

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN EN PUEBLA MÉXICO

Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

En este trabajo se presenta un estudio acerca de las estrategias que se implementan en la pequeña empresa de la construcción. A fin de conocer las particularidades de las pequeñas empresa, las amenazas, oportunidades, el mercado al cual van dirigidos los productos y/o servicio y el tipo de estrategia, se analizaron diversos autores relacionados con el tema. Como sustento teórico, para posteriormente tomar algunos factores que se consideraron medir a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 44 pequeñas empresas. El objetivo de esta investigación es determinar las estrategias que se aplican en las pequeñas empresas de la construcción ubicadas en el Estado de Puebla. La investigación da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características de las pequeñas empresas de la construcción ubicadas en el Estado de Puebla? ¿Cuáles son las estrategias que implementan las pequeñas empresas de la construcción para poder permanecer en el mercado?

PALABRAS CLAVES: Estrategia, tipo de estrategias, pequeña empresa.

STRATEGIC ANALYSIS OF SMALL CONSTRUCTION BUSINESSES IN PUEBLA MEXICO

ABSTRACT

This paper presents a study of strategy implementation in the small construction company sector of Puebla. The goal is to understand the particularities of small companies and the possible threats, opportunities, markets in which products are targeted and the types of strategies used. A questionnaire was administered to a sample of 44 small businesses that participate in this study. The research answers the following questions: What are the characteristics of small construction companies located in the State of Puebla? What are the strategies implemented by small construction companies to survive in the market?

JEL: L22, L22

KEYWORDS: Strategy, such strategies, small business

INTRODUCCIÓN

La dinámica de la economía actual, que se caracteriza por la globalización y el rápido avance tecnológico, trae consigo una gran cantidad de retos y problemas para las pequeñas empresas. Por lo cual los directores de las mismas deben implementar acciones encaminadas a lograr que hagan frente a sus competidores a fin de permanecer en el mercado y crecer. En este contexto se plantea que toda empresa requiere de la planeación de tal forma que le permita el logro de sus objetivos económicos y consecuentemente con su función social en el largo plazo.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar las estrategias empleadas en las pequeñas empresas de la construcción ubicadas en el Estado de Puebla. La investigación da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características de las pequeñas empresas de la construcción

ubicadas en el Estado de Puebla? ¿Cuáles son las estrategias que implementan las pequeñas empresas de la construcción para poder sobrevivir?

Este trabajo consta de tres apartados en donde se revisan algunos planteamientos relevantes sobre el pensamiento estratégico. En el primer apartado se analiza el concepto de estrategia, los tipos de estrategia y las características de la pequeña empresa. El segundo apartado, trata de la metodología empleada en esta investigación cualitativa. El tercer apartado trata los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 44 pequeñas empresas dedicadas a la construcción en Puebla. Por último se presenta a manera de conclusión reflexiones acerca de las estrategias que se emplean en las pequeñas empresas constructoras.

Algunas Consideraciones Teóricas

La palabra estrategia proviene del griego *strategos* que significa un general. Aceves Ramos (2004: p. 4). Para la Real Academia de la Lengua Española estrategia tiene los siguientes significados: 1) Arte de dirigir las operaciones militares; 2) Arte, traza para dirigir un asunto. 3) En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Dejando de lado su aplicación militar y concentrándose en las empresas, Alfred Chandler (1962: p. 6) la define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos.

La estrategia de una organización para Thompson y Strickland, (2007: p. 2) consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, es decir que la estrategia de una empresa es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Es decir la estrategia González Claudia (2008: p.1249) es un patrón de decisiones que determinan y revela sus objetivos, propósitos o metas, así como produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía.

Dentro del procesos estratégico es fundamental: 1) La formulación de la estrategia, que implica una proyección hacia el futuro, desde el punto de vista de las barreras que impone la competencia, la cual puede incluir, el posicionamiento de la empresa, influir en el equilibrio de las fuerzas mediante maniobras estratégicas, mejorando la posición de la empresa, y/o anticiparse a los cambios en los factores fundamentales utilizando estrategias adecuadas para el nuevo equilibrio competitivo. En este sentido para Michel E. Porter (1982: p.55) la esencia de la formulación de una estrategia radica en abordar el tema de la competencia, hace hincapié en señalar que las fuerzas de la competencia llegan mucho más allá de las empresas establecidas y conocidas de la industria ya que incluyen a posibles participantes, proveedores, compradores y productos sustitutos. 2) La implementación, comprende una serie de sub-actividades de naturaleza administrativa que buscan consolidar una estructura organizacional apropiada.

La formulación de una estrategia difiere de una organización a otra, principalmente si son de tamaños distintos; las estrategias de la gran empresa son más deliberadas, están cerca de la formulación de planes que guían sus acciones; a diferencia de las pequeñas empresas cuya estrategia se enfoca más a la visión de su líder y su capacidad empresarial, incluso se formula con base en la trayectoria de la empresa más que a la presencia de un documento formal y escrito de la estrategia, ya que su formulación en pequeñas y medianas empresas, no es un proceso formal, ni totalmente consciente, por las propias características de ese tipo de empresas, como es su tamaño, que tiene una relación muy directa con el volumen y los costos de producción, ventas y participación en el mercado, derivándose que la formulación de estrategias de las mismas se establece en relación de sus fortalezas tales como; su flexibilidad, movilidad rapidez en la toma de decisiones, segmentos de mercado reducido y facilidad para cambiar de mercados. Suárez (1997).

Las propuestas de Porter (1982::p. 67) señalan que para desplegar una adecuada estrategia hay que tomar en cuenta el sector al que pertenece y analizar cual podría implementar la empresa, de tal manera que le proporcione lo que él llama una ventaja competitiva para lo cual propone los siguientes premisas conceptualizadas como estrategias genéricas: 1) Liderazgo de costo se basa en lograr alta productividad de su mano de obra, materiales , maquinaria y en obtener buenos precios en volumen de materiales; 2) Diferenciación, a las empresas se les distingue de otras por; marca, prestigio, calidad de sus productos; 3) Enfoque de segmentación son las estrategias basadas en atender a un espacio muy concreto que le da protección a la empresa .

En relación a lo anterior es posible afirmar que la pequeña empresa utiliza diferentes tipos de estrategias genéricas, basadas principalmente en la intuición del directivo y formuladas en forma emergente arriesgada, en virtud de que los conocimientos el aprendizaje continuo del desempeño empresarial es el origen del desempeño de este tipo de estrategias (Suárez, 1997). Los atributos pueden ser: precio, calidad, diseño y servicio, los cuales es posible que tengan implicaciones diferentes según las características de la empresa, es decir, cuando los atributos son resultados del uso de tecnologías avanzadas es posible señalar que la estrategia es competitiva Porter (1982), pero si por el contrario, cuando la estrategia no tiene un soporte tecnológico, entonces estamos en presencia de una estrategia no competitiva o relacional, sobre todo cuando principalmente se basa en relaciones privilegiadas con clientes, proveedores ,competidores y gobierno (Suárez, 1997).

Características de las pequeñas empresas Mexicanas

La Small Business Administration (SBA), citado por (Guillen y Pomar, 2005: 13) define a la pequeña empresa (PE) como “aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”. Existen muchas formas de clasificar a las organizaciones para determinar su tamaño, la más común es las que toma como base el número de trabajadores según, el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002, ver tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de las empresas

Empresas	Número de trabajadores
Microempresa	0-10 trabajadores
Pequeña	11-60 trabajadores
Mediana	61-250 trabajadores
Grandes	261 en adelante

Esta tabla muestra la clasificación de las empresas con base al número de trabajadores, en micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Para el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) la estratificación utilizada para empresas de otros sectores, como lo es la Industria, el Comercio y los Servicios y que es con base al número de personas ocupadas, no se ajusta al sector de la construcción, principalmente al alto grado de subcontratación de personal, variaciones significativas en el número debido a la contratación eventual y que depende en gran medida del ciclo económico del país, así como de las etapas de las obras, tomando la siguiente estratificación los ingresos anuales reportados por las mismas, de tal manera que los rangos (miles de pesos), ver tabla 2.

Tabla 2: Rangos de estratificación de las empresas constructoras

Empresas	Limite	
	Inferior	Superior
Micro	1.0	12 912.9
Pequeña	12 913.0	20 014.9
Mediana	20 015.0	39 492.9
Grandes	39 493.0	70 766.
Gigantes	70 767.0	En adelante

Esta tabla nos muestra la clasificación de las empresas constructoras según los ingresos reportados por las mismas en micro, pequeña, mediana, grande y gigante empresa.

Una forma sencilla y cualitativa para clasificar a la PE es la del Comité Bolton de Gran Bretaña en Suárez, (2000:p.18) basada en los siguientes criterios: a) En términos económicos posee una parte relativamente pequeña de su mercado; b) En términos de control de la propiedad está dirigida por sus propietarios de una manera personalizada, tendiente a la no mediación de profesionales; c) En términos de su independencia en el sentido de no formar parte de un consorcio, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo.

Por lo cual Bridge, Neil, & Cromie (1998), citados por Suárez, (2003: 19) determinan cualitativamente que una pequeña empresa es aquella que cumple con al menos dos de las siguientes cuatro características: 1) La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios; 2) El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo; 3) Las áreas de operación son principalmente locales, los trabajadores y los propietarios viven en la misma región, sin embargo, el mercado que atienden no necesariamente es local; 4) El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector. La comparación puede ser en términos de volumen de ventas, número de empleados u otras medidas significativas

METODOLOGÍA

En este trabajo se aplicó la técnica documental y de campo: a) La técnica documental permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio; b) la técnica de campo permitió estar en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva Hernández (2000). La recopilación de datos se realizó por medio de la encuesta: se utilizó un cuestionario que contiene diferentes tipos de preguntas. Se tienen variables cualitativas llamadas también variables categóricas (en escala ordinal) y variables cuantitativas (en escala de intervalos) cuya respuesta es un número. Las variables estudiadas son : a) Años de operación de la empresa; b) Giro principal; c) Tipo de empresa; d) Afiliación de la empresa; e) Planeación de la empresa; f) Misión y visión; g) Estrategias; h) Amenazas; i) Mercado; j) Clientes.

La población objeto de estudio fue de 126 pequeñas empresas de la construcción en el Estado de Puebla según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), la fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{k^2 pqN}{e^2(N-1) + K^2 pq} \quad (1)$$

$$n = \frac{0.90^2(0.50)(0.50)126}{0.10^2(126-1) + 0.90^2(0.50)(0.50)} = 44$$

Dónde:

N= es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k = es el nivel de confianza que se asignó es de 90%

e = el error muestral asignado de 10%

p = probabilidad de éxito 50%

q = probabilidad de fracaso 50%

Po lo tanto la muestra de 44 pequeñas empresas de la construcción del Estado de Puebla. Las pequeñas empresas que formaron parte de la muestra fueron seleccionadas en forma aleatoria tomadas del directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Las encuestas se aplicaron de enero 2010 a septiembre 2010.

RESULTADOS

De la muestra estudiada de las 44 pequeñas empresas del sector de la construcción ubicadas en el Estado de Puebla México encuestada, los resultados que se obtuvieron se presenta en el orden: 1) Características de las empresas: 2) Estrategias. Características de las empresas.

Años de operación: La mayor frecuencia en los años de operación de las pequeñas empresas es 12 años, como se muestra en la tabla 3, así como que el 61.4% tiene una vida menor de 12 años, de estas cifras, se determinó que el promedio aritmético de la vida de estas empresas es de 12.11 años lo cual coincide con la moda, así como tienen una desviación estándar 4.6 años.

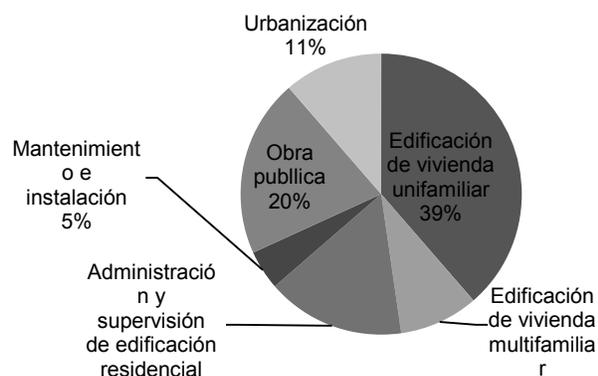
Tabla 3: Frecuencias años de operación pequeñas empresas

Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
4	1	2.3	2.3
5	2	4.5	6.8
6	3	6.8	13.6
7	2	4.5	18.2
8	3	6.8	25.0
9	4	9.1	34.1
10	2	4.5	38.6
11	2	4.5	43.2
12	8	18.2	61.4
13	1	2.3	63.6
15	4	9.1	72.7
16	3	6.8	79.5
17	2	4.5	84.1
18	4	9.1	93.2
19	1	2.3	95.2
21	1	2.3	97.7
22	1	2.3	100
Total	44	100	

Esta tabla muestra los años de operación de las 44 empresas encuestadas en donde el mayor valor que es la Moda es de 12 años

Giro principal: Pregunta 2. En los últimos dos años, el giro principal de su empresa ver figura 2, la cual muestra el giro principal de la pequeña empresa de la construcción encuestadas. El 39% de las pequeñas empresas encuestadas su giro principal es la edificación de vivienda unifamiliar; el 20% se dedica a obra pública; el 16% su giro principal es la administración y supervisión de edificación residencial; el 11% urbanización, el 9% a la edificación de vivienda multifamiliar; y el 5% al mantenimiento e instalación.

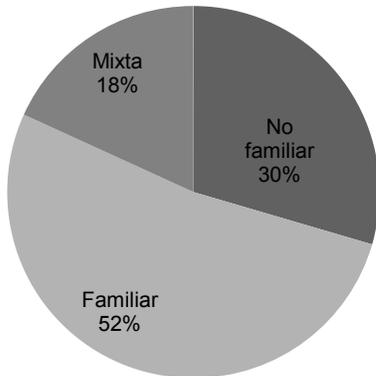
Figura 2: Giro principal en los últimos dos años



Esta figura nos muestra el giro principal de las pequeñas empresas de la construcción el porcentaje mayor es el 39% edificación de vivienda unifamiliar, el menor porcentaje el 5% de las empresas se dedica al mantenimiento e instalación

Tipo de empresa. Pregunta 3, Indique el tipo de empresa, como se ve en la figura.3. En el tipo de empresa los resultados de la encuesta son los siguientes; el 52% son familiares, debido a que los familiares participan en la dirección y operación de la misma; el 30% es no familiar y el 15% es mixto.

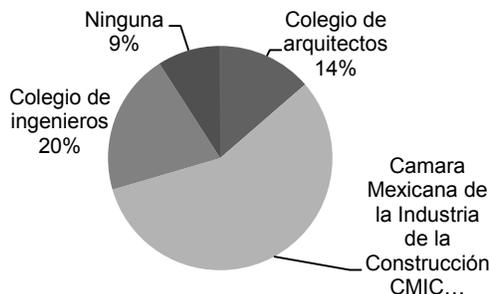
Figura 3: Tipo de empresa; familiar, no familiar y mixta.



Esta figura muestra el tipo de pequeña empresa de la construcción que predomina es la empresa familiar con 52%.

Afiliación de la empresa. Pregunta 4. La empresa está afiliada a alguna Cámara o asociación, ver figura 4; los resultados de la encuesta muestran que el 57% de las pequeñas empresas está afiliada a la Cámara Mexicana de la Industria de la construcción (CMIC), el 20% al Colegio de Ingenieros, el 14% al Colegio de Arquitectos y el 9% no está afiliado a ningún organismo de este tipo, ver figura 4.

Figura 4: Afiliación de la empresa.



Esta figura muestra la afiliación de las pequeñas empresas de la construcción en mayor porcentaje 57% se encuentra afiliada Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.

Estrategias: Pregunta 5, Realiza las actividades de la empresa en forma planeada, ver figura.5 el 73% de los encuestados respondió en forma afirmativa, el 27% contestó que no llevaban una planeación de sus actividades.

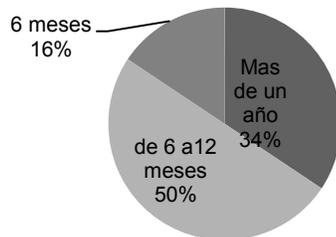
Figura 5: Actividades de la empresa en forma planeada



Esta figura muestra que el 73% de las pequeñas empresas constructoras realiza sus actividades en forma planeada.

Periodo de planeación: La pregunta 6, se refiere a las actividades que se realizan en la empresa si existe una planeación ¿Cuál es el período de esta? La figura 6, muestra que el 34% señaló que su planeación es de más de un año, el 59% de 6 a 12 meses y a 6 meses el 16%.

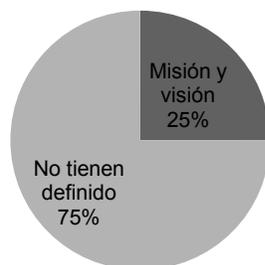
Figura 6: Periodo de planeación.



Esta figura muestra el plazo de planeación de las actividades de la pequeña empresa el 50% realiza la planeación de 6 a 12 meses.

Misión y Visión: La pregunta 7 y 8 del cuestionario, se refiere a si tenían definida la razón de ser y el rumbo de la empresa, las empresas en donde se realiza la planeación a más de un año, ver figura 7. Contestaron en forma afirmativa el 25% que tienen por escrito su Misión y Visión y el 75% no lo tienen.

Figura 7: Misión y Visión en las pequeñas empresas constructoras

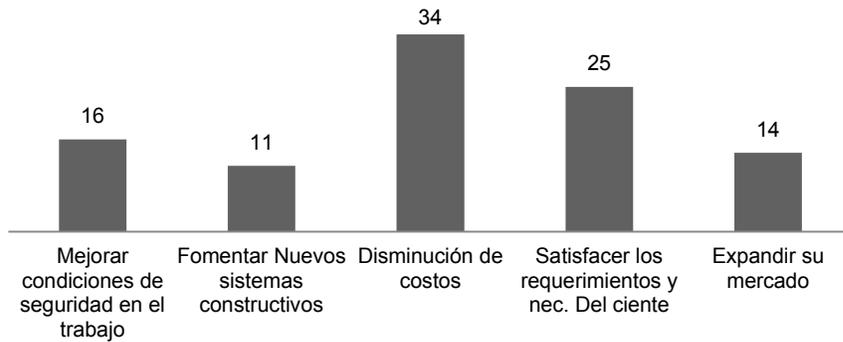


Esta figura muestra que 25% de las pequeñas empresas constructoras que realizan planeación a largo plazo cuentan con misión y visión en forma escrita.

Planes: La pregunta 9 del cuestionario, los planes que tiene actualmente la empresa tienen que ver con; (ver figura.8): el 16% de los encuestados respondieron que con mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo, 11% encuestados respondieron que en fomentar nuevos sistemas constructivos; 34% encuestados con la disminución de costos; 25% de los encuestados respondió que satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, 14% que expandir su mercado. Por lo tanto, es una estrategia competitiva denominada de costos, tomando en consideración que el núcleo de las operaciones, por lo tanto la diferenciación del producto es determinado por el precio, intensificando el uso de la mano de obra.

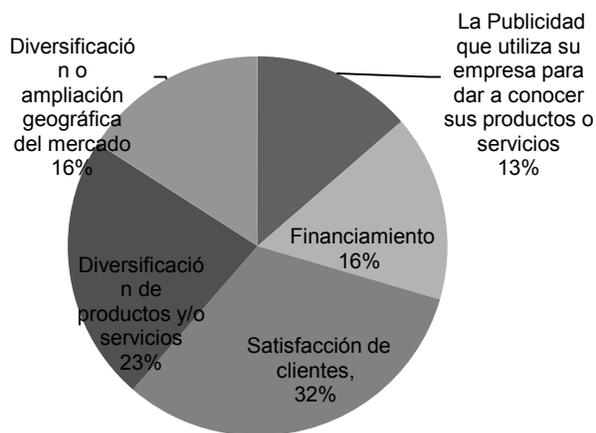
Estrategias para el logro de objetivo: Pregunta 10, en lo que se refiere cuáles son las estrategias implementadas para el logro de sus objetivos: el 32% de los encuestados señaló que era la satisfacción del cliente (la percepción que fueron alcanzadas sus expectativas) ver figura 9; el 23% la diversificación del producto que se ofrece, el 16% la diversificación o ampliación del mercado, el 16% el financiamiento que se tramita a través de los bancos, el 13% la publicidad.

Figura 8: Los planes



Esta figura muestra los planes que tiene las pequeñas empresas de la construcción, del 34% es la disminución de costos.

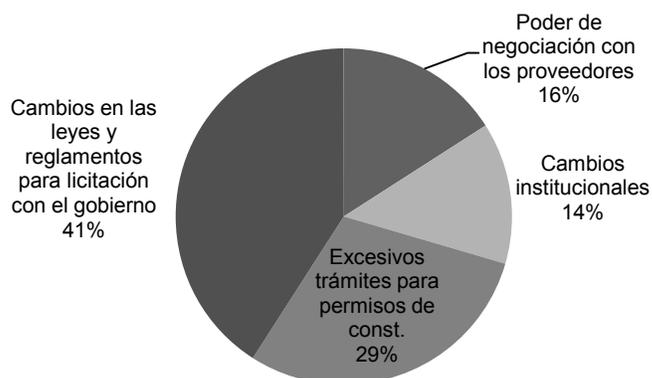
Figura 9: Estrategias para el logro de objetivos.



Esta figura muestra las estrategias de las pequeñas empresas de la construcción, el mayor porcentaje 32% es la satisfacción de los clientes

Amenazas: En la pregunta 11, sobre la clase de competencia y amenazas que enfrenta la pequeña empresa, ver figura 10: El 41% de los encuestados respondió que son los cambios en las leyes y reglamentos de construcción; el 29% excesivo trámite para permisos de construcción, el 14% cambios institucionales sexenales y 16 % poder de negociación con los proveedores.

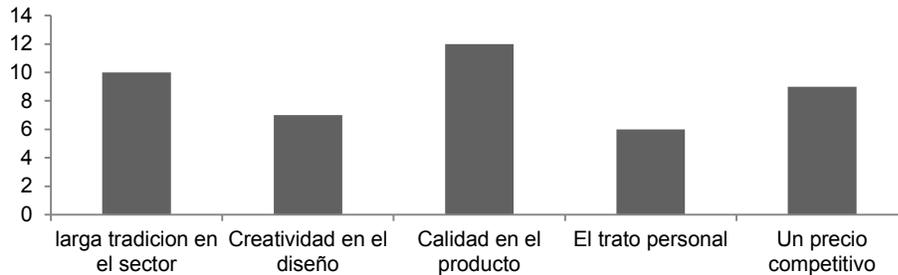
Figura 10: Amenazas



Esta figura muestra las competencias y amenazas que enfrenta la pequeña empresa de la construcción, el 41% los cambios en las leyes y reglamentos para licitación.

Diferenciación de las empresas: A la pregunta 12 ¿Qué hace a su empresa diferente de las otras? (Ver figura 11) 10 encuestados contestaron que larga tradición en el sector, 7 encuestados respondieron que la creatividad en el diseño, 12 de los encuestados que la calidad en el producto o servicio, 6 que el trato personal, 9 que un precio competitivo.

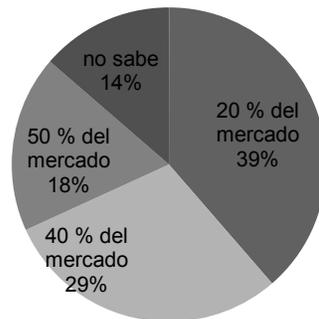
Figura 11: Empresa diferente de las otras.



Esta figura muestra lo que distingue a cada una de las pequeñas empresas de las otras, la frecuencia mayor 12 pequeñas empresas, señalaron la calidad del producto.

Cuota de mercado: Pregunta 13 y 14 al preguntar si sabe la cuota de mercado que abarca, ver figura 12; el 18% de los encuestados contestó el 50 % del mercado, el 38% abarca el 20% del mercado y el 29% considera que abarca el 40% del mercado.

Figura 12: Cuota de mercado que abarca



Esta figura muestra el porcentaje de mercado que abarca la pequeña empresa de la construcción, el 39% de las pequeñas empresas constructoras sólo abarca el 20% del mercado.

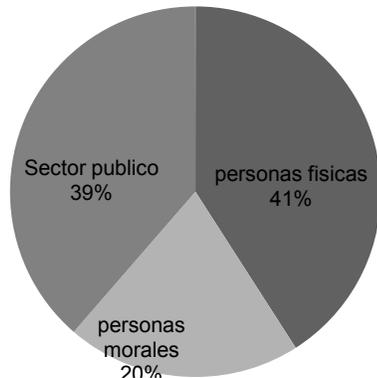
Clientes: Pregunta 15 ¿Quién fue su principal cliente en los últimos dos años? Ver figura 13: El 41% de los encuestados respondió que fueron personas físicas; el 39% el sector público y el 20% personas morales.

Cliente compra: En la pregunta 16. Al adquirir sus productos y/o servicios su cliente los compra por, ver figura 14; el 34% de los encuestados contestaron que por el precio; el 25% por la confiabilidad en los materiales; el 18% por el prestigio de la empresa y el 14% por la oportunidad en la entrega.

El giro que presentó la mayor frecuencia es la edificación de vivienda unifamiliar. El 52% de las pequeñas empresas de la construcción son de tipo familiar. Así como el 57% de la muestra estudiada está afiliada a la Cámara Nacional de la Industria de la construcción. De acuerdo con los resultados de la investigación, respecto a las características de las pequeñas empresas de la construcción ubicadas en Puebla se observa que el promedio de vida es de 12 años.

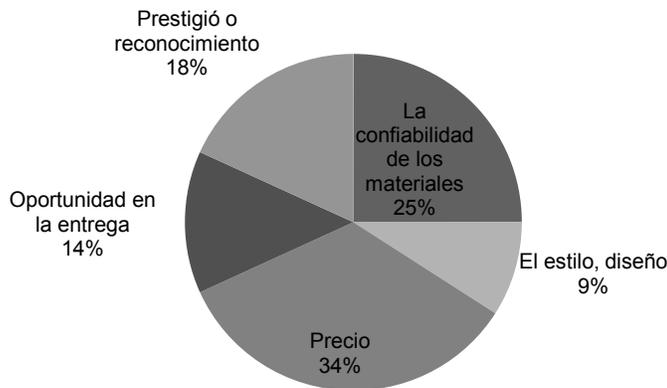
Las estrategias encontradas no se apoyan en la tecnología automatizada o de punta. Estos resultados concuerdan con lo que argumenta Ortiz (1988: p. 289). al mencionar que en México, como en los países latinoamericanos no existe un desarrollo tecnológico, por lo que se tiene que recurrir a la transferencia de tecnología para tener acceso a ello, como sucede con las pequeñas empresas. La estrategia que generalmente aplican las pequeñas empresas constructoras es una estrategia competitiva denominada de costos, por lo que la diferenciación del producto es determinado por el precio, segmentando su mercado.

Figura 13: Principales clientes



Esta figura muestra los principales clientes de las pequeñas empresas de la construcción, el 41% de las pequeñas empresas sus clientes son personas físicas.

Figura 14: El cliente compra los productos



Esta figura muestra porque los clientes adquieren un producto o servicio, el 34% de las pequeñas empresas señalaron que por el precio de las construcciones.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha permitido tener un acercamiento a la especificidad de la pequeña empresa de la construcción ubicadas en Puebla a través de algunas características y de rasgo principales la estrategia implementada. En lo que se refiere a las estrategias que implementan, el 73% de las empresas encuestadas realiza sus actividades en forma planeada, y por lo tanto tienen la misión y visión de la pequeña empresa en forma escrita. Sus planes tienen que ver con la disminución de costos, la estrategia es la satisfacción del cliente, al ofrecer un producto con calidad. Por lo tanto la estrategia específica que implementan las pequeñas empresas es la de costos, la diferenciación de su producto es el precio y no existe una clara segmentación del mercado. Por último resulta interesante la diversidad y complejidad de

las pequeñas empresas de la construcción y las dificultades para clasificarlas únicamente por una dimensión (tamaño) y un criterio (número de empleados) resulta a menudo inapropiada. Una de las limitaciones de esta investigación es que se estudió las estrategias que implementan las pequeñas empresas constructoras, por lo cual se considera que en el futuro se realicen estudios de la estructura y la cultura en la micro pequeña y mediana empresa constructora

REFERENCIAS

Aceves Ramos Víctor Daniel. (2004). “Dirección Estratégica”. *Mc Graw Hill*. México.

Diario Oficial de la Federación día 30 de diciembre de 2002

Gallardo Velázquez Anahí y Sánchez Martínez Arturo (2002). “La turbulencia y la planeación en las organizaciones”. *Gestión y Estrategia*, Edición Internet.

González Pérez Claudia (2008). Planeación estratégica para todos. El caso de un mercado público. Ide@s CONCYTEG.

Guillén Mondragón Irene Juana y Pomar Fernández Silvia (2005). “Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros” *Revista Administración y Organizaciones*. UAM Xochimilco México.

Mintzberg Henry (1994). “Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias”. *Gestión y Estrategia*, Edición Internet.

Ortiz, J. (1998). De la Tecnología en México: Estudios e Investigaciones Recientes. En J. De la Cerda y F. Núñez (Ed.) *La Administración en Desarrollo*. México. Diana.

Porter, M. (1982). “Ser competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones”. España,

Rendón Trejo Araceli y Morales Alquicira Andrés. (2008). *Estrategias de Competencia (1987-2005)*. Ide@s CONCYTEG,

Thompson Arthur y Strickland A.J. (2007). “Administración Estratégica, Teoría y casos.”. *McGraw Hill*. Décimo Quinta edición.

Suárez-Núñez Tirso (1997). “El proceso directivo en la pequeña empresa.” *Revista Contaduría y Administración*. UNAM. No.186,

Suárez-Núñez Tirso (2003). “La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas”. *Revista Administración y Organizaciones*. UAM.

Sitios de internet.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 12 de noviembre 2010.
<http://www.rae.es/rae.html>

Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática (INEGI). 2 de diciembre 2010
<http://www.inegi.org.mx/>

Sistema de Información Mexicano (SIEM). 4 de Abril 2010
<http://www.siem.gob.mx/siem2008/>

BIOGRAFÍA

Rafaela Martínez Méndez. Maestra en Administración. Desde 1992 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: rafaela72280@hotmail.com