adecuadas para su crecimiento.

Antecedentes

Muchas de las empresas, que se han convertido en empresas de éxito, han surgido bajo un formato de negocio familiar que a lo largo de su ciclo de vida han logrado sobreponerse a muchas dificultades que conlleva un negocio de este tipo, dificultades tan básicas como definir su estructura, establecer las reglas de trabajo, problemas de índole personal familiar; así como dificultades que ponen a prueba la capacidad de decisión de los socios para sobrevivir ante dificultades del mercado debido la competencia; dificultades financieras por incremento de precios de los insumos, inflación, pérdida de poder adquisitivo de los clientes entre otras.

Existen diferentes conceptualizaciones que se refieren cuando hablamos de empresa familiar, uno de los conceptos la define como, “aquella de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia o que operan juntos o en sucesión” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010, p. 122).

Ahora bien, para que una empresa familiar consiga consolidarse y crecer en el sector donde se desempeña tiene que hacerse de un valor que lo distinga de la competencia para potencializar su crecimiento, es decir, debe lograr desarrollar sus ventajas competitivas. Según Porter (2013, p. 2) “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y supera los costos de ello”.

Lo anterior nos lleva a considerar que la empresa familiar tendrá mayores oportunidades de permanencia y desarrollo si considera dentro de sus estrategias destacar sus ventajas competitivas. Pérez, Solano, Uzcátegui, & Zamora (2017, p.149) cita a Hernández, el cual comenta lo siguiente:

No está demás mencionar que la competitividad es considerada como un factor crítico de éxito para la vigencia de las organizaciones y sobre todo en las empresas familiares cuya permanencia en el mercado va muy ligada a los cambios generacionales que tiene.

La empresa familiar ha sido de interés para estudios, esto lo demuestra las diferentes investigaciones que se tornan alrededor de las empresas familiares dedicadas a la elaboración de pizzas, entre las que podemos mencionar a Meroño, (2009) con el *análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*, en Murcia, España, el cual tuvo como objetivo “proporcionar una metodología que permita evaluar la dimensión empresarial de la empresa familiar, más concretamente su profesionalización en la gestión”(p. 81); Góngora & Martín (2007) presenta el trabajo: *clasificación y caracterización de las empresa de familia de los egresados de la facultad de administración de empresas de la universidad de la Salle* en Bogota D.C. Aguilar (2013) presenta una investigación sobre *la satisfacción de necesidades y su impacto en las ventas de las pizzerías de la ciudad de Retalhuleu*, en Guatemala; Ruiz & Mónica (2016) exponen el *análisis del perfil del consumidor de pizzas de la ciudad de Chiclayo*, en Perú; también se puede encontrar a Hernández, Zalazar, & Mendoza, (2016) los cuales presentan el trabajo denominado, *sistemas familia y empresa, la continuidad de la empresa familiar en el estado de Hidalgo, México*, cuyo objetivo “estuvo orientado a explicar la forma en que se conjuntan los sistemas empresarial y familiar en empresas familiares del

estado de Hidalgo, México, visualizando su continuidad y permanencia” (p. 1), pero no se ha encontrado un trabajo referente al análisis de la competitividad de la empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas.

De este modo podemos encontrar muchos casos de empresas familiares que a pesar de contar con la mejor tecnología disponible y reconocimiento de su producto en el mercado presentan resultados poco esperados debido a que no ha logrado generar un valor con los clientes, que los distinguen entre la competencia (Romero, 2006).

Podemos resaltar que el estado de Yucatán se ubica entre las tres entidades federativas con mayor número de empresas familiares, Meza (2017, parr. 21) comenta:

Nayarit, Yucatán y Nuevo León son los estados con mayor número de empresas familiares, en tanto que Quintana Roo, Campeche y Tabasco tienen una menor participación de este tipo de empresas, asimismo, son los sectores de construcción (88%), manufacturero y comercio (85%) y de servicios (79%) los encabezados por empresas familiares.

También es de destacar, el nivel de consumo que se tiene de las pizzas a nivel nacional ya que, “Desde hace cinco años, la pizza se posicionó como el segundo alimento preferido en México, después de los tacos, con un consumo anual de 120 millones de piezas y un crecimiento de 12 por ciento” (El financiero, 2016, parr. 1).

Se ha optado en realizar un análisis estratégico orientado a elevar la competitividad de una empresa familiar dedicada a la elaboración de pizzas, en la ciudad de Umán, Yucatán y recomendar acciones para lograr el crecimiento de la empresa en cuestión.

Planteamiento del problema

La empresa objeto de este trabajo se ubica en la ciudad de Umán, Yucatán, México, en la cabecera del mismo nombre. Tienen 13 empleados incluyendo a dos dueñas en dos sucursales. Inician sus operaciones en año 2004 y cinco años más tarde, en el año 2009, apertura la primera sucursal. La matriz se encuentra ubicada en el centro de la ciudad y la sucursal se ubica en una colonia del mismo municipio. Sus productos los ofrecen a través de una carta menú, utilizan de igual forma la red social de *facebook*, para promover sus productos; los pedidos se pueden ordenar vía telefónica o en el establecimiento; los pedidos pueden ser consumidos en el local o pueden ser entregados a domicilio, siendo este último el más común; las zonas geográficas que cubren son principalmente la cabecera municipal y algunas comisarías y fraccionamientos del mismo municipio.

García (2015) comenta el impacto que tienen las empresas familiares en la economía de las naciones y estas “representan más de dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y el 80% del empleo en muchos países” (parr. 2). De acuerdo con el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (2018) “En México, 97.6 por ciento de los establecimientos son microempresas, las cuales concentran el 75.4 por ciento del total del personal ocupado; en tanto que las pequeñas empresas sostienen 13.5 por ciento de empleos” (parr. 3). Yucatán, por su parte, se hace notar en este importante rubro ya que se “encuentra entre las tres entidades federativas con mayor número de empresas familiares” (Meza, 2017, parr. 21).

Otro dato interesante es obtenido mediante un análisis longitudinal de las bases de datos de censos económicos de 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014 en el cual, Instituto Nacional de Estadística y geografía, (INEGI, 2016), proporciona datos estadísticos sobre la esperanza de vida y la mortalidad de los negocios en el estado de Yucatán. El análisis arroja

que los negocios en Yucatán cuando nacen tienen una expectativa de vida de 9.1 años en comparación con los 7.8 años promedio nacional y pasado el lustro las empresas aumentan la expectativa a 11.1 años de vida en comparación con los 9.9 del promedio nacional. Sin embargo, durante esos primeros 5 años de vida la tasa de mortalidad es del 63% hasta llegar a los 82% cumpliendo los 20 años de vida.

En los resultados de los censos económicos, (INEGI, 2014) se indica que en Yucatán hay 98,478 establecimientos económicos, estos representan el 2.3% del total del país y el incremento ha sido del 2.8% al año desde el 2008 al 2013.

De igual manera en este mismo censo podemos encontrar lo siguiente:

Yucatán reportó ingresos por 261,554 millones de pesos, que representan 1.5% de los ingresos del país.

El municipio más dinámico fue el de Mérida con 205,879 millones de pesos en ingresos, lo que representó 78.7% del total estatal.

Le siguió Umán con una participación de 7.8% en los ingresos generados en la entidad (p. 1).

El INEGI (2014), también indican el tamaño de los establecimientos de acuerdo a su personal y destaca que, “el 95.6% de las unidades económicas son de 0 a 10 personas; el personal ocupado es del 47.8% y los ingresos de 19.0%” (p. 1).

Los datos presentados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, en la ciudad de Umán, Yucatán, México, se tiene un registro de 46 unidades de negocios clasificados como restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar, de los cuales el 24%, es decir, 11 establecimientos económico se dedica a la preparación de pizzas; estas a su vez se dividen de

acuerdo al número de empleados ocupados en: seis unidades de negocio entre 0 a 5 empleados; cuatro pizzerías entre 6 a 10 empleados y solo uno entre 11 a 30 empleados (DENUE, 2016).

Además de los trabajos mencionados con anterioridad la problemática de la empresa familiar se manifiesta en otros trabajos de investigación relacionados particularmente al giro de las pizzerías de los cuales se mencionan los siguientes: la *investigación de la satisfacción de necesidades y su impacto en las ventas de las pizzerías american pizza y donatelo's pizza de la Ciudad de Retalhuleu, Guatemala* y cuyo objetivo fue “Analizar de qué manera la investigación de la satisfacción de las necesidades en cuanto a instalaciones agradables y limpias, buena atención al cliente externo y precios accesibles pueden lograr un impacto en las ventas” (Aguilar, 2013, p. 62), por otra parte Ruiz & Mónica (2016, parr. 2), presenta el *Análisis del Perfil del Consumidor de Pizzas en personas entre 18 y 40 años de la Ciudad de Chiclayo, en Perú*, el cual tuvo como objetivo, “determinar el perfil de consumidor de pizza en la ciudad de Chiclayo, mediante la identificación de quienes son los consumidores frecuentes de pizzas, determinar sus necesidades, motivaciones, actitudes, percepciones y expectativas”.

Todo lo anteriormente expuesto lleva al planteamiento de las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que afectan a las pizzerías?, ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la pizzería objeto de estudio?, ¿cuál es la posición competitiva de esta pizzería con relación a sus competidores? ¿cuál es la ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio?, ¿qué estrategias de crecimiento para la empresa sujeto de estudio se proponen de acuerdo con su situación para el logro de los objetivos?

Objetivos

Analizar las características competitivas de una empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas en la ciudad de Umán para la generación de estrategias de crecimiento.

Objetivos específicos

- Identificar las principales oportunidades y amenazas que afectan a las pizzerías.
- Identificar las principales fortalezas y debilidades de la pizzería objeto de estudio.
- Determinar la posición competitiva de esta pizzería con relación a sus competidores.
- Identificar la ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio.
- Proponer estrategias de crecimiento para la empresa sujeto de estudio.

Justificación

Se considera importante llevar a cabo esta investigación primeramente por la relevancia e impacto que conlleva las empresas familiares en la economía de cualquier país pues, estas entidades económicas representan a nivel mundial “más de dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y el 80% del empleo en muchos países. Por ello, es vital conocer qué es lo que hace exitoso a este tipo de negocios” (García, 2015, parr. 2) es decir, sus ventajas competitivas. Otro dato que presenta el INEGI (2016) es la mortalidad de los negocios en México, siendo que, en el estado de Yucatán, 65 negocios por cada 100 mueren dentro de los primeros cinco años de vida, este porcentaje es alarmante si consideramos el alcance de las empresas familiares en la participación de la economía nacional, por ello es necesario apoyar a las empresas familiares con análisis con enfoque estratégico como la propuesta de trabajo para ayudar a que el porcentaje de mortalidad disminuya conforme las

empresas familiares se consoliden, crezcan y se desarrollen en la economía local, estatal y nacional.

Por otra parte, se justifica realizar el análisis estratégico de la empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas por el impacto económico y social que tienen este tipo de negocio ya que de acuerdo con El financiero (2016), “Desde hace cinco años, la pizza se posicionó como el segundo alimento preferido en México, después de los tacos, con un consumo anual de 120 millones de piezas y un crecimiento de 12 por ciento” (parr. 1). Por consiguiente la utilidad de esta investigación es relevante y benéfico para un mercado de rápido crecimiento en el país.

Otro punto a considerar sobre la importancia de este trabajo son los resultados arrojados del *análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar* de Meroño, (2009) indicando que, “el 70 por 100 de los gerentes de las empresas familiares no tienen formación universitaria” (p. 96), de esto se puede deducir que la falta de preparación universitaria de las personas que se encuentran al frente de estas entidades económicas llamadas empresas familiares difícilmente tengan las competencias mínimas y necesarias para realizar un análisis estratégicos con miras a proponer estrategias de crecimiento con el propósito de utilizar este recurso a su favor. Por lo tanto, con esta investigación se pretende cubrir esta falta de competencia por parte de los gestores de la empresa familiar y dotarles de información útil y relevante para provecho de su negocio.

Entonces, tenemos cuatro aspectos importantes para considerar justificada la investigación llamada, *Análisis estratégico de una empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas*. Primero, la importancia de las empresas familiares en la economía del país; segundo, el alto porcentaje de mortandad de los negocios en el primer lustro de vida; tercero, el rápido crecimiento observado en los negocios que se dedican a la elaboración de pizzas;

cuarto, el alto porcentaje de la falta de preparación universitaria de las personas que encabezan las empresas familiares.

Por último, se puede asegurar que este análisis no solamente arrojará información relevante respecto a la situación actual de la empresa y estrategias factibles a ejecutar para mejorar su competitividad, consolidación y crecimiento sino también, podrá ser utilizado como punto de referencia o partida para el análisis estratégico de otras empresas de tipo familiar que se dediquen a la elaboración de pizzas. De igual forma se puede afirmar que el trabajo podrá ser utilizado como precedente o base para todas aquellas empresas familiares de cualquier otro sector económico o giro empresarial que estén interesados en analizar las características de sus negocios desde el punto de vista estratégico con miras a establecer estrategias viables y lograr en menor tiempo consolidarse, crecer y desarrollarse dentro del sector económico que se encuentren y giro empresarial donde se desempeñen.

Delimitaciones

Para llevar a cabo el análisis se consideró realizarla entre el segundo semestre de 2018 y el segundo semestre del año 2020, en la ciudad de Umán, Yucatán, México, con los dueños, empleados y clientes, en una empresa familiar dedicado a la elaboración de pizzas de la ciudad mencionada con anterioridad.

Limitaciones

Las principales delimitaciones fueron la falta de datos estadísticos por parte del negocio debido a la nula aplicación de algún tipo de sistema, otra limitación la falta de datos de clientes y la aplicación de encuestas debido a la contingencia generada por la situación sanitaria que se atraviesa a nivel mundial.

Capítulo II

Marco teórico

En este capítulo se abordarán los temas y conceptos básicos que ayudarán al lector a definir el alcance conceptual que ayudarán a mejorar la comprensión teórica del presente trabajo.

Competitividad

El termino competitividad es un concepto usado en el vocabulario de muchas organizaciones tanto en el nivel micro, macroeconómico e inclusive fuera del contexto económico y empresarial, sin embargo, aún no se ha conceptualizado una definición aceptada de forma universal, esta condición permite que sean expuestas varias definiciones en torno al mismo concepto.

Concepto de competitividad

Porter, menciona la competitividad como “la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial” y continúa comentando que para los economistas significa “un bajo coste unitario de mano de obra ajustado a los tipos de cambio” (Porter, 1999, p. 12).

El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) define competitividad como “la capacidad para atraer y retener talento e inversión” (IMCO, 2020).

Porter, enuncia la competitividad de la siguiente manera: “la ventaja competitiva de una nación depende de la capacidad de su industria de innovar y mejorar” (Porter. , 1990, p. 163).

De acuerdo con el Foro Económico Mundial o *WEF*, por sus siglas en inglés, la competitividad la define como, “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Cann, 2016).

Otra definición enuncia que la competitividad “es la capacidad de las empresas para hacer un cliente con respecto a sus competidores” cuando se proporciona a un cliente los beneficios que el competidor no puede ofrecer, al menos por el momento (García, 1993, p. 10).

Teoría de la ventaja competitiva

Uno de los conceptos claves para el entendiendo del ambiente empresarial es el concepto de la ventaja competitiva. Este concepto expresa una comparación y actualmente es utilizado como sinónimo de preponderancia, superioridad o predominio de todos o algunos de los elementos, entre las entidades económicas, personas, productos o países.

De acuerdo Fong (2017), las teorías de la ventaja competitiva con mayor aceptación en el campo académico aplicables para el estudio del comportamiento competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), son la teoría estructural y teoría de los recursos y capacidades.

En la teoría estructural considera que, los resultados de las empresas están determinadas por la industria a la que pertenece. Cada empresa debe seguir una estrategia de acuerdo con la industria en la que desenvuelve y desempeña, bajo esta premisa las empresas compiten a través de estrategias que impliquen la reduciendo sus costos, diferenciándose y atendiendo nichos de mercado.

Por lo anterior, la empresa busca beneficiarse de la industria en la que se desempeña para desarrollar su ventaja competitiva, analizando las amenazas y oportunidades del ambiente

y vislumbrando los cambios de la industria para adaptar la ventaja competitiva de tal modo que la preserve.

La teoría de los recursos y capacidades propone que, “los beneficios extraordinarios de la organización se basen en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos que éstas tienen bajo su control” (Fong, 2017, p.31) es decir, busca beneficiarse de los elementos que tiene bajo su control para desarrollar su ventaja competitiva mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades.

Ambas teorías tienen enfoques disímiles pero complementarios, es decir, en la actualidad no es conveniente considerar una e ignorar la otra debido a que las organizaciones sobre todo las privadas se encuentran en un sistema económico abierto y global donde la ventaja que pueda desarrollar un negocio dependerá del análisis y manejo de los entornos externos e internos.

Concepto de ventaja competitiva

Las primeras concepciones del término de ventaja competitiva en el ámbito empresarial se pueden encontrar en las publicaciones Michael Porter alrededor de los años 80's. Porter, define la ventaja competitiva de la siguiente manera, “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y supera los costos de ello” (Porter, 2013, p. 2) y partir de entonces varios autores han realizado esfuerzos por agregar, mejorar o precisar para una mejor comprensión y aplicación tal concepto. Por ello el catedrático Fong, (2017, p. 30) considera que la ventaja competitiva es “un atributo clave en la decisión de compra de su cliente objetivo, de tal manera que esté dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un sobreprecio; otro autor de administración estratégica reconocido a nivel

mundial David, (2013, p. 8) comenta que es “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”.

La ventaja competitiva implica de acuerdo con los autores mencionados con anterioridad una conceptualización de superioridad de una organización respecto a otras e involucra la apreciación conceptual del valor que ofrecen.

Estrategias competitivas

No se puede concebir la competitividad si no se considera las ventajas competitivas de las organizaciones, pero, tampoco se puede hablar de ventajas competitivas si no contamos con alguna o varias estratégicas para poder alcanzar dicho estatus de superioridad.

Guerras & Navas, consideran que la estrategia competitiva son aquellas acciones tanto ofensivas como defensivas que permiten alcanzar una posición favorable respecto a los demás, encaminadas a la obtención de una ventaja competitiva sostenible (2015).

La finalidad de la estrategia competitiva de acuerdo con Porter es “establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (Porter, 2013, p. 1).

Este mismo autor propone tres tipos de estrategias competitivas generales: el liderazgo en costo, concentración y diferenciación.

El liderazgo en costos centra su estrategia en convertirse en una organización que opera con costos de fabricación más bajos que la industria; la diferenciación se centra y propone crear bienes con características particulares apreciables por los consumidores que son difícilmente reproducibles por la competencia y la de concentración establece en determinar dentro de la industria un segmento del mercado muy concreto.

Para David (2013) las estrategias son “los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo” (p. 11) y expone cinco grupos de estrategias que dan lugar en cada grupo estratégicas alternativas (ver tabla 1).

Tabla 1
Estrategias competitivas

Estrategias	Tipo de estrategia
Integración	Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal
Intensivas	Penetración del mercado Desarrollo del Mercado Desarrollo del producto
De diversificación	Diversificación relacionada Diversificación no relacionada
Defensivas	Recorte de gastos Desinversión Liquidación

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Estrategias de integración

Las estratégicas de integración hacia adelante son aquellas que permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores para disminuir las amenazas en el ambiente.

- Integración hacia adelante. Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
- Integración hacia atrás. Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
- Integración horizontal. Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.

Estrategias intensivas

Son aquellas que permiten a la empresa mejorar su posición competitiva con los productos y servicios actuales.

- Penetración de mercado. Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
- Desarrollo de mercado. Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
- Desarrollo de producto. Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

Estrategias de diversificación

Son aquellas que permiten a la empresa incursionar a otros mercados para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

- Diversificación relacionada. Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
- Diversificación no relacionada. Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes

Estrategias defensivas

Son aquellas que la empresa emprende para reducir la probabilidad de ataque de sus competidores para proteger y conservar sus mercados.

- Recorte de gastos. Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
- Desinversión. Venta de una división o de una parte de la organización.
- Liquidación. Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Modelos para la generación de las estrategias competitivas

Las concepción y decisión del uso de algún tipo estrategia competitiva que una empresa puede adoptar para generar su ventaja competitiva no puede ser tomada a la ligera o de forma subjetiva, ya que de esta decisión puede marcar el punto de inflexión hacia el éxito o fracaso, por ello que es importante utilizar algún modelo que permita a la organización vislumbrar el panorama presente de la organización para proyectar escenarios deseables que permitan al negocio darle una dirección competitiva clara, viable y alcanzable.

Un modelo clásico para tal tarea es la propuesta de Porter, “en lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de cómo una empresa va a competir, cuáles son sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas” (2015, p.11).

El contexto dentro de cual se formula la estrategia competitiva está en el análisis de las interacciones de los factores externos e internos de la compañía, en el primero se consideran las oportunidades y amenazas de la industria, así como las expectativas sociales generales; en el segundo, se considera las fortalezas y debilidades como también a los valores personales de los ejecutores claves (ver figura 1).



Figura 1. Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva

Fuente: Porter (2015). *Estrategia competitiva*. p. 15

David (2013, p. 174) propone un modelo analítico para la formulación de estrategias dividida en tres etapas llamadas: etapa de los insumos, etapa de la adecuación y por último la etapa de decisión (ver tabla 2).

Tabla 2
Modelo analítico para la formulación de estrategias

Etapa	Matriz
Etapa de los insumos	Matriz de la Evaluación de las Fuerzas externas (EFE)
	Matriz de la Evaluación de las Fuerzas Internas (EFI)
	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
Etapa de adecuación	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)
	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
	Matriz Interna-Externa (IE)
	Matriz de la Estrategia Principal
Etapa de decisión	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Fuente: adaptado de David (2013). Conceptos de administración estratégica.

Como se puede observar en la tabla 2, la etapa de los insumos lo conforma las matrices EFE, EFI y MPC estas matrices ayudan a recopilar, clasificar y cuantificar toda la información básica y necesaria para la formulación y evaluación de las estrategias viables.

En la matriz EFE se investiga, clasifica, analiza y cuantifica mediante una auditoria todos aquellos factores externos llamadas fuerzas externas claves como las: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficos y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y no menos importantes las fuerzas competitivas. Todas estas variables externas la empresa no ejerce control pero que es necesario conocer para aprovechar las oportunidades o sortearlos las amenazas de manera que afecten en menor medida o no la organización.

Contrario a la matriz anterior se encuentra la matriz EFI donde clasifica, analiza y cuantifica mediante una auditoria todos aquellos factores internos llamadas fuerzas internas claves, estas fuerzas internas están relacionado con las funciones básicas de la empresa llamadas áreas funcionales como: las funciones de la gerencia o administración; funciones del marketing, finanzas y contabilidad; producción y operaciones; sistemas de administración de información o TICS. En todas estas variables internas la empresa si ejerce control, y es necesario conocerlos para aprovechar estas fortalezas y disminuir el efecto de aquellas debilidades encontradas en la organización.

La matriz MCP identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma, esto mediante las puntuaciones ponderadas de los factores críticas para el éxito y estos factores dependerá de la industria donde se desempeña la organización y la calificación se obtiene de la percepción y experiencias del cliente con los distintos negocios a comparar.

En la etapa de adecuación se encuentran las matrices llamadas: FODA, PEYEA, BCG, IE y la estrategia principal los cuales se enfocan en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos.

La matriz FODA permite a los estrategas formular cuatro tipos de estrategias con base a las combinaciones de las: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO son aquellas que se generan con base a las fortalezas y oportunidades de la empresa. La finalidad es aprovechar aquellas oportunidades que se ofrecen o se distinguen en el ambiente exterior y aprovecharlos mediante las fortalezas interna del negocio.

Las estrategias DO son aquellas que se generan con base a las debilidades y oportunidades de la empresa. La finalidad es aprovechar aquellas oportunidades que se ofrecen o se distinguen en el ambiente exterior mediante la adecuación, mejoramiento o cambio de las debilidades interna del negocio para alinear de forma positiva y provechosa la nueva posición.

Las estrategias FA son aquellas que se generan con base a las fortalezas y amenazas de la empresa. La finalidad es aprovechar aquellas fortalezas internas para disminuir o anular el impacto de las amenazas del ambiente exterior.

Las estrategias DA son aquellas que se generan con base a las debilidades internas y amenazas de la empresa. La finalidad es generar acciones que permitan reducir o eliminar, las debilidades para enfrentar con una mejor posición interna las amenazas de su entorno exterior.

La matriz PEYEA es un modelo que presenta cuatro cuadrantes que indica y sitúa a una estrategia como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, ver figura 1, y esto nos da información sobre si determinada estrategia es apta para nuestra organización o no y

determinan la posición estratégica de una organización mediante la parametrización y evaluación de los siguientes indicadores de posición estratégica interna y externa:

Posición estratégica interna:

- Fuerzas financieras (FF).
- Ventaja competitiva (VC).

Posición estratégica externa:

- Estabilidad del entorno (EE).
- Fuerza de la industria (FI).

Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

- a) Aprovechar las oportunidades externas.
- b) Superar las debilidades internas.
- c) Evitar las amenazas externas.

El vector direccional también podría aparecer en el cuadrante conservador se puede interpretar que la organización necesita no tomar demasiados riesgos y quedarse dentro de su zona de confort, es decir, emplear sus habilidades más elementales; Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el cuadrante defensivo, deduciremos que la empresa debe hacer un esfuerzo por mejorar sus debilidades y mantenerse alejada de las amenazas del ambiente externo; Si el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, está indicando la implementación de estrategias competitivas como la de integración horizontal e intensivas (ver figura 2).

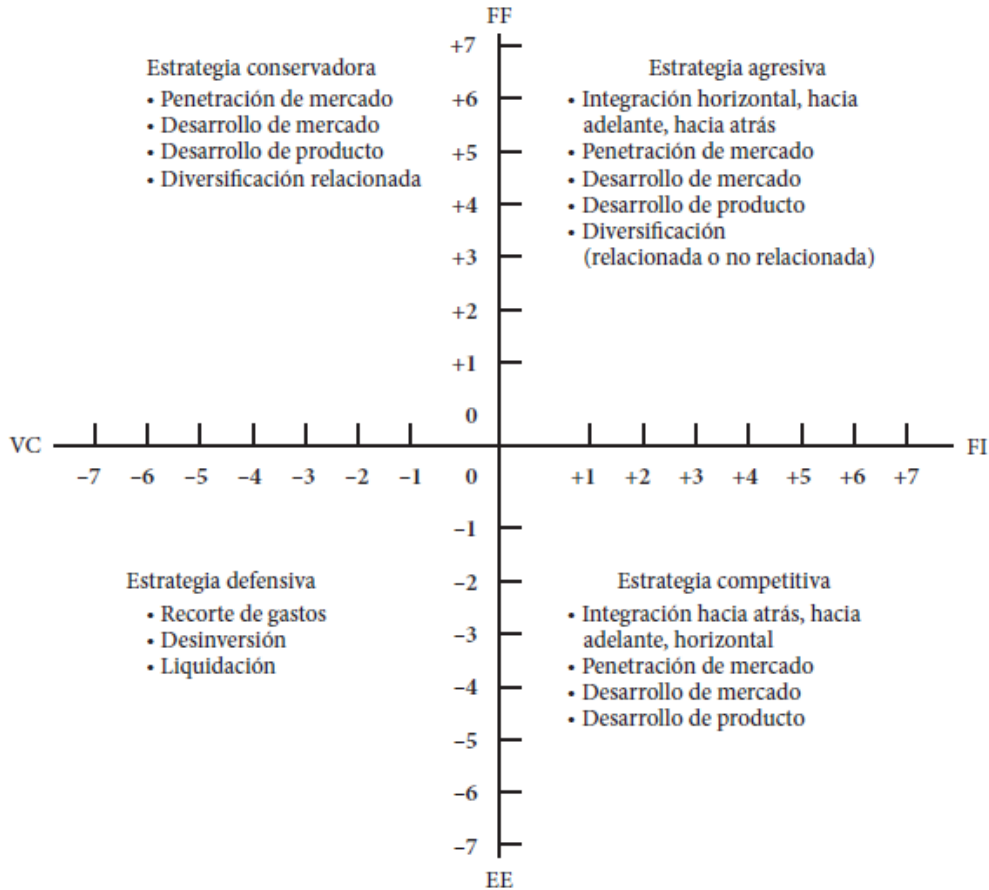


Figura 2. La matriz PEYEA.

Fuente: David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. p. 178

La matriz IE es una herramienta para evaluar a una organización, considerando sus fuerzas internas clave (fortalezas y debilidades) y sus fuerzas externas clave (Oportunidades y Amenazas), cuantificando, codificándolo en un índice y representado gráficamente en uno de los nueve cuadrantes de la matriz (ver figura 3).

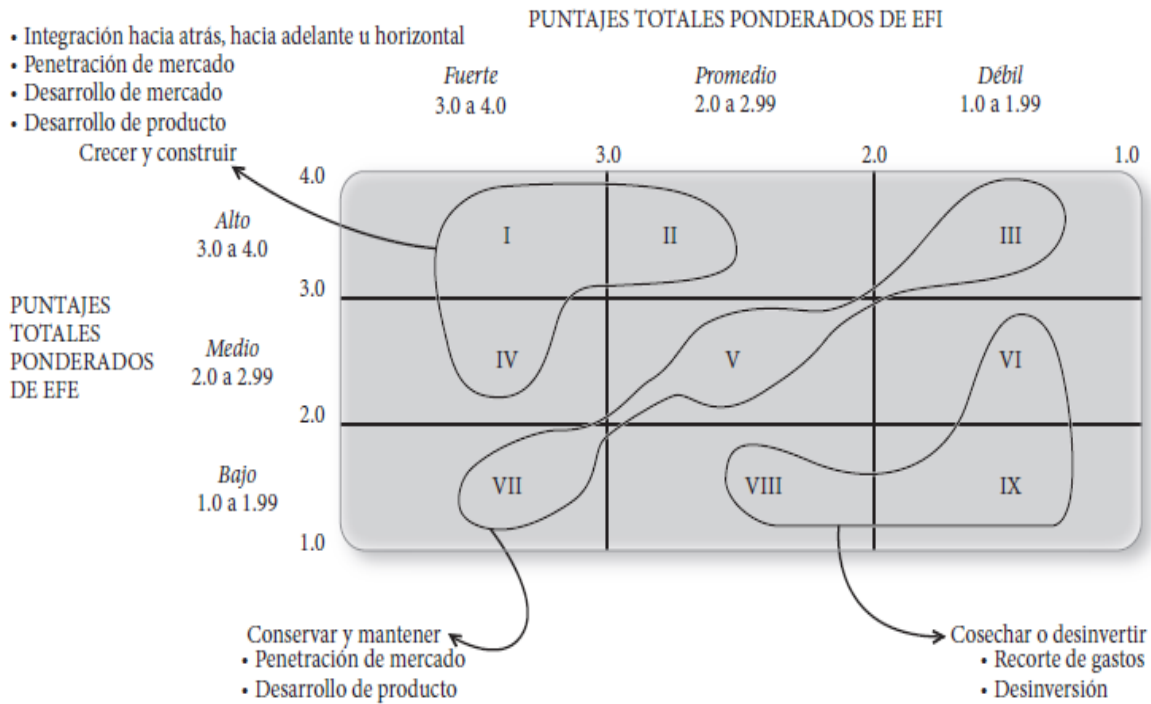


Figura 3. La matriz IE.

Fuente: David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. p. 187

Las dos dimensiones base de esta matriz son las puntuaciones ponderados de EFI y EFE, en el eje x , y respectivamente. El promedio de EFI y EFE da como resultado la posición de la empresa que puede estar entre tres zonas cada uno con diferentes repercusiones estratégicas.

En la zona 1 se encuentran las casillas I, II, IV o de crecimiento y construcción en el cual, las estrategias recomendadas son las de tipo de integración e intensivas.

En la zona 2 se identifican las casillas III, V, VII o de conservar y mantener, en esta zona las estrategias recomendadas son las de penetración de mercado y desarrollo del producto.

En la zona 3 la conforman las casillas VI, VIII, IX o de cosechar o desinvertir cuyas estrategias recomendadas son las de tipo defensivas: recorte de gasto y desinversión.

Las empresas que se posicionen en la zona 1 o cerca de ella se catalogan como organizaciones exitosas.

El correcto análisis en la etapa de los insumos y la correcta ejecución de las matrices en la etapa de adecuación dentro del modelo analítico propuesto por David (2013) deberán dar como resultado la consistencia y congruencia en las recomendaciones de las estrategias viables.

Empresa familiar

No existe un consenso universal sobre una definición del concepto empresa familiar, solo existen opiniones, puntos de vista o definiciones acordes al contexto de algún estudio como la expuesta por Garza, Lorente, & García (2006, p. 61) quienes aportan la siguiente definición como:

Aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.

Por su parte EAE *Business School* conceptualiza a la empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar” (EAE, 2019).

Carrero, (2016) comenta que “una empresa es familiar cuando una la mayor parte de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen decisivamente en la administración y dirección del negocio” (parr. 1).

Características de la empresa familiar

De las definiciones anteriores destacan cuatro características que distinguen a las empresas familiares de otro tipo de organización empresarial.

- La familia. Como principal característica se tiene a la familia que “es la fuente principal del talento humano de este tipo de organizaciones, de ella se determina el éxito o fracaso de la empresa mediante su influencia directa en la propiedad o trabajo (Molina, Botero, & Montoya, 2016).
- La Gestión. La dirección y administración de toda la empresa o los puestos estratégicos de la organización recae sobre los miembros de la familia manteniendo el control y las decisiones estratégicas en la misma (Hernández, Salazar, & Mendoza, 2016).
- Propiedad. La propiedad de estas organizaciones se concentra en los miembros de una familia, independientemente de grado de consanguinidad directa o colateral. Es decir, “los activos de la empresa son propiedad de los miembros de la familia” (Ayup, De la Garza, & Banda, 2008).
- Continuidad. La continuidad o sucesión se refiere a la “transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia” (Molina, Botero, & Montoya, 2016, p. 136).

Tipos de empresa familiar

La ley general de sociedades mercantiles de los Estados Unidos Mexicanos, en su última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2018) solo contempla en la legislación las siguientes sociedades mercantiles: “Sociedad en nombre colectivo; Sociedad en comandita simple; Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad anónima; Sociedad en comandita por acciones; Sociedad cooperativa, y Sociedad por acciones simplificada” (p. 1). Como tal, la empresa familiar no está contemplada como algún tipo de sociedad con personalidad jurídica propia, sin embargo, no significa que opere o este al margen de ley. La empresa familiar puede adoptar cualquiera de las concepciones jurídicas mencionadas anteriormente.

La clasificación que se presentada a continuación se deriva de la falta de consenso sobre la definición de empresa familiar, por lo que se exponen algunas clasificaciones que se ofrecen desde diferentes perspectivas de la conceptualización de los autores (ver tabla 3).

Tabla 3
Características, enfoques y tipo de empresa familiar

Característica	Enfoque	Tipo	Descripción
Familia.	Nexo, unión empresa y familia (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez, & Sánchez, 2007, p. 29).	La empresa de trabajo familiar.	Empresa en la que los propietarios tiene voluntad de continuar unidos en la propiedad y en las que se promueve que muchos de los miembros de las familias trabajen en ella.
		La empresa de dirección familiar.	Empresa en la que los propietarios tiene voluntad de continuar unidos en la propiedad en la que se busca que sólo algunos miembros de la familia trabajen ocupando cargos de responsabilidad o en la alta dirección.
		La empresa familiar de inversión.	Los miembros de las familias están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio.
		Empresa familiar coyuntural.	Los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de voluntad para continuar unidos.

Tabla 3 (Continuación)

Característica	Enfoque	Tipo	Descripción
Gestión.	Desempeño basado en la confianza y dirección estratégica (Gómez-Betancourt, 2010).	Empresa Familiar Crítica.	No existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar. Usualmente tienen un desempeño económico negativo.
		Empresa Familiar Astuta.	Presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Sin embargo, su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos, dando como resultado una confianza negativa.
		Empresa Familiar Ingenua.	Existe una confianza familiar y en externos, pero no tienen una dirección estratégica adecuada; trabajan con la estrategia implementada hace 30 años, en una economía cerrada.
		Empresa Familiar Ideal.	Tienen una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite tener una buena rentabilidad.
Propiedad.	Número de propietarios (Góngora & Martín, 2007, p. 37)	Domésticas.	E.F. cuya propiedad recae en uno o algunas personas miembros de la misma familia. Empresa pequeña.
		Tradicionales.	E.F. cuya propiedad recae en uno o algunas personas miembros de la misma familia. Empresa pequeña, mediana o grande.
		Alargadas.	La propiedad pertenece a un grupo relativamente amplio de personas, lo que nos indica la existencia de una sociedad organizada de segunda o tercera generación, están ocupados por familiares o son mixtos. preferentemente societaria; su tamaño ya es de mediana y de gran dimensión en atención a la madurez que ha adquirido en su evolución; la administración y los puestos directivos.
		Abiertas.	La propiedad pertenece tanto a familiares como a extraños por lo que puede clasificarse en una organización de tercera o cuarta generación; las empresas son de mediana y de gran dimensión por el éxito que han obtenido; y, por último, tanto los puestos de administración como los directivos están ocupados por familiares y extraños, factor que refleja un alto grado de madurez y profesionalización en la gestión de la empresa.
Continuidad.	En función al grado generacional (Casillas, Díaz, Rus, & Vázquez, 2014, p. 19-21).	Empresas en primera generación (fundador).	Empresa en la que el fundador controla la entidad.
		Empresas en segunda generación (empresa de hermanos).	Empresa en la que el control recae en los hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos.
		Empresas en tercera y siguientes generaciones (federaciones de primos).	Empresa en la que los nietos, bisnietos, tataranietos del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia

Empresa familiar en México (Importancia de la empresa familiar)

Como lo es en diferentes naciones, la empresa familiar en México representa el grueso de las entidades económicas y el motor de la economía nacional. De acuerdo con el INEGI “en México hay 6,373,169 establecimientos que dan empleo a 36,038,272 personas” (2020). El mismo reporte indica que “el 99.8 % de los establecimientos están catalogados como MiPyMES con un 69.3% de personal ocupado” (p. 24).

El estudio realizado por KPMG México, indica que, en el país, “más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control” (2013, p. 5) es decir, son empresa identificadas como familiares. Otra investigación en la cual se considera a las MiPymes no publicas, es decir, aquellas que no cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores arrojó que “el 83% de las empresas en México pueden considerarse como familiares” (San Martín & Durán, 2017, p. 29).

Sumado a lo anterior es importante considerar uno de los principales indicadores económicos del país, el Producto Interno Bruto o PIB, donde “las Mipymes aportan el 52% de la misma” (Senado de la República, 2020).

Es de resaltar de igual forma la participación de las empresas familiares por sector siendo ramo de la construcción, “la empresa familiar es del 88%; de manufactura y comercio el 85% y el sector de servicios con 79%” (San Martín & Durán, 2017, p. 29).

Los mercados a los cuales dirigen sus ventas las empresas familiares son regionales con el 69 % seguidas con las ventas a nivel nacional con el 25% y solo el 6% destinan sus ventas fuera del país (San Martín & Durán, 2017).

Empresa familiar en Yucatán

En el Estado de Yucatán, la presencia e importancia de las empresas familiares es de resaltar, El impacto en la economía del estado de estas entidades económicas es observable y relevante de acuerdo con San Martín & Durán, quienes comentan que, “Nayarit, Yucatán y Nuevo León cuentan con la mayor participación de empresas familiares” (2017, p. 29). De acuerdo con los datos del INEGI en el 2019 “Yucatán registró 142 mil 977 establecimientos con 727 mil 592 personas ocupadas en ellos” (2020, p. 1) mismo documento resalta que “el 99.8 por ciento, es decir, 142,691 negocios son catalogados como MiPyMES” y en los últimos 5 años la tasa de crecimiento anual de este tipo de establecimientos y del personal ocupado ha sido del 2.5% y 3.7 respectivamente.

En el estado “el sector económico que predominante son las actividades terciarias o de servicios con el 67.3% de PIB, seguidamente con las actividades secundarias, y primarias con el 28.9% y 3.8% respectivamente” (INEGI, 2016).

Las empresas familiares de Yucatán concentran sus ventas principalmente al mercado regional con el 69%, en el mercado nacional en un 21% y en el mercado internacional solo participan con el 9% (San Martín & Durán, 2017).

La ventaja competitiva en la empresa familiar

En el mundo empresarial la competitividad no se limita a los grandes corporativos, y la empresa familiar no puede pasar por alto este concepto determinante para la supervivencia en pleno siglo XXI donde cada vez es mayor la competencia, las exigencias de los clientes y la digitalización en una economía global. Romero señala que, “Son innumerables los ejemplos de PyMES familiares que, a pesar de contar con prestigio en el mercado, un buen producto y

apropiadas condiciones tecnológicas son improductivas, presentan resultados mediocres y pierden competitividad” (2006, p. 137).

Las empresas familiares a pesar de ser la gran parte del tejido empresarial de las naciones incluyendo México, aún sufren por esta carencia y en el país de acuerdo con San Martín & Durán, (2017) “el 71 % de las empresas familiares en México no cuenta con un plan estratégico” (p. 38). En Yucatán menos del 25% hace uso de la planeación estratégica (p. 39).

Capítulo III

Método

El presente capítulo se abordarán la metodología a seguir para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tipo de proyecto a realizar

El trabajo presentado es un proyecto tipificado como de desarrollo, cuya finalidad es proponer las estrategias adecuadas que contribuyan en el fortalecimiento y crecimiento del negocio mediante el análisis para la generación de estrategias competitivas.

Descripción del producto.

El resultado de este trabajo es un plan estratégico que responderá las interrogantes establecidas con anterioridad y alcanzar los objetivos específicos planteados que, en su conjunto, contribuirá de forma estratégica, consciente y propositiva el crecimiento de la empresa en el mercado donde se desempeña.

Enfoque de desarrollo

El enfoque del presente trabajo es desarrollado mediante el análisis, administración o planeación estratégica cuyo sustento se basa en el modelo del Dr. Fred R. David desarrollado hasta la fase de la formulación de estrategias (ver figura 4).

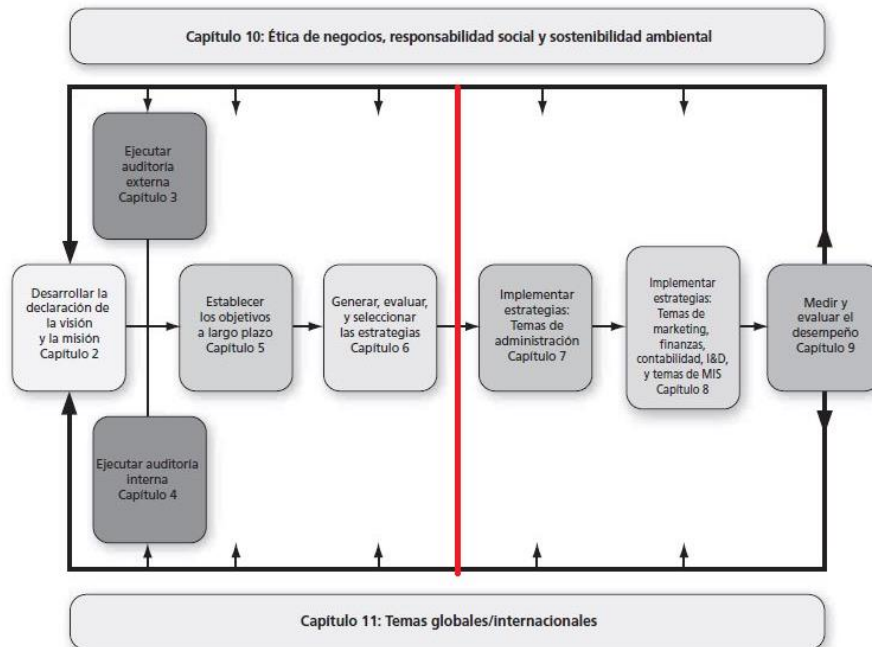


Figura 4. Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. p. 14

De acuerdo con modelo de David (2013), la empresa debe de establecer su misión y visión mismas que la empresa ya tiene su pronunciamiento al respecto.

Las aportaciones del presente trabajo comienzan en la etapa de la auditoría o análisis externo identificando las oportunidades y amenazas por factor que de acuerdo con David (2013) son las siguientes:

- a) Factores económicos.

- b) Factores culturales, demográficos y ambientales.
- c) Factores políticos, legales, gubernamentales.
- d) Factores tecnológicos.

Otra aportación de este trabajo es la identificación de las principales fuerzas y debilidades que de acuerdo con el mismo modelo es la ejecución del análisis o auditoría interna de las áreas funcionales como la:

- a) Administración.
- b) Mercadotecnia.
- c) Finanzas.
- d) Operaciones
- e) Tecnología.

Lo anterior junto con los instrumentos establecidos por David (2013) como la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE); Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI); Matriz de Perfil Competitivo (MCP); Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA); Matriz Interna-Externa (IE) y Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), aportan información valiosa para las diferentes propuestas estratégicas que contribuirán al crecimiento de la empresa objeto de estudio.

Indicaciones y contraindicaciones del producto.

El producto final resultado de este análisis es un plan estratégico para la empresa denominada Peregrinos Pizza, de la ciudad de Umán, Yucatán, México.

La metodología para su análisis, instrumentos y aplicación son posibles de utilizarse en otras empresas similares a la estudiada.

Las estrategias y objetivos que se generen para este estudio son únicos y personalizados y no deben de utilizarse para otra empresa dada a sus características particulares.

Diseño

De acuerdo con el modelo propuesto por David (2013) el trabajo se desarrolló de acuerdo con siguiente orden y tomando en cuenta que el negocio ya tiene declarada su misión y visión se continuó con el análisis de la auditoría externa con el cual se pudo identificar las oportunidades y amenazas del ambiente exterior, propio de un sistema abierto, del cual la empresa no tiene el control pero que inciden directa o indirectamente en el desempeño favorable o no de la organización. Las categorías de las fuerzas externas clave que se consideraran para este análisis son los siguientes factores: económicos; culturales, demográficos y ambientales; factores políticos, legales, gubernamentales; factores tecnológicos y fuerzas competitivas, este último como resultado de un estudio de competitividad entre diferentes empresas del mismo giro.

Seguidamente se realizó el análisis interno para identificar las fuerzas y debilidades de las áreas funcionales que a diferencias de las oportunidades y amenazas las primeras son variables donde la organización puede influir directamente para mantenerlas o cambiarlas. Las áreas funcionales que se evaluaron son: la administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones y la tecnología ocupada.

Las herramientas utilizadas para el análisis y aplicación de la auditoría externa e interna fueron las siguientes:

- Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.
- Matriz de Perfil Competitivo MPC.
- Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.

La herramienta para la generación y propuestas de estrategias y determinación de las más adecuadas para la empresa estudiada fueron:

- Matriz de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA.
- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.
- Matriz Interna y Externa IE.

Capítulo IV

Resultados

El presente capítulo se presentarán los resultados obtenidos del análisis estratégico de la empresa con base a la metodología establecida en el capítulo anterior.

Visión y misión

La empresa ya cuenta con la declaración de su visión y misión y se realizó una revisión de acuerdo con las características y componentes propuesto por David (2013).

A continuación, se presentan las declaraciones de la misión y visión de Peregrinos Pizza.

Visión. “Posicionarnos entre las pizzerías más reconocidas del municipio, trabajando para ser líderes en calidad”.

Misión. “Ofrecer a nuestros clientes una experiencia positiva, única e inolvidable, garantizando el expendio de alimentos de la mejor calidad con una excelente relación costo-beneficio y brindando siempre un ambiente de servicio orientado a satisfacer y superar las expectativas”.

Características de la visión y componentes de la misión

De acuerdo con el modelo de David (2013) la visión responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? cuyo pronunciamiento debe caracterizarse por su brevedad y constar de una sola frase en la cual se sientan las bases para desarrollar una declaración de la misión, por lo tanto, la visión antecede a la misión. Por su parte la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? cuya efectividad dependerá si consideran los siguientes componentes (ver tabla 4).

Tabla 4
Componentes de la misión

Componentes	Responde a la pregunta
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados	En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Análisis de la visión y misión

Cotejando la visión de la empresa, mencionado en los primeros párrafos del presente capítulo, tenemos que:

1. La declaración de la visión SI responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?
2. La declaración de la visión NO es breve.

3. La declaración de la visión NO consta de una sola frase.

Por lo tanto, se puede calificar que la visión actual es deficiente pues no cumple con las tres características básicas de una declaración de la visión.

Ahora se evaluará la declaración de la misión actual con base al a pregunta principal ¿Cuál es nuestro negocio? y a las respuestas que corresponden a las preguntas de los nueve componentes propuestos por David (2013).

La declaración de la misión SI responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?.

Sin embargo, de acuerdo con la evaluación de los componentes expuestos en la tabla 4, la misión no es efectiva, pues no considera todos los componentes y solo cubre cuatro de los nueve (ver tabla 5).

Tabla 5
Evaluación de los componentes de la misión de peregrinos pizza

Componentes	Preguntas:	Respuesta
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	No
2. Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Si
3. Mercados	En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?	No
4. Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?	No
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	No
6. Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	Si
7. Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	Si
8. Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Si
9. Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	No

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Redefinición de la declaración de la visión y misión

Por lo anterior, se propone redefinir la declaración de la visión y misión para que respondan a las preguntas ¿en qué queremos convertirnos? Y ¿cuál es nuestro negocio? y también cumplan con las características que forman la base de una misión cuya composición sea efectiva, es decir cubra con los nueve componentes.

La redefinición de la visión y misión son las siguientes:

Visión. La mejor opción en pizzas.

Misión. Ofrecer al público en general(1) de las localidades donde estamos presentes(3) la mejor experiencia en el consumo de pizzas (2) a través de las competencias de nuestros colaboradores (9) enfocado en proveer productos y servicios orientados a satisfacer y superar las expectativas de los clientes (7) usando las tecnologías de comunicación actuales (5), cuidando la inocuidad de nuestros procesos (6) mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales en materia de salud (8) para mantener la continuidad y crecimiento del negocio. (5)

Identificación de las oportunidades y amenazas.

Para la identificación de las oportunidades y amenazas se realizó una investigación de los factores externos claves de la industria donde se desenvuelve la empresa considerando la información de los medios principalmente electrónicos de fuentes confiables. El resultado y la información se presentan a en las tablas 6,7,8 y 9.

Factor económico.

Tabla 6
Oportunidades y amenazas de factores económicos

Factor	Oportunidades	Amenazas
Disponibilidad de créditos.	De acuerdo con el gobierno del Estado de Yucatán, se tiene disponibles créditos empresariales para las MiPyMES hasta un monto de \$400,000 (Gobierno del Estado de Yucatán, 2019).	
Patrones de consumo.	Al parecer, la pizza es la comida preferida por los yucatecos y mexicanos en general durante los fines de semana, en especial, el platillo predilecto para consumir durante el domingo (Baez, 2015).	
Tendencia de desempleo.		De acuerdo con el INEGI en el primer trimestre de 2020 la tasa de desocupación muestra una ligera tendencia a la baja a comparación al promedio anual del 2019 (INEGI, 2020).
Tendencia del producto interno bruto.		De acuerdo con el INEGI en el primer trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto, PIB disminuyó 1.6% respecto al trimestre anterior inmediato (2020).
Inflación.		Durante el pasado mes de enero, la ciudad de Mérida se convirtió en una de las capitales más caras del país al alcanzar una inflación anualizada de 4.89 por ciento, arriba de la media nacional (Montalvo, 2019).
Alza de precios de servicios (agua, electricidad).		Según la Canirac, 2019 se prevé como un año de mucha incertidumbre para el sector, severamente golpeado por el alza de tarifas eléctricas (Robles, 2018).

Fuente: Elaboración propia

Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.

Tabla 7
Oportunidades y amenazas de factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

Factor	Oportunidades	Amenazas
Aumento de la población económicamente activa.	Del 2017 al 2018 e Yucatán, se incrementó 5,213 la población económicamente activa (Centro de estudio de las finanzas públicas, 2018).	

Tabla 7 (continuación)

Factor	Oportunidades	Amenazas
Competencia.		Se contabiliza hasta 12 establecimientos que se dedican a la venta de pizzas. (Pueblos América, s.f.).
Desastres naturales.		La Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos (NOAA, por sus siglas en inglés) pronostica una temporada de huracanes superior al promedio este año en la cuenca del Océano Atlántico, con un rango probable de 13 a 19 tormentas con nombre, de las cuales 6 a 10 se convertirían en huracanes con vientos de al menos 120 km/h. Una temporada promedio contiene 12 tormentas con nombre y 6 huracanes. (Miller, 2020).
Enfermedades epidemiológicas.		Víctor Velasco Herrera señaló que la temporada de lluvias y días fríos en México crearía las condiciones adecuadas para que el virus se mueva en la sociedad. Sus estimaciones aseguran que durante la semana 30 de este 2020, es decir cerca del mes de julio, se presentaría la segunda ola de Covid-19 en el país. (Ríos, 2020).
Cercanía de la ciudad de Mérida.		La ciudad de Umán se encuentra a escasos 15 minutos de la capital yucateca. Los consumidores de Umán tienen la opción de comprar sus pizzas a las franquicias que se encuentran en la capital.

Fuente: Elaboración propia

Factores políticos, legales y gubernamentales.

Tabla 8

Oportunidades y amenazas de factores políticos, legales y gubernamentales

Factor	Oportunidades	Amenazas
Aumento de Salario Mínimo.	A partir del 1 de enero de 2019, México tendrá dos salarios mínimos diarios: el Salario Mínimo General (SMG) Nacional para toda República, de 102.68 pesos, y el SMG Fronterizo, aplicado a los municipios ubicados en los 25 kilómetros inmediatos a la frontera norte y algunos colindantes, de 176.72 pesos. (Forbes México, 2018).	
Decretos presidenciales.	A pesar del cierre de muchos comercios a consecuencia de la pandemia COVID-19, la pizzería sigue en funcionamiento al estar catalogada como actividad esencial de acuerdo con el decreto del 31 de marzo de 2020, artículo Primero, fracción II. (Diario Oficial de la Federación, 2020).	

Fuente: Elaboración propia

Factores tecnológicos.

Tabla 9
Oportunidades y amenazas de factores tecnológicos

Factor	Oportunidades	Amenazas
Preferencias tecnológicas de los clientes: <i>FaceBook</i> .	Se informó que el consumidor yucateco es muy participativo en las redes sociales, donde Facebook es el rey con 707 mil usuarios sólo en la ciudad de Mérida, con una población de un millón de personas, es decir, más del 43 por ciento de la población total del estado. La amplia base de usuarios mexicanos en Facebook también ofrece una oportunidad para que las empresas inviertan más en publicidad a través de la red social. (Robles, 2015).	
Social Commerce.	De acuerdo con International de Marketing <i>Facebook</i> "es la mejor opción para vendedores que buscan impulsar sus ventas a nivel local. (International de Marketing, 2018).	
Comercio electrónico.	EL CEO, informa los resultados de la Cuarta Encuesta 2019, Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones indicando que entre 2018 y 2019 las MiPymes incrementaron el uso de internet para la venta de productos y servicios de 46.2% al 55% (2020).	

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de competitividad

Para medir los factores competitivos para el éxito se realizó una encuesta para categorizar primeramente las dimensiones de competencia de las empresas. Con base a esta categorización determinar las ventajas competitivas del negocio respecto a la competencia y conocer otros detalles y posicionamientos comparativos de los clientes respecto a los negocios involucrados.

De acuerdo con los datos de la figura 5, los encuestados determinan que lo más importante para los clientes es el producto y lo que menos consideran como factor competitivo es la ubicación del negocio.

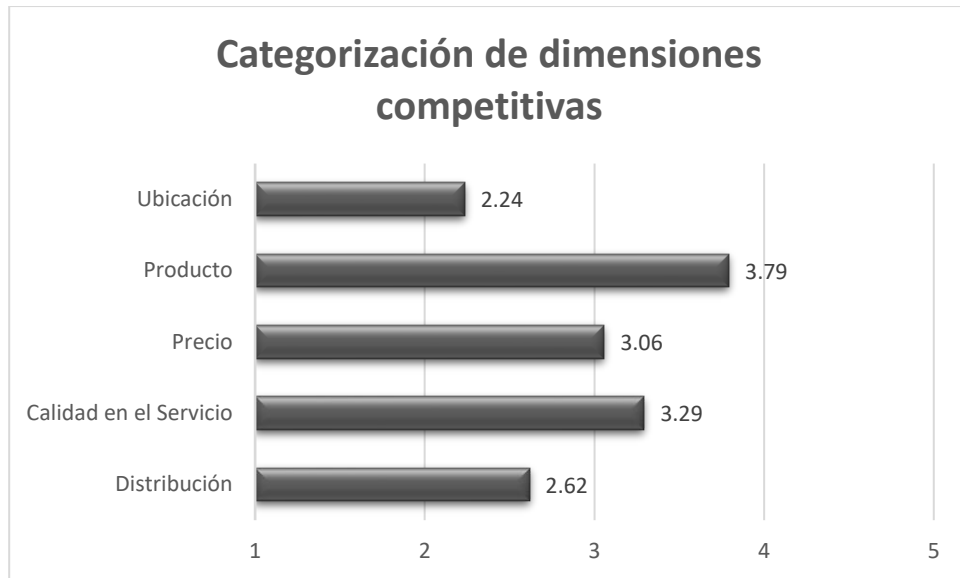


Figura 5. Gráfica categorización de dimensiones competitivas

Fuente: Elaboración propia

Factores críticos para el éxito

Posterior a la categorización de las dimensiones se midieron los factores críticos para el éxito comparando la posición competitiva de la empresa sujeto de estudio con tres sus competidores.

Los resultados de los factores críticos para el éxito y para cada dimensión es el siguiente:

Respecto a la dimensión de la ubicación del negocio Peregrinos Pizza obtiene una calificación de 3.20 puntos de 4, siendo que Pizzería el Veloz esta ligeramente posicionado por arriba del primero (ver figura 6).

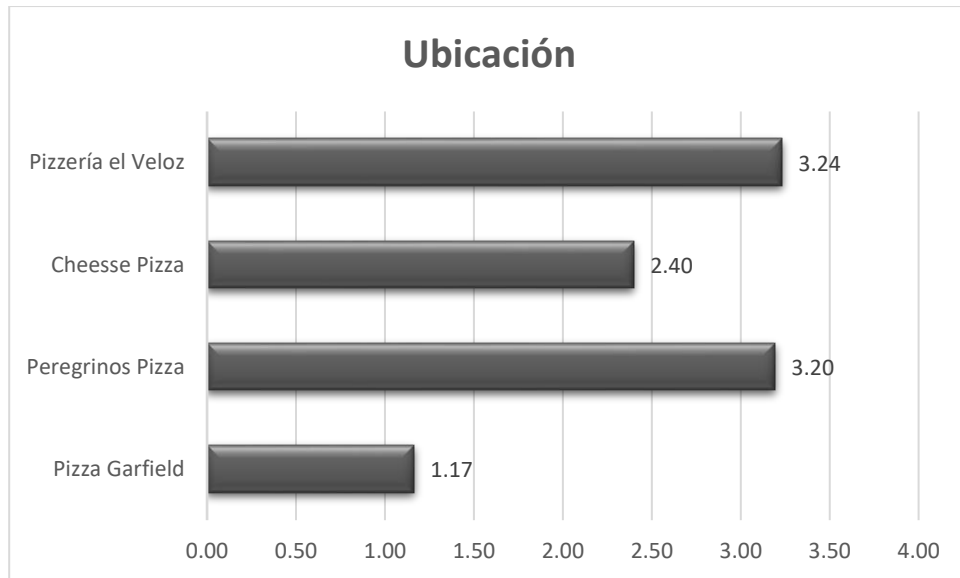


Figura 6. Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de ubicación

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de producto (pizzas), Peregrinos Pizza obtiene una calificación de 3.63 puntos de 4, siendo que Cheese Pizza se posiciona en el segundo lugar con 2.57 con una diferencia porcentual del .41.24% (ver figura 7).

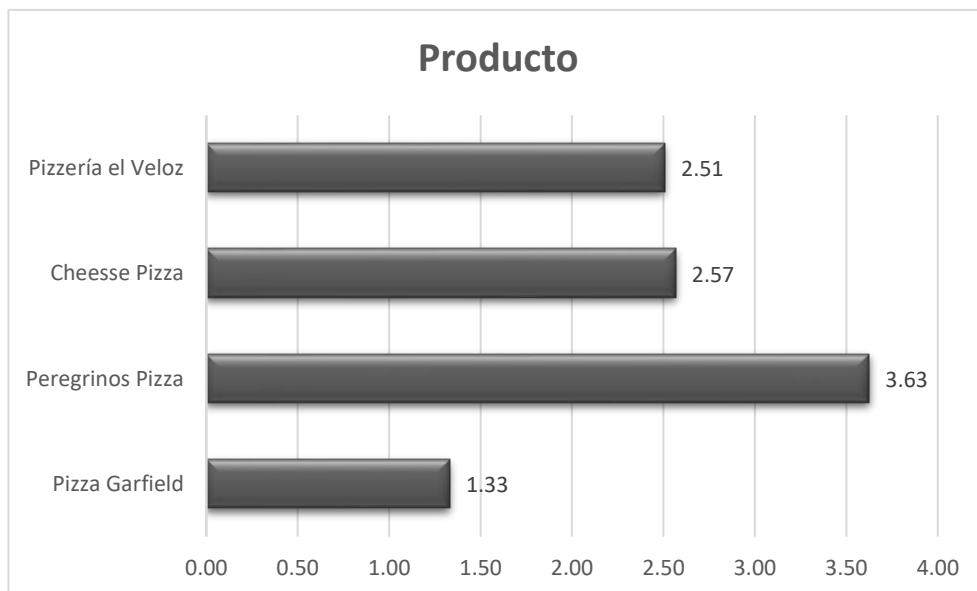


Figura 7. Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de producto

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de precio, Peregrinos Pizza obtiene una calificación de 3.64 puntos de 4, siendo que Pizzería el Veloz se posiciona en el segundo lugar con 2.48 con una diferencia porcentual del 46.77% (ver figura 8).

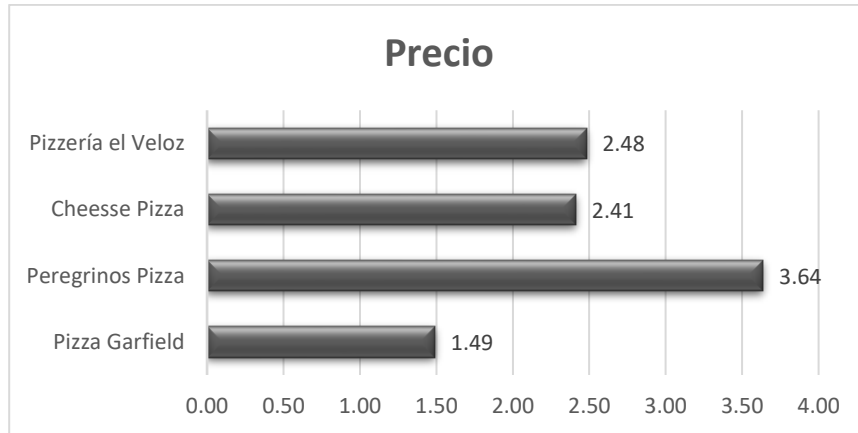


Figura 8. Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de precio

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de calidad en el servicio, Peregrinos Pizza obtiene una calificación de 3.76 puntos de 4, siendo que Cheese Pizza se posiciona en el segundo lugar con 2.51 con una diferencia porcentual del 49.80% (ver figura 9).

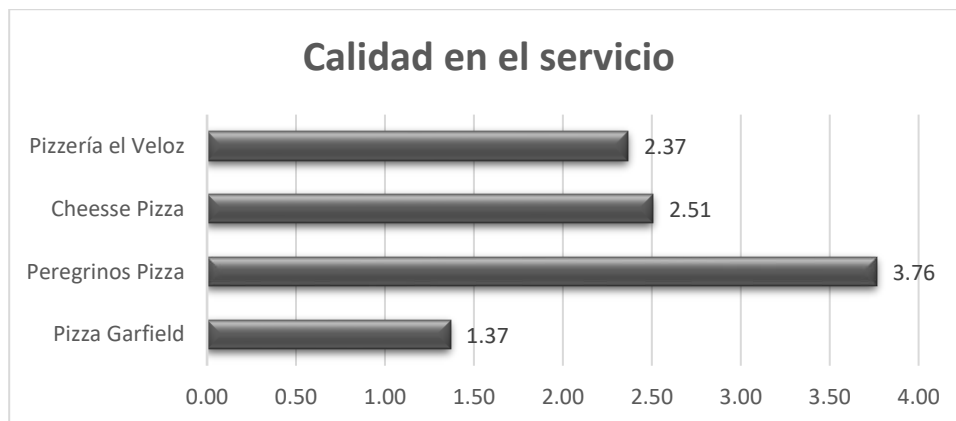


Figura 9. Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de calidad en el servicio

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dimensión de la distribución, Peregrinos Pizza obtiene una calificación de 3.47 puntos de 4, siendo que Pizzería el Veloz se posiciona en el segundo lugar con 2.68 con una diferencia porcentual del 29.47% (ver figura 10).

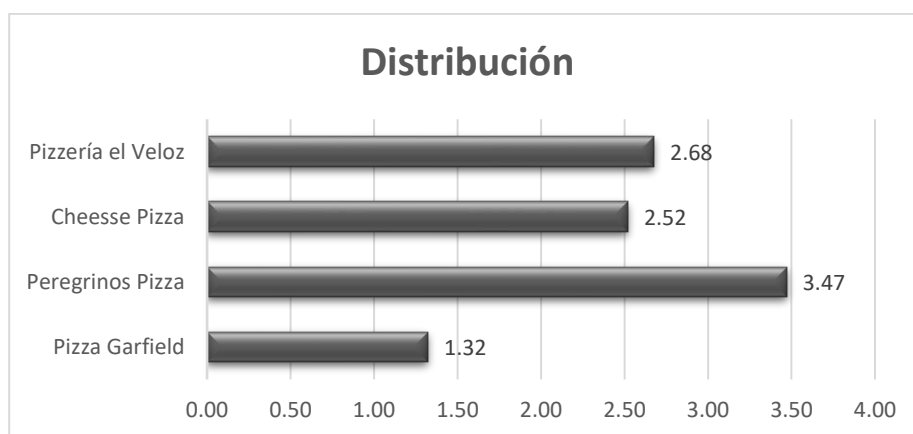


Figura 10. Factores críticos para el éxito respecto a la dimensión de distribución

Fuente: Elaboración propia

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Con base a las calificaciones obtenidas de los factores competitivos y la categorización de las dimensiones se obtiene el MCP para peregrinos pizza y sus competidores (ver tabla 10).

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Peregrinos Pizza		Pizzería Garfield		Cheese Pizza		Pizzería el Veloz	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Ubicación	0.149	3.20	0.48	1.17	0.17	2.40	0.36	3.24	0.48
Producto	0.253	3.63	0.92	1.33	0.34	2.57	0.65	2.51	0.63
Precio	0.204	3.64	0.74	1.49	0.30	2.41	0.49	2.48	0.51
Calidad en el servicio	0.219	3.76	0.83	1.37	0.30	2.51	0.55	2.37	0.52
Distribución	0.175	3.47	0.61	1.32	0.23	2.52	0.44	2.68	0.47
total	1		3.57		1.35		2.49		2.61

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Para determinar la posición competitiva de Peregrinos pizza se utiliza los siguientes parámetros propuestos por David (2013) la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con un perfil de competitivo débil, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican un perfil competitivo fuerte. Por lo anterior, resulta que el perfil competitivo de peregrinos pizza es muy superior del promedio con 3.57 de puntuación ponderada total e indica una posición competitiva muy fuerte con una brecha porcentual respecto al competidor más cercano, Pizzería el Veloz de 36.76%. (ver figura 11).

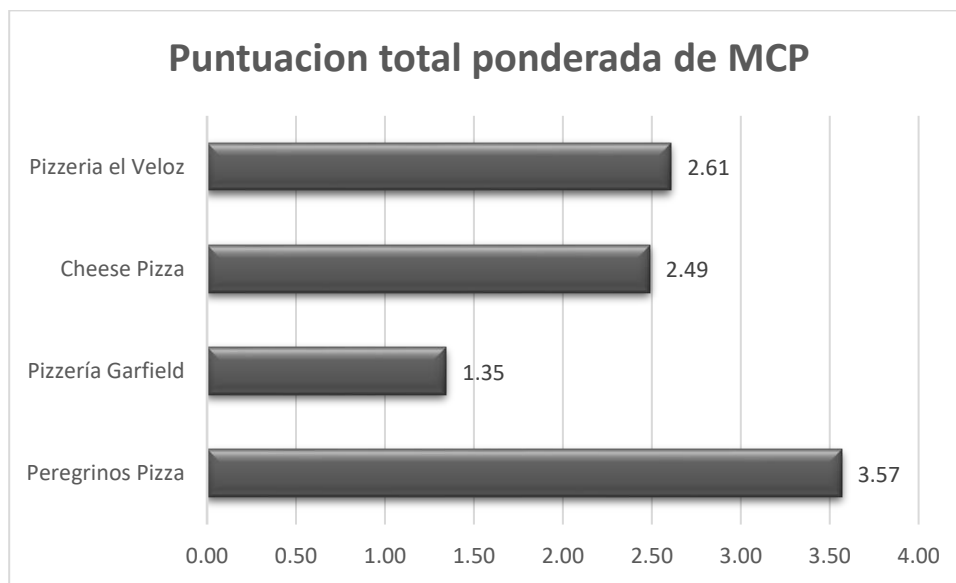


Figura 11. Puntuación total ponderada de la MCP

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la tabla 11, se presenta la Matriz de evaluación de factores externos (EFE), que muestra los resultados obtenidos de cómo afronta las oportunidades y amenazas de la empresa.

Tabla 11
Matriz EFE

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderado
Oportunidades			
1. Disponibilidad de créditos	0.1	1	0.10
2. La pizza es una comida muy demandada	0.1	3	0.30
3. Comercio electrónico	0.1	4	0.40
4. La pizza es la comida preferida por los yucatecos y mexicanos	0.1	3	0.30
5. El producto es una de las dimensiones que más importa al cliente	0.1	4	0.40
Amenazas			
6. De acuerdo con el INEGI en el primer trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto, PIB disminuyó 1.6% respecto al trimestre anterior inmediato (2020)	0.1	1	0.10
7. Alza de precios de servicios de Agua, Electricidad	0.1	2	0.20
8. Pronóstico de huracanes 2020	0.1	2	0.20
9. Enfermedades epidemiológicas	0.1	2	0.20
10. La competencia esta mejor ubicada	0.1	3	0.30
Total	1		2.50

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

El resultado de la evaluación de los factores externos es de 2.5 y de acuerdo con la herramienta indica una posición media toda vez que iguala el promedio de 2.5 para esta matriz (ver tabla 11).

Identificación de las fortalezas y debilidades

Para la identificación de las fortalezas y debilidades se realizó una auditoría interna de las áreas funcionales de la empresa, considerando la información proporcionada por la misma a través de una de las dueñas. Para la obtención de la información se utilizó como instrumento una escala sumativa tipo likert para medir cada área funcional, donde en cada enunciado se elegía una de cuatro posibles respuestas de acuerdo con la realidad del área funcional a

evaluar. Las opciones de respuestas propuestas para esta medición son: 1 igual a “completamente en desacuerdo”; 2 igual a “parcialmente en desacuerdo”; 3 igual a “parcialmente de acuerdo” y 4 igual a “completamente de acuerdo”. La escala de calificación establecida e interpretación para respuesta es de: 0.5 a 1.14 igual a deficiente (D); 1.15 a 2.4 igual a regular (R); 2.5 a 3.4 igual a bien(B); 3.5 a 4 igual a muy bien (MB), y 2.5 como promedio de calificación.

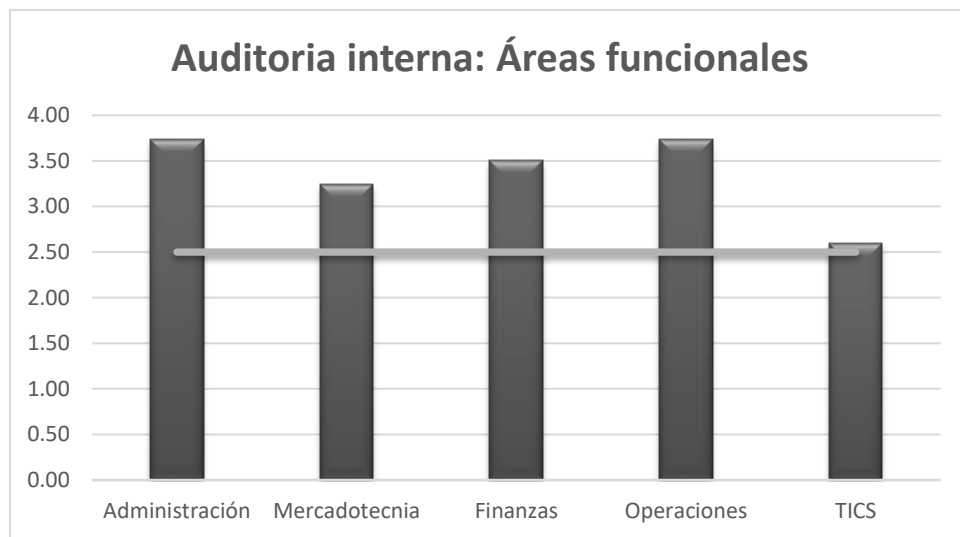


Figura 12. Gráfica de la puntuación obtenida de la auditoría administrativa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 12, el desempeño de la administración se considera muy buena ya que obtuvo una calificación de 3.73 puntos; el desempeño de la función de la mercadotecnia obtiene una calificación de 3.24 en cual está dentro del desempeño bueno; el área funcional dedicado a las finanzas calificó con 3.50 puntos considerado como muy bueno; en las operaciones de observa un desempeño muy bueno con una puntuación de 3.73 y por último el área funcional dedicado a los recursos tecnológicos

está dentro del rango de bueno con 2.60 puntos. El desempeño general promedio de las áreas funcionales obtiene una puntuación de 3.36 calificado como bueno.

Administración

Respecto al proceso administrativo la auditoría mostró que el 93.3% de las actividades obtuvieron una calificación por arriba del promedio de 2.5 puntos y el 6.7% de las actividades por debajo de promedio mencionado con anterioridad. La puntuación de cada fase del proceso administrativo se muestra en la figura 13.

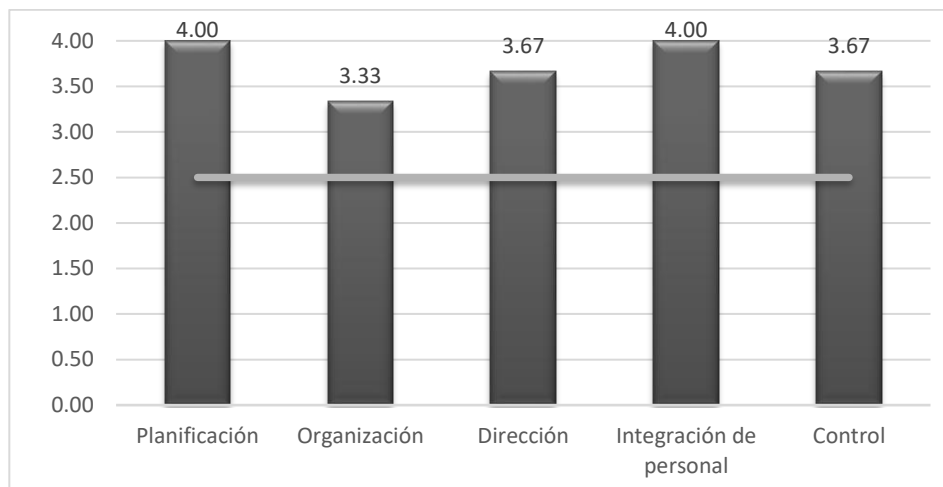


Figura 13. Gráfica de la puntuación de las actividades del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia

Mercadotecnia

Para el área funcional de la mercadotecnia se calificaron siete funciones básicas: la organización del marketing, el análisis del cliente, la investigación del mercado, las ventas, precio, producto y/o servicio y distribución. El resultado general del área indica que el 81.0% de las funciones obtuvieron una calificación mayor al promedio de 2.5 puntos y el restante de

las actividades, 19.0% se desempeñan de forma inferior al promedio antes mencionado. La puntuación de cada función de la mercadotecnia se muestra en la figura 14.

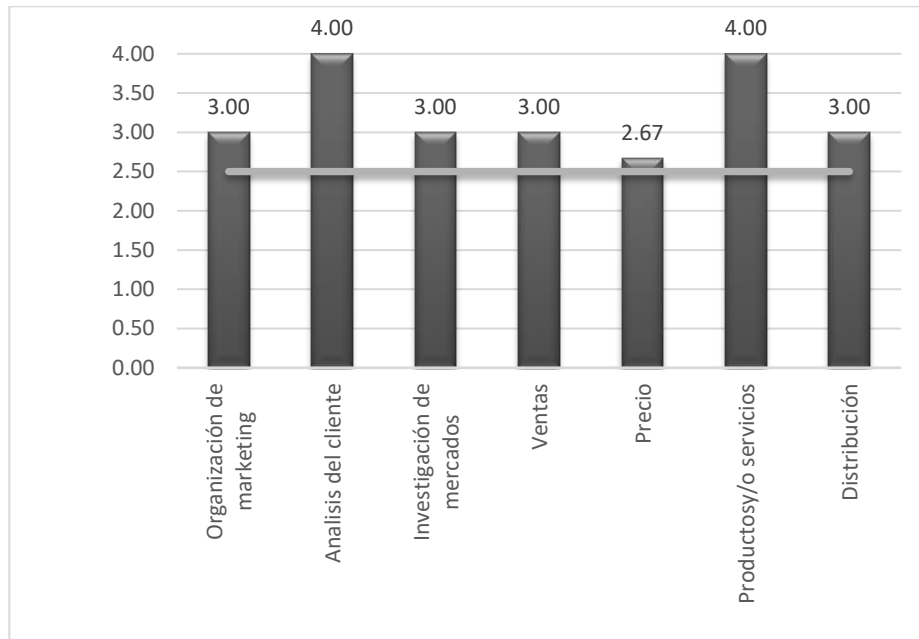


Figura 14. Gráfica de la puntuación de las funciones básicas de la mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia

Finanzas

Para calificar el área funcional de las finanzas y contabilidad se consideró las cuatro razones financieras clave: razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad y rentabilidad. El resultado general del área indica que el 87.5% de las razones financieras clave obtuvieron una calificación mayor al promedio de 2.5 puntos y el 12.5% de las razones se desempeñan de forma inferior al promedio antes mencionado. La puntuación de cada razón financiera se muestra en la figura 15.

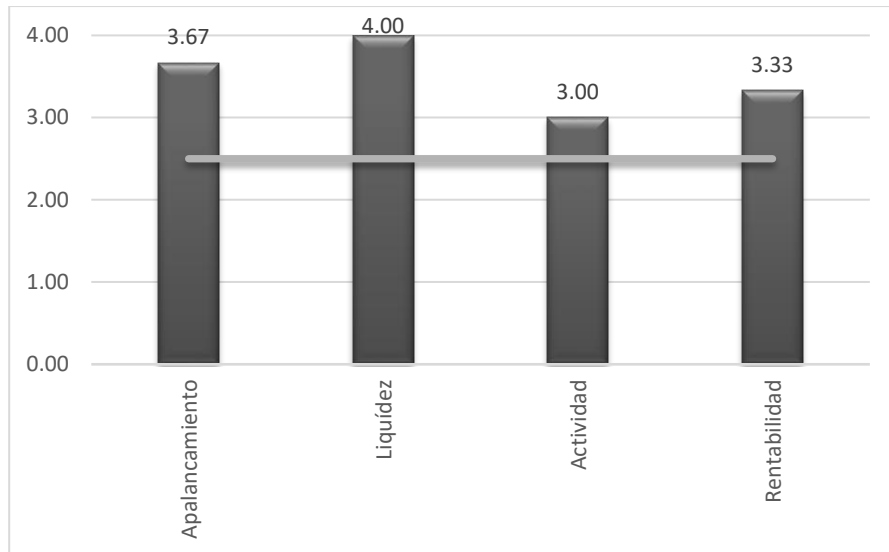


Figura 15. Gráfica de la puntuación de las razones financieras clave

Fuente: Elaboración propia

Producción y operaciones

Concerniente al área de producción y operaciones se consideró cinco funciones básicas o áreas de decisión: el proceso, la capacidad, inventario, la fuerza laboral y la calidad. El resultado general del área indica que el 93.0% de las áreas de decisión se desempeñan con una calificación mayor al promedio de 2.5 puntos y el 7.0% de las restantes se desempeñan de forma inferior al promedio antes mencionado. La puntuación de las funciones básicas de la producción y operaciones se muestra en la figura 16.

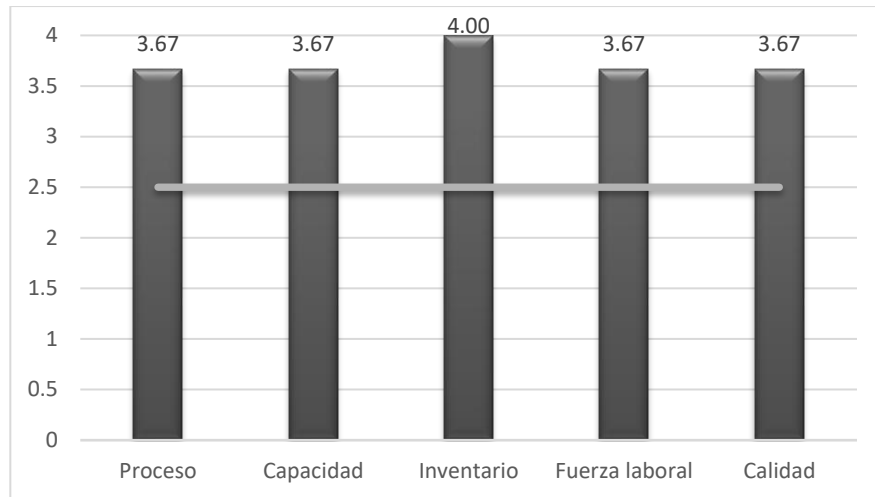


Figura 16. Gráfica de la puntuación de las funciones básicas de la producción

Fuente: Elaboración propia

Sistemas de la Tecnología de la Información y Comunicación (TICS)

Dado a la importancia de los diversos medios digitales de información, la última área funcional auditada fueron los sistemas de la información de la información y comunicación o TICS. El resultado general del área indica que el 65.0% de las TICS se desempeñan con una calificación mayor al promedio de 2.5 puntos y el 35.0% de las restantes se desempeñan de forma inferior al promedio antes mencionado. La puntuación general de los TICS se muestra en la figura 17.

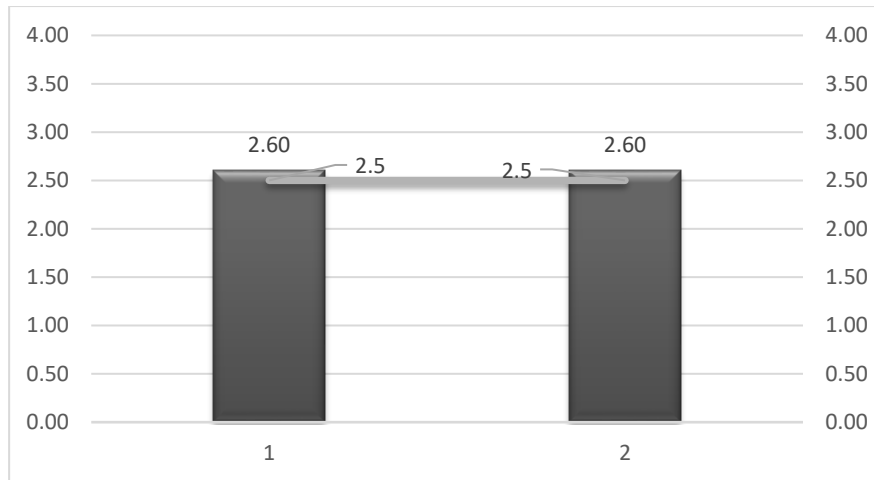


Figura 17. Gráfica de la puntuación de las TICS

Fuente: Elaboración propia

Resumen de las mayores fortalezas y debilidades

A continuación, se expone el detalle de las principales fuerzas y debilidades detectadas en las áreas funcionales de la empresa (ver tabla 12).

Tabla 12

Detalle de las fortalezas y debilidades con mayor relevancia por área funcional

Auditoría interna	Área funcional	Factores internos clave
Fortalezas	Administración	La estructura de la organización es adecuada
	Mercadotecnia	La compañía conoce de manera detallada el proceso para la decisión de compra
	Finanzas	La empresa cuenta con ganancias suficiente para reinvertir en el negocio
	Operaciones	El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo con el puesto de trabajo
	TICS	El sistema de información es fácil de utilizar
Debilidades	Administración	El personal no conoce los objetivos de la organización
	Mercadotecnia	No conoce el costo de cada insumo o producto para el servicio
	Finanzas	No todos los productos y/o servicios se venden de manera regular
	Operaciones	No se hacen pronósticos de la producción y/o servicios
	TICS	No contribuyen los diversos empleados con datos al sistema de información

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

De acuerdo con David (2013), la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es herramienta usada para la formulación de estrategias donde se sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Peregrinos Pizza

	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	La estructura de la organización es adecuada	0.12	4	0.48
2	La compañía conoce de manera detalla el proceso para la decisión de compra	0.09	3	0.27
3	La empresa cuenta con ganancias suficiente para reinvertir en el negocio	0.1	4	0.4
4	El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo con el puesto de trabajo	0.1	4	0.4
5	El sistema de información es fácil de utilizar	0.09	3	0.27
Debilidades				
1	El personal no conoce los objetivos de la organización	0.1	2	0.2
2	No conoce el costo de cada insumo o producto para el servicio	0.12	1	0.12
3	No todos los productos y/o servicios se venden de manera regular	0.09	2	0.18
4	No se hacen pronósticos de la producción y/o servicios	0.1	1	0.1
5	No contribuyen los diversos empleados con datos al sistema de información	0.09	2	0.18
Total		1		2.6

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Como se aprecia en la tabla 13, el resultado de la evaluación de los factores internos es de 2.6 y de acuerdo con la herramienta indica una posición interna fuerte toda vez que supera el promedio de 2.5 para esta matriz.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Con base a la información de las matrices EFI, EFE MPC se elabora la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las combinaciones posibles entre FO, DO, FA, y DA dan como resultado las propuestas de las estrategias factibles para el negocio objeto de estudio (ver tabla 14).

Tabla 14
Matriz (FODA) de Peregrinos Pizza

	Fortalezas	Debilidades
	1 La estructura de la organización es adecuada	1 El personal no conoce los objetivos de la organización
	2 La compañía conoce de manera detalla el proceso para la decisión de compra de insumos	2 No conoce el costo de cada insumo o producto para el servicio
	3 La empresa cuenta con ganancias suficiente para reinvertir en el negocio	3 No todos los productos y/o servicios se venden de manera regular
	4 El personal con que cuenta la empresa está capacitado de acuerdo con el puesto de trabajo	4 No se hacen pronósticos de la producción y/o servicios
	5 Todos los empleados tienen perfil de administrador para manejo de redes sociales de la empresa	5 No contribuyen los diversos empleados con datos al sistema de información
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1 El producto es una de las dimensiones que más importa al cliente	Desarrollar aplicación para teléfonos inteligentes que permitan al cliente generar su pedido.	Solicitar créditos disponibles para instalar sistemas para generar las datas de la empresa
2 La pizza es una comida muy demandada	Desarrollar pizzas novedosas de especialidades del mar y tierra (camarones, bistec, etc)	Capitalizar productos alusivos a festividades
3 La pizza es la comida preferida por los yucatecos y mexicanos	Realizar negociaciones con proveedores para establecer mayor playo de crédito para la compra de insumos	Establecer indicadores de procesos para estandarizar los productos
4 Comercio electrónico		
5 Disponibilidad de créditos		

Tabla 14 (Continuación)

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1 De acuerdo con el INEGI en el primer trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto, PIB disminuyó 1.6% respecto al trimestre anterior inmediato (2020)	Realizar círculos de mejora de proceso y campañas internas para para disminuir gastos de agua y electricidad	Realizar el costeo de todos los productos que se ofrece para eliminar los menos demandados y más costosos
2 Alza de precios de servicios de Agua, Electricidad	Desarrollar una imagen corporativa a través de campañas de ayuda comunitaria	Establecer campañas, objetivos de sostenibilidad.
3 Pronóstico de huracanes 2020		Establecer tableros informativos de los objetivos trazados vs. ejecución
4 Enfermedades epidemiológicas		
5 La competencia esta mejor ubicada		

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

El resultado de la posición estratégica de la empresa ver figura 18 se encuentra en el cuadrante agresivo (3.5, 4.17) y las estrategias de tipo intensivo pueden ser las factibles para la empresa. A continuación, se proponen las siguientes estrategias intensivas:

- Definir la identidad de la marca.
- Desarrollar una imagen corporativa a través de campañas de ayuda comunitaria.
- Establecer campañas y objetivos de sostenibilidad.
- Desarrollar aplicación para teléfonos inteligentes que permitan al cliente generar su pedido.
- Desarrollar pizzas novedosas de especialidades del mar y tierra (camarones, bistec, etc).
- Capitalizar productos alusivos a festividades.

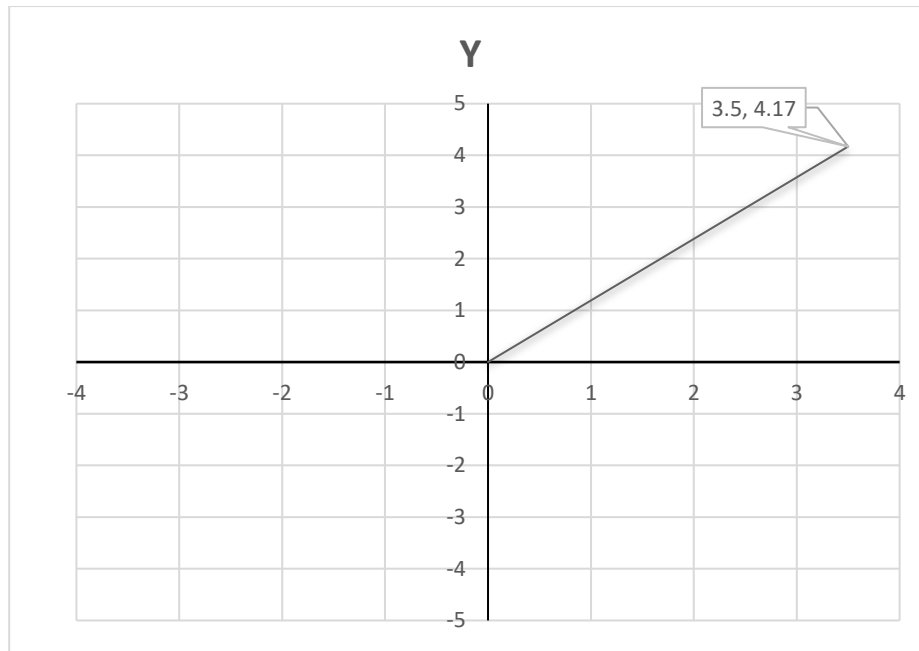


Figura 18. Gráfica de la matriz PEYEA

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Matriz Interna-Externa (IE)

El resultado matriz IE para el negocio expresa la posición de conservar y mantener con un puntaje medio, entre 2.0 a 2.99, se encuentra en la segunda región, específicamente en el cuadrante V, ver figura 19, cuyas estrategias factibles pueden ser las de penetración de mercado y desarrollo de producto confirmando las mismas estrategias de la matriz PEYEA

- Definir la identidad de la marca.
- Desarrollar una imagen corporativa a través de campañas de ayuda comunitaria.
- Establecer campañas y objetivos de sostenibilidad.
- Desarrollar pizzas novedosas de especialidades del mar y tierra (camarones, bistec, etc).
- Capitalizar productos alusivos a festividades.

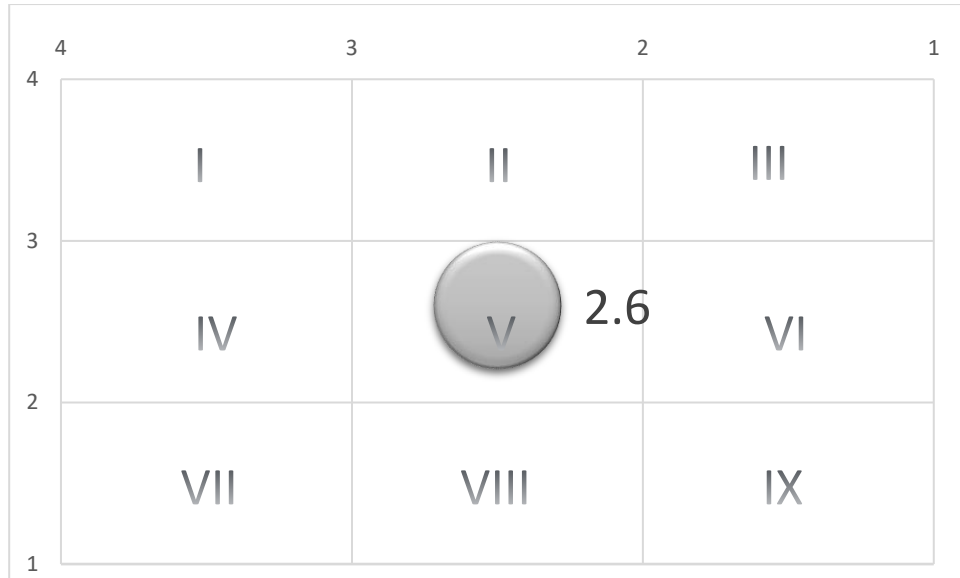


Figura 19. Gráfica de la matriz IE

Fuente: adaptado de David (2013). *Conceptos de administración estratégica*

Objetivos y estrategias

Con base a los resultados obtenidos en las diferentes matrices anteriores se recomiendan los siguientes objetivos y estratégicas.

Objetivo general estratégico a largo plazo de la empresa.

Lograr un incremento paulatino acumulado de las utilidades del 10% en promedio anual de los próximos tres años hasta alcanzar un 30%.

Estrategias de negocios.

Para las estrategias de negocios se optaron por las de tipo intensiva, ya que son las que se recomiendan en base a los resultados de la matriz PEYEA y la matriz Interna-Externa. Las estrategias recomendadas para alcanzar el objetivo de la empresa son las siguientes (ver tabla 15).

Tabla 15
Estratégicas de negocios

Penetración de mercado	Desarrollo del mercado	Desarrollo del producto
Definir la identidad de la marca	Desarrollar aplicación para teléfonos inteligentes que permitan al cliente generar su pedido.	Desarrollar pizzas novedosas de especialidades del mar y tierra (camarones, bistec, etc).
Desarrollar una imagen corporativa a través de campañas de ayuda comunitaria.		
Establecer campañas y objetivos de sostenibilidad.		Capitalizar productos alusivos a festividades.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos y estrategias funcionales

Los objetivos y las estrategias para las áreas funcionales de la empresa deben estar alineados con el objetivo general y tienen como referencia una estrategia de negocios. Los objetivos y estrategias por área funcional serían las siguientes:

Administración

Para el análisis de esta área se consideraron los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

Objetivo de administración.

- Documentar de forma clara y sencilla el proceso administrativo que actualmente se lleva a cabo.

Estrategias de administración

- Difundir de forma trimestral los objetivos planteados.
- Documentar la estructura de la organización.
- Definir los mandos de autoridad.
- Revisar y actualizar las condicionantes para los incentivos.
- Establecer y evaluar indicadores de desempeños.

Mercadotecnia

Para el análisis de esta área se considera siete funciones básicas: la organización del marketing, el análisis del cliente, la investigación del mercado, las ventas, precio, producto y/o servicio y distribución.

Objetivos de marketing

- Incrementar las ventas mensuales en un 17% en forma sostenida durante un año.
- Crear aplicaciones móviles para ordenar pedidos en un plazo no mayor a un año.
- Crear página web oficial de la empresa en un plazo no mayor a un año.
- Ampliar el manejo de redes sociales a Instagram en un plazo no mayor de 6 meses.

Estrategias de mercadotecnia

- Se contrata un servicio de community manager para el manejo de redes sociales y pagina web.
- Se implementa para los clientes un buzón físico y virtual para recomendaciones, sugerencias, quejas y se le da seguimiento.
- Se revisan trimestralmente los costos de producción y se monitorea los precios de la competencia.
- Se establece un área interna de desarrollo de producto.
- Se establecen protocolos de servicio (call center, gestión de pedidos).
- Generar ventas a través de aplicaciones móviles en un 20% en el primer año.
- Se establece un sistema de recompensa por lealtad.

Finanzas

En esta área se toman en cuenta las razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad y rentabilidad.

Objetivo de finanzas

- Mantener una utilidad anual después de impuestos de por lo menos dos dígitos.

Estrategias de finanzas

- Diseñar e implementar un sistema de información financiera acorde con el tamaño del negocio para la toma de decisiones económicas que permitan un eficiente uso de los recursos financieros.
- Llevar un registro puntual de ingresos y egresos.
- Negociar con proveedores créditos mayores a 30 días.
- Implementar sistemas de cobra diferente al efectivo: tarjeta de crédito, débito; TPV; vales de despensa; CoDi.

Producción y operaciones

Para esta función se considera el análisis de la cadena interna de suministro.

Objetivos de producción y operaciones

- El costo merma de producción no deberá ser mayor a 0.5% sobre el precio de las ventas semanales.
- Tiempo de entrega a domicilio no mayor a 40 min.
- Tiempo de entrega a cliente recoge no mayor a 25 min.
- Reclamaciones de clientes no mayor al 0.5% sobre los pedidos.

Estrategias de producción y operaciones

- Implementación de control de entradas y salidas de inventario a través del método PEPS.
- Levantamiento de inventario de insumos semanal.
- Aplicar benchmarking funcional.
- Aplicar anualmente la evaluación de la calidad a los clientes.

Tecnologías de información

Las tecnologías de información son una herramienta indispensable para una mejor gestión empresarial.

Objetivos de tecnologías de información

- Incorporar en un plazo no mayor de un año el uso de las tecnologías de la información TICs, para el registro de los datos y generación de estadísticas.

Estrategias de tecnologías de información

- Adquirir mediante créditos y apoyos gubernamentales equipos de cómputo.
- Adquirir software para administrar pedidos, ventas, inventarios producción etc.
- Se capacita a personal para el manejo de sistemas.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

EL objetivo de este trabajo fue de analizar las características competitivas de una empresa familiar y generar estrategias viables que contribuyan su crecimiento. Con el apoyo de los instrumentos utilizados para tal análisis se determina que el negocio se encuentra en una posición interna estable pero aun con áreas de oportunidad muy concretos como el uso de tecnologías computacionales y el aprovechamiento de las funciones de marketing por comentar algunas.

La empresa se encuentra en un sector de la industria alimentaria con claro crecimiento que presentan mayores oportunidades que amenazas para consolidarse y crecer de forma ordenada, proactiva y premeditada mediante el uso de las estrategias dirigidas como las recomendadas.

La matriz del perfil competitivo muestra una posición de superioridad en cuatro de los cinco factores para el éxito, teniendo como área de oportunidad la ubicación del negocio que sin embargo los clientes categorizaron como el menos importante.

La ventaja competitiva principal se encuentra en la calidad en el servicio que proporcionan al cliente.

La empresa actualmente se encuentra en un estatus quo o estable, pero sin crecimiento estratégico. El análisis de la matriz IE colocan al negocio en una posición para conservarse-mantenerse y la matriz PEYEA muestran que la empresa está en condiciones para utilizar sus recursos internos con la intención de aprovechar las oportunidades, superar sus deficiencias y sortear las amenazas coincidiendo en ambas matrices que el tipo de estrategias factibles para el crecimiento del negocio son del tipo intensivas, confirmando la compatibilidad de las

estratégicas generadas en la matriz FODA las estrategias intensivas que se recomiendan son del tipo:

Penetración del mercado.

- Definir la identidad de la marca.
- Desarrollar una imagen corporativa a través de campañas de ayuda comunitaria.
- Establecer campañas y objetivos de sostenibilidad.

Desarrollo del mercado.

- Desarrollar aplicación para teléfonos inteligentes que permitan al cliente generar su pedido.

Desarrollo del producto.

- Desarrollar pizzas novedosas de especialidades del mar y tierra (camarones, bistec, etc).
- Capitalizar productos alusivos a festividades.

Del mismo modo para la aplicación de las estrategias recomendadas es conveniente realizar un análisis para determinar las implicaciones económicas, los esfuerzos y tiempo que se debe de invertir, así como la comunicación eficaz en todos los niveles de la organización para generar el máximo compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos también es necesario reevaluar las estrategias de forma periódica para mantener a la empresa en un dinamismo de mejora para evitar complacencias y como consecuencias estancamiento o pérdida de su posición estratégica.

Referencias

- Aguilar, D. (junio de 2013). *Investigación de la satisfacción de necesidades y su impacto en las ventas de las pizzerías American Pizza y Donatello's Pizza de la ciudad de Retalhulue*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <http://bibliod.url.edu.gt:>
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Aguilar-Diana.pdf>
- Ayup, J., De la Garza, M., & Banda, S. (Noviembre de 2008). *La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva. La franquicia como alternativa de crecimiento*. Obtenido de [http://www.uacya.uan.edu.mx/:](http://www.uacya.uan.edu.mx/)
http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/7_familia/7_3.pdf
- Baez, J. (17 de Agosto de 2015). *Yucatecos, los más pizzeros de México*. Obtenido de <https://sipse.com/milenio:> <https://sipse.com/milenio/yucatecos-buscan-pizza-internet-pais-domingo-165935.html>
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (27 de junio de 2018). *Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de [www.gob.mx:](http://www.gob.mx)
<https://www.gob.mx/bansefi/articulos/dia-de-las-microempresas-y-las-pequenas-y-medianas-empresas?idiom=es>
- Cann, O. (12 de Octubre de 2016). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de [https://es.weforum.org:](https://es.weforum.org)
<https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Carrero, S. (11 de noviembre de 2016). *Pymes y Empresa familiar: definición, características y constitución*. Obtenido de [espaciopymes.com:](http://espaciopymes.com) <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar* (2 ed.). España: Paraninfo.

- Centro de estudio de las finanzas públicas. (11 de 2018). *Caracterización del Mercado Laboral en México*. Obtenido de Camara de diputados LXIII legislatura:
<http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/precefp0112018.pdf>
- David, F. (2013). *Concepto de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario Oficial de la Federación. (14 de junio de 2018). *Ley general de asociaciones mercantiles*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx>:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (31 de 03 de 2020). *Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2*. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/>:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020
- EAE Business School. (s.f.). *Retos de la empresa familiar*. Recuperado el 16 de noviembre de 2019, de www.eaprogramas.es: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- EL CEO. (10 de mayo de 2020). *Crece el uso de internet entre mipymes para comercio electrónico*. Obtenido de <https://elceo.com/>: <https://elceo.com/tecnologia/crece-uso-de-internet-entre-mipymes-para-comercio-electronico/>
- EL FINANCIERO. (23 de agosto de 2016). *México segundo lugar en consumo de pizza en el mundo*. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de elfinanciero.com.mx:
<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-segundo-lugar-en-consumo-de-pizza-en-el-mundo>
- Fong, C. (2017). *Competitividad e internacionalización de la PyME en México, Análisis sectorial y empresarial*. Zapopan: Universidad de Guadalajara.

Forbes México. (17 de Diciembre de 2018). *México estrenará 2019 con dos salarios mínimos*.

Obtenido de Economía Y Finanzas: <https://www.forbes.com.mx/mexico-estrenara-2019-con-dos-salarios-minimos/>

García, G. (1993). *Esquemas y modelos para la competitividad*. México: Ediciones Castillo.

García, N. S. (2015). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de www.ey.com :

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)

Garza, M., Lorente, R., & García, E. (Julio de 2006). *La empresa familiar: Relación de la cultura organizacional con su continuidad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>:

<https://www.redalyc.org/pdf/4419/441942905007.pdf>

Gobierno del Estado de Yucatán. (06 de Marzo de 2019). *Acceso al Crédito del Fondo*

Integral para el Desarrollo Económico de Yucatán (FIDEY). Obtenido de

http://www.yucatan.gob.mx/servicios/ver_tramite.php?id=199

Gómez-Betancourt, G. (31 de julio de 2010). *¿son iguales todas las empresas familiares?*

Obtenido de <http://familybusinesswiki.ning.com>:

<http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/son-iguales-todas-las-empresas>

Gongora, S., & Martín, M. (01 de ENERO de 2007). *Clasificación y caracterización de las empresa de familia de los egresados de la facultad de la Salle*. Obtenido de

<https://ciencia.lasalle.edu.co/>:

https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/294/

Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Reuters.

- Hernández, M. A., Zalazar, B. C., & Mendoza, J. (5,6 y 7 de octubre de 2016). *Sistemas familia y empresa, La continuidad de la empresa familiar en el estado de Higoalco, México*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx./es/congresos.php>:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/1.10.pdf>
- IMCO. (2020). *Indice de competitividad 2020*. Recuperado el 17 de 09 de 2019, de
<https://imco.org.mx>: <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2020/#:~:text=En%20el%20IMCO%20definimos%20la,y%20retener%20talento%20e%20inversi%C3%B3n.&text=En%20cambio%2C%20busca%20reconocer%20el,de%20oro%2C%20plata%20y%20bronce>.
- INEGI. (2014). *Minimonografías*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de
<http://www.beta.inegi.org.mx>:
http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/myuc_ce2014.pdf
- INEGI. (2016). *Esperanza de vida*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de
<http://www.inegi.org.mx>:
http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales//doc/evn_ent_fed.pdf
- INEGI. (30 de abril de 2020). *Estimación Oportuna del Producto Interno Bruto en México*.
Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>:
<https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5666>
- INEGI. (19 de mayo de 2020). *Tasa de desocupación total trimestral según entidad federativa*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>:
<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=624>

INEGI. (s.f.). *Mapa*. Recuperado el 4 de octubre de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx>:

<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

International de Marketing. (27 de 12 de 2018). *Las 3 mejores redes sociales para vender en*

México. Obtenido de <https://www.internacionaldemarketing.com/>:

<https://www.internacionaldemarketing.com/blog/las-3-mejores-redes-sociales-vender-mexico/>

KPMG. (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Obtenido

de <https://assets.kpmg/>:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (14 ed.). México: Cengage learning Editores, S.A. DE C.V.

Meroño, A. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Estudios empresariales*(2), 98.

Meza, E. (13 de noviembre de 2017). *Solo 73 de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesion*. Recuperado el 27 de septiembre de 2018, de

<https://www.eleconomista.com>: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>

Miller, B. (21 de abril de 2020). *NOAA predice una temporada de huracanes superior al promedio en el Atlántico*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/>:

<https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/21/noaa-predice-una-temporada-de-huracanes-superior-al-promedio-en-el-atlantico/>

- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Obtenido de <http://www.redalyc.org>:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Montalvo, P. (08 de Febrero de 2019). *Canasta básica en Yucatán, de las más caras en todo México*. Obtenido de Yucatán a la mano:
<https://www.yucatanalamano.com/destacado/canasta-basica-en-yucatan-de-las-mas-caras-en-todo-mexico/>
- Pérez, M., Basco, R., Garcia-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. España: Thomson editores.
- Pérez, M., Solano, J., Uzcátegui, C., & Zamora, I. (febrero de 2017). *Competitividad en empresas familiares*. Recuperado el 26 de septiembre de 2018, de Eumed.net:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/13-competitividad-en-empresas-familiares.pdf>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina, Avellaneda, Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. México: Grupo editorial patria.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Pueblos América. (s.f.). *Pizzerías en Umán*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de
Listado y mapa de todos las pizzerías y pizzas en la localidad de Umán (municipio de Umán, Yucatán). Restaurantes de comida rápida, comida a domicilio y comida para llevar.: <https://mexico.pueblosamerica.com/pizzerias/uman>
- Ríos, I. (23 de mayo de 2020). *¿Cómo sería la segunda ola de contagios de Covid-19 en México?* Obtenido de <https://heraldodemexico.com.mx/>:

<https://heraldodemexico.com.mx/pais/segunda-ola-violencia-coronavirus-mexico-covid-19-agosto-por-que-clima-estudio-investigacion/>

Robles, C. (05 de Agosto de 2015). *Más del 43 % de yucatecos utiliza Facebook*. Obtenido de Milenio Novedades: <https://sipse.com/milenio/yucatecos-facebook-redes-sociales-merida-internet-liberal-164281.html>

Robles, C. (31 de Diciembre de 2018). *2019 inicia difícil para restaurantes: Canirac*. Obtenido de Novedades Yucatán: <https://sipse.com/novedades-yucatan/canirac-restaurantes-pago-cfe-iva-yucatan-incertidumbre-320774.html>

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(57), 131-141.

Ruiz, M., & Mónica, C. (abril de 2016). *Comportamiento del consumidor: Una visión del norte del Perú*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>: <https://es.scribd.com/document/346474849/Analisis-Del-Perfil-Del-Consumidor-de-Pizzas-en-Personas-Entre-18-y-40-Anos-de-La-Ciudad-de-Chiclayo>

San Martín, J., & Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. México: Fundación Universidad de las Américas Puebla.

Senado de la República. (29 de febrero de 2020). *Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional*. Obtenido de <http://comunicacion.senado.gob.mx/>: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>