

# Teoría y Praxis

Publicación semestral  
ISSN 1870-1582

Año 4, Núm. 5, 2008  
Cozumel, Quintana Roo

Turismo	
Educación	
Administración y Negocios	
Lenguas	
Informática	
Recursos Naturales	
Identidad	



# Aplicación del Interactive Management en empresas turísticas de alimentos y bebidas



## RESUMEN

Elizabeth López Carré\*

Esta investigación analiza a las micro y pequeñas empresas turísticas de alimentos y bebidas de Toluca y Metepec en el Estado de México, desde el enfoque de la planeación estratégica, a partir de la aplicación del Interactive Management (IM) como herramienta de diagnóstico, a fin de conocer los factores internos y externos que las afectan. La metodología utilizada involucra tres fases: planeación, taller y seguimiento. La planeación identifica a la gente, la información y requerimientos de instalaciones para el desarrollo de las otras dos etapas. La fase de taller implica reunir a un selecto grupo de participantes que conocen el problema o situación que se va a tratar; este grupo trabaja en una sala especial bajo la guía de un moderador o facilitador IM con experiencia y con la ayuda de un equipo de trabajo entrenado. Se emplean métodos especiales que fomentan la creatividad del grupo y procesos para administrar su comunicación, como la técnica de grupo nominal (NGT). El seguimiento puede incluir repetición, puesta en práctica o ambas. Los resultados indican que, en términos cualitativos, los factores internos son los que deben atenderse en primera instancia para que el problema de las empresas turísticas de alimentos y bebidas de Toluca y Metepec no se agrave.

**PALABRAS CLAVE** | Empresa turística, Interactive Management, factores internos y externos, planeación estratégica, técnica de grupo nominal,

305

\*Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Turismo / delfos311@hotmail.com

## Introducción

La industria del turismo es una de las principales actividades económicas mundiales —una industria multimillonaria de 700 millones de viajeros internacionales al año en todo el planeta—, que constituye un motor para la creación de empleo y de ingresos y un vehículo para el desarrollo.

En los últimos tiempos, la actividad turística ha representado una importante alternativa económica y social de apoyo al desarrollo nacional; no obstante, como producto de todos los cambios en el nivel internacional, los mercados turísticos se han vuelto cada día más exigentes, lo cual obliga a las empresas a entrar en una dinámica de constante diversificación de productos y servicios que permita cubrir las necesidades y expectativas de los consumidores, así como de creación e innovación de valores agregados.

Por lo tanto, cualquier acción que las empresas lleven a cabo debe estar fundamentada en un diagnóstico, dado que éste permite, entre otras cosas, conocer de manera específica qué factores de su ambiente, ya sea interno o externo, las están afectando. En este sentido, el Interactive Management, sistema administrativo desarrollado para apoyar a las organizaciones en la confrontación de situaciones complejas, y aplicable para diseñar respuestas a situaciones que requieren integrar contribuciones de individuos con diversos puntos de vista, antecedentes y perspectivas de un sector en particular (Broomé, 1992:1), puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico en el proceso de planeación estratégica de las empresas, con la finalidad de tomar decisiones encaminadas a eliminar factores que las afectan y diseñar estrategias.

El objetivo de la investigación se concentró en identificar los factores internos y externos que afectan a las micro y pequeñas empresas turísticas de alimentos y bebidas en Toluca y Metepec, mediante la aplicación del Interactive Management, a fin de probar la metodología y proponerla como herramienta de diagnóstico en el proceso de planeación estratégica.

La estructura de este documento se organiza en tres apartados: primero se aborda de manera conceptual la planeación estratégica, luego se describe la metodología del Interactive Management y, por último, se mencionan los resultados de su aplicación en las mipymes en cuestión.

## Antecedentes

---

Las mipymes turísticas en nuestro país representan 90% de la oferta actual de servicios turísticos, por lo que su fortalecimiento en todas las áreas es fundamental, ya que sus servicios son la clave en la satisfacción y la lealtad de los consumidores tan exigentes que atiende.

De este modo, en años recientes, las mipymes se han convertido en objeto de estudio para distintas áreas del conocimiento, en especial para la administración, con el propósito de que los resultados de tales investigaciones sean útiles para la toma de decisiones de quienes dirigen las empresas.

Según datos de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Artesanal, en el rubro de establecimientos de alimentos y bebidas, el Estado de México ocupa la tercera posición nacional, lo que demuestra la gran importancia de esos negocios en el sector turístico de la entidad. En los municipios de Toluca y Metepec se encuentran 175 establecimientos en este rubro: Toluca con 103 (59%) y Metepec con 72 (41%) (Sectur, Estado de México, 2005).

## Planeación estratégica

---

El cambio es un factor permanente en el ambiente y se ve reflejado en el amplio reconocimiento de su avance, en la velocidad con que es posible planear, organizar, comunicarse, producir, vender y consumir.

Las transformaciones ocurridas desde los años cuarenta –Segunda Guerra Mundial– motivaron que los administradores reconocieran la importancia de la planeación estratégica como el medio que les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medioambiente en el que opera su organización.

Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es sencilla, porque examina las circunstancias actuales y las que se esperan en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión; pero, en realidad, éste es un proceso complejo en extremo, que requiere un enfoque de sistemas para identificar y analizar factores externos a la empresa y confrontarlos con las capacidades de ésta (Rodríguez, 2005: 80).

Steiner (2005: 20) considera que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se determinan los mayores objetivos de una organización, y



las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizarlos. También estipula que son cuatro puntos de vista para entenderla: el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura. Es decir, la planeación estratégica observa la cadena de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados; asimismo, es una actitud, una forma de vida, pues se requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Y finalmente, como estructura, une los siguientes tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Cabe destacar que la planeación estratégica le confiere a la noción de estrategia un carácter explícito y anticipatorio, y si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió en la práctica administrativa, ésta ha sido sujeta a múltiples interpretaciones. Por ejemplo, Alfred Chandler, de Harvard, definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (cit. en Hill, 2001: 5).

De forma similar, James B. Quinn, del Dartmouth College, ha explicado a la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente” (cit. en Hill, 2001: 5).

Por tanto, una estrategia es un patrón de acciones y asignación de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

De lo anterior se desprende que la planeación estratégica es un proceso integrador, sistemático y flexible que permite la definición de cursos de acción encaminados al logro de objetivos, que además reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro y que posibilita que las oportunidades se potencialicen; sin perder de vista que la fase diagnóstica es decisiva y debe ser trabajada con mucho detalle, pues de sus resultados

dependen las decisiones y el diseño de estrategias, además de que en todo el proceso el tiempo es un elemento clave.

## Metodología

---

Se realizó una investigación de carácter exploratorio, con un diseño no experimental, donde se observó de manera específica la situación que viven las micro y pequeñas empresas turísticas de alimentos y bebidas a partir de los factores internos o externos que las están afectando, pero, como se trata de una situación dada, no se podrán manipular dichos factores. Los datos fueron recolectados en un solo momento, en un tiempo único y con un grupo de empresarios del sector turístico de alimentos y bebidas de Toluca y Metepec, en el Estado de México.

El desarrollo del Interactive Management (IM) está basado en el reconocimiento de que, para hacer frente a situaciones complicadas, los equipos de trabajo identifican una necesidad, están conscientes de la situación, y deben enfrentar de manera conjunta los aspectos principales de preocupación para desarrollar un conocimiento profundo del problema bajo análisis y elaborar las bases para una acción efectiva. Todo esto fundamentado en un espíritu de colaboración, compromiso, y dentro del marco de un esfuerzo serio y organizado (Warfield y Cárdenas, 1994: 1).

Por lo general, una sesión de IM es conducida con un grupo de seis a 12 individuos conocedores del tema y que representan diferentes puntos de vista de la situación. Esto con la finalidad de asegurar que las ideas de cada miembro del grupo sean parte del contexto para futuras discusiones y una asesoría preliminar y efectiva de la importancia relativa de las ideas producidas, ya que una de las etapas más importantes e iniciales en la fase de taller es la generación de ideas sobre el problema, y, entre más participantes, más ideas se generan, lo cual puede provocar que se tenga tanta información que posteriormente no sea posible administrar ni trabajar de forma adecuada con las técnicas que se aplican en sesiones de esta naturaleza.

Aunque en una sesión de IM no se requieren demandas especiales para los participantes, excepto un trabajo arduo y el compromiso de comportarse de acuerdo con la situación, las empresas estudiadas contaron con los siguientes criterios:

- Empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (Canirac) del Valle de Toluca
- Establecidas formalmente



- No importa el tipo de comida que expendan
- Ubicadas en la zona de Toluca y Metepec
- Gerentes dispuestos a colaborar con ideas acerca de la situación a ser discutida
- Comprometerse al aprendizaje individual y colectivo
- Externar la visión de los miembros que representa
- Contribuir a la posesión y aplicación de los resultados o productos

Las características específicas de los participantes que integraron la muestra fueron:

- Edad: 34-50 años
- Nivel de estudios: profesionistas (universitarios)
- Estado civil: casados
- Sexo: la mayoría masculino
- Puesto en la empresa: gerente general
- Experiencia en el ramo: 10 años aproximadamente
- Sector empresarial: servicios de alimentos y bebidas

De los seis individuos que integraron la muestra, tres representaron a Toluca y tres a Metepec. El grupo fue el ideal para desarrollar la sesión de IM.

Se utilizó la técnica cualitativa denominada técnica de grupo nominal (NGT, por sus siglas en inglés), cuya finalidad fue recabar la opinión de cada uno de los integrantes del grupo, con el propósito de obtener los factores internos y externos que afectan a las empresas en estudio.

Como se señaló antes, el IM está diseñado para trabajar en tres fases, de las cuales se retomaron las dos primeras para recolectar datos primarios:

- a) Planeación.* Se tuvieron dos reuniones entre el agente IM (presidente de la Canirac) y el facilitador IM para determinar el ámbito, contexto, identificación de actores y roles, definición del problema y plan de trabajo.
- b) Taller.* Se desarrolló en una sola sesión de trabajo de siete horas, en un salón cuyas características son las adecuadas para encuentros de este tipo, con la asistencia de seis empresarios, un líder de grupo con experiencia (facilitador), un operador de la computadora (ambas funciones las realizó el facilitador IM), y un grupo de cuatro personas disponibles para

CUADRO I. APLICACIÓN DEL IM

FASE IM	COMPONENTES	MIPYMES
PLANEACIÓN		
PRIMERA REUNIÓN		
	Declaración escrita del ámbito y contexto	<p>Ámbito: razones del porqué cierran las mipymes turísticas de alimentos y bebidas</p> <p>Contexto: Factores internos y externos que afectan a las micro y pequeñas empresas turísticas de alimentos y bebidas de Toluca y Metepec</p>
	Identificación de actores	<p>Cliente: Canirac</p> <p>Patrocinador: Elizabeth López Carré</p> <p>Agente IM: Empresario que representa al cliente</p>
SEGUNDA REUNIÓN		
	Rol de familiarización	Se familiarizó al agente IM (presidente de la Canirac) con su función
	Fase de familiarización	Se familiarizó al agente IM con el desarrollo de las tres fases de la metodología IM
	Planeación detallada del documento de trabajo	Se preparó el plan de trabajo del taller
TALLER		
	Preliminares	Se preparó la sala para la sesión IM. El facilitador IM llevó a cabo la introducción al taller y la dinámica de presentación de los participantes
	Generación de ideas	A partir de la pregunta de partida, el facilitador IM conduce la aplicación de la NGT (técnica de grupo nominal), identificándose 68 factores que afectan a las mipymes turísticas de alimentos y bebidas en Toluca y Metepec, clasificados en nueve categorías
	Clarificación, edición y registro de ideas	Se continuó con el trabajo de la NGT en la etapa de votación; aquí los participantes votaron por los factores que consideraron de mayor relevancia; de 25 factores se seleccionaron y registraron los 15 más importantes y se clasificaron en siete categorías
	Interpretación	Se determinaron los factores internos y externos que afectan a las micro y pequeñas empresas turísticas de alimentos y bebidas en Toluca y Metepec



documentar los comentarios clave de los participantes y atender la logística de los descansos y de la sesión.

En el cuadro 1 se muestra el resumen de la aplicación de las dos fases del IM.

CUADRO 2. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

FACTOR	INTERNO	EXTERNO
Falta de seguridad en el estado		X
Falta de infraestructura urbana		X
Poca confianza para invertir		X
Concepto equivocado del negocio	X	
Falta de planeación estratégica	X	
Bajo ingreso familiar		X
Falta de servicios públicos		X
Falta de financiamiento	X	
Cercanía con el Distrito Federal		X
Falta de continuidad en programas políticos		X
Inseguridad jurídica		X
Falta de creatividad	X	
Falta de cultura gastronómica		X
Cambios en los gustos del consumidor	X	
Productos de mala calidad	X	

## Resultados

De acuerdo con la información recopilada en la sesión de IM, en el siguiente tabla se presentan los factores internos y externos que afectan a las micro y pequeñas empresas turísticas de alimentos y bebidas de Toluca y Metepec.

El cuadro 2 muestra que, cuantitativamente, los factores externos afectan más a las micro y pequeñas empresas turísticas en Toluca y Metepec; sin embargo, en términos cualitativos, los seis factores internos (que además son

controlables) fueron seleccionados por los empresarios como verdaderamente significativos.

Uno de los productos principales que se obtiene de una sesión de IM es el aprendizaje entre los participantes, ya que el intercambio real de ideas e información permite aprender de manera activa y significativa acerca del problema.

### Conclusiones

Lo interesante de una sesión de Interactive Management es la interacción que se lleva a cabo, pues los integrantes del equipo de expertos interactúan con respecto a una situación o problema dado, con objeto de aportar sus conocimientos y experiencia en el tema y así obtener resultados en conjunto. En ese contexto de intercambio de información y de los diversos puntos de vista de los participantes es donde se obtienen los mayores beneficios que se derivan de estas sesiones.

Por lo tanto, un valioso aporte de esta investigación es la propuesta de usar el IM como herramienta de diagnóstico en procesos de planeación estratégica, ya que resulta ser una metodología flexible, viable y funcional.

Finalmente, se persigue que esta experiencia sirva de base para que se aplique en otro escenario y con un sector empresarial distinto.

#### FUENTES CONSULTADAS

- Broomé, Benjamín J. (1992). *Panorama general del proceso de la administración interactiva*. Trad. A. Roxana Cárdenas y Carmen A. Moreno. USA: George Mason University.
- Hill, Charles W. L. (2001). *Administración estratégica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Steiner, George (2005). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Warfield, John N. y A. Roxana Cárdenas (1994). *A Handbook of Interactive Management*. Ames: Iowa State University Press.

