



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**Determinantes en la competitividad de las
micro y pequeñas empresas en el sur del
estado de Quintana Roo: un análisis factorial**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Lucely Guadalupe Pérez Canul

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Edgar Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo, 2009.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

DIRECTOR: _____
M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: _____
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR: _____
M.C. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Julio de 2009.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias a Dios por poner ángeles en mi camino que han sido mi inspiración en cada paso que doy en la vida.

Gracias a mi mama *Sonia Gabriela Canul Góngora* por ser madre y padre a la vez, gracia por darme la oportunidad de vivir, por la paciencia que me ha tenido, la sabiduría con la que me ha hecho ver las cosas, y sobre todo gracias por darme la fortaleza que he necesitado en la vida.

Gracias a mi mamita *Edilberta Góngora Guemes* por el inmenso amor me ha dado, enseñándome lo bueno y malo de la vida, gracias por sus regaños que me han servido para no salirme del camino bueno.

Gracias a mi hermanita *Brenda Isela Pineda Canul* por brindarme una mano de amiga cuando lo he necesitado y por darme una hermosa sobrinita.

Gracias al maestro *Edgar Sansores Guerrero* por la confianza puesta en mi, gracias por la paciencia y por el apoyo que me brindo en la realización de este trabajo.

Gracias a la maestra *Juana Edith Navarrete Marneou* por el tiempo dedicado en este trabajo y por todo el apoyo que me brindo.

Gracias a todas las personas que han confiado en mi.

RESUMEN

Autor:	Lucely Guadalupe Pérez Canul
Título:	Determinantes en la competitividad de las micro y pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: un análisis factorial
Institución:	Universidad de Quintana Roo
Grado:	Licenciatura en Sistemas Comerciales
Año:	2009.

Las MiPymes son por mucho la base de la economía de cualquier país y sin embargo no cuentan con la información pertinente para mantenerse en el mercado y ser competitivas. Esto se observó en el estado de Quintana Roo en el caso particular del municipio de Othón P. Blanco, motivo de esta investigación. El estudio realizado comprendió un periodo de un año, en pequeñas unidades económicas localizadas en el municipio, se obtuvo información directa aplicando dos cuestionarios en tiempos distintos a una muestra de 197 MiPyMEs. Lo cual permitió la generación de indicadores para el análisis de componentes principales. Los resultados permiten afirmar que las pequeñas unidades económicas en el municipio de Othón P. Blanco carecen de información necesaria para ser competitivas, sin embargo lo que les ha permitido permanecer en el mercado es su conocimiento empírico que han obtenido a través de los años de experiencia que tienen. Como fortalezas se encontró que las MiPyMEs cuentan con buenos proveedores, calidad en sus productos y buena ubicación por que se puede decir que estas empresas tienen la capacidad de ser competitivas solo falta que adquieran el conocimiento de cómo mediar todas sus fortalezas y oportunidades para fijarse estrategias que coadyuven al bienestar de la misma.

CONTENIDO

I	Introducción		
	I. Planteamiento del problema	8
	II. Delimitación de tiempo y espacio	9
	III. Objetivo general	9
	IV. Objetivos específicos	10
	V. Hipótesis	10
	VI. Breve descripción del contenido de la tesis	11

CAPÍTULO I

Fundamentos teóricos

1.1	Introducción	14
1.2	Competitividad	14
1.2.1	Definición de competitividad	14
1.2.2	Competitividad y Competencia	17
1.2.3	Competitividad y Productividad	19
1.2.4	Ventajas competitivas de Porter	21
1.3	Factores determinantes en la competitividad de las MiPYmes	23
1.3.1	Investigaciones relacionadas con los factores que determinan la competitividad de las MiPYmes	24
1.3.2	Factor “Capacidad Financiera”	28
1.3.3	Factor “Acceso al Financiamiento”	29



1.3.4	Factor “Capacidad de Marketing”	30
1.3.5	Factor “Recursos Humanos”	31
1.4	Conclusiones	32

CAPÍTULO II

Análisis de la situación actual de las MiPYmes en México y Quintana Roo

2.1	Introducción	35
2.2	Concepto	35
2.3	Clasificación	38
2.4	Características	41
2.5	Antecedentes	43
2.6	Las MiPYmes en México	45
2.6.1	Importancia	45
2.6.2	Contribución económica	47
2.7	Problemática	49
2.7.1	Competitividad de México en el mundo	50
2.7.2	Competitividad de México ante la globalización	56
2.7.2.1	Índice de globalización	56
2.7.3	Era del conocimiento	57
2.8	Cobertura	58
2.9	Zonas regionales y sectores económicos de Quintana Roo	60
2.9.1	Contribución a la economía	61
2.9.2	Problemática	62
2.9.3	Cobertura	66
2.9.4	Conclusiones	68



CAPÍTULO III

Análisis multivariado de los factores críticos que inciden en el desarrollo competitivo de las MiPYmes en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo

3.1	Introducción	71
3.2	Metodología	71
3.3	Interpretación de resultados	83
3.4	Conclusiones	93

CAPÍTULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1	Introducción	95
4.2	Conclusiones	95
4.3	Recomendaciones	99
	Bibliografía	102
	Glosario de términos	105
	Anexos		
	Anexo I Encuestas: Empresas en funcionamiento y empresas en quiebra	114
	Anexo II Dendogram	131



ÍNDICE DE CUADROS

1.	Componentes de un análisis de la competencia.	18
2.	Estrategias para lograr una ventaja competitiva.	22
3.	¿La competitividad depende del tamaño de la empresa?	25
4.	Principales factores de éxito de las MiPYmes.	26
5.	Conceptos de las MiPYmes.	26
6.	Criterios para la clasificación de las pequeñas y medianas empresas en distintos países.	29
7.	Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.	30
8.	Características de las MiPYmes.	42
9.	Participación de las MiPYmes a nivel mundial.	68
10.	Características del índice de competitividad para el crecimiento e índice de competitividad de los negocios.	51
11.	Índice de competitividad en países	53
12.	La paradoja de la competitividad en México.	54
13.	Pilares para tener éxito en los nuevos retos competitivos de la economía del conocimiento, global y sistemática.	58
14.	Mapa del estado de Quintana Roo con sus municipios.	60
15.	Principales sectores económicos en el estado de Quintana Roo.	61
16.	Índice estatal de competitividad sistemática de los estados.	63
17.	Case Processing Summary, b.	74



18.	Total Variance Explained.	75
	Principales factores que influyen en el éxito	
19.	competitivo de las MiPYmes en el sur del	77
	estado de Quintana Roo.	
20.	Análisis FODA	99

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1.	Establecimientos de empresas en México, según su tamaño.	46
2.	Personal ocupado promedio en establecimientos en México, según su tamaño.	46
3.	Comparativo de la distribución de las MiPYmes y MiPYmes.	47
4.	México en el reporte global de competitividad 2004-2005 y 2005-2006.	52
5.	Evolución de la competitividad de México 1996- 2006.	55
6.	Correlación entre la globalización y competitividad: ubicación de los índices de globalización y competitividad sistemática.	57
7.	Empresas por tamaño en América Latina.	59
8.	Aportación al PIB estatal de Quintana Roo por actividad económica, 2003.	62
9.	Quintana Roo en el índice de competitividad sistemática.	64
10.	Evolución de la competitividad sistemática del estado de Quintana Roo (2004-2005).	66
11.	Unidades económicas por tamaño en Quintana Roo, 2003.	67
12.	Distribución de las empresas en Quintana Roo	68



	por actividades económica, 2003.		
13.	Scree Plot	76
14.	Component Plot in Rotated space	78



Introducción



I. Planteamiento del Problema

La competencia es la característica más importante del entorno empresarial actual puesto que estamos ante el fenómeno de la globalización y para poder competir ya no es conveniente basarse únicamente en las técnicas tradicionales, si no que es necesario aplicar nuevos planteamientos y herramientas.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYmes) constituyen un elemento importante para el crecimiento sostenible en las economías nacionales. En México, de acuerdo a cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2006), este tipo de empresas representan el 98.8% del total de establecimientos comerciales, generan el 72.1% del total de empleos y contribuyen con el 52% del producto Interno Bruto (PIB).

No obstante de la importancia de las MiPYmes en el desarrollo económico de México. Estas presentan problemas estructurales que les impiden consolidarse y crecer. Dichos problemas se derivan del entorno adverso al que se enfrentan, lo cual ha propiciado un alto índice de mortandad durante sus primeros dos años de operación. Los problemas más comunes a los que se enfrentan son: acceso limitado al financiamiento, excesiva regulación, alta propensión del propietario a la improvisación, limitada capacidad de negociación¹, falta de personal capacitado, escasa formación profesional del propietario y falta de un plan.

Las cifras de fracaso de las MiPYmes son abrumadoras, según datos derivados de investigaciones, al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen. De acuerdo con Cetro-Crece, también de México, el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.

¹ Esto debido a su volumen de compra.



La página de Internet denominada *degerencia.com*, la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de cinco años. Solo 27 de cada cien empresas que abren cada año de manera independiente tienen éxito, mientras que aquellas que tienen acceso del gobierno llegan al 90%.

Por otra parte en la ciudad de Chetumal, con la llegada de grandes empresas y el desarrollo de franquicias, el entorno para las MiPYmes se ha vuelto complicado, esto debido a la intensa competencia que se ha generado. Ante este panorama las MiPYmes, para sobrevivir, tienen que desarrollar sus ventajas competitivas y hacerlas sostenibles.

El desarrollo de las ventajas competitivas en las MiPYmes requiere de un análisis de factores internos, que la condicionan y en muchas ocasiones la limitan. Por tanto para comprender el potencial competitivo de las MiPYmes e impulsar su desarrollo resulta importante el conocer el estado actual que guardan sus factores internos.

II. Delimitación del tiempo y espacio

La investigación se será llevada a cabo en el municipio de Othón P. Blanco en Quintana Roo. El periodo en el cuál se desarrollará esta investigación comprende de Agosto de 2008 a marzo de 2009.

III. Objetivo General

- Determinar los factores internos que inciden en la competitividad de las MIPYMES en el municipio de Othón P. Blanco.



IV. Objetivo Específicos

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos en los que se sustentan los factores críticos competitivos de las MiPYmes.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las MiPYmes en México y en Quintana Roo.
- Desarrollar un instrumento para la recolección de información y diseñar un modelo para interpretar los resultados obtenidos.
- Determinar a través del análisis multivariado los factores críticos que inciden en el desarrollo competitivo de las MiPYmes en el municipio de Othón P. Blanco en Quintana Roo.

V. Hipótesis

Para el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados, se formula la siguiente hipótesis:

La competitividad de las MiPYmes en el municipio de Othón P. Blanco está determinada por la capacidad de marketing, la capacidad financiera, el acceso al financiamiento y la formación de sus recursos humanos.

Esta hipótesis nos permite plantear las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Por qué es importante conocer a las MiPYmes?
2. ¿Qué tan trascendental es saber para las empresas en que factores se debe poner más atención?



3. ¿Cuáles son los agentes que intervienen en el éxito competitivo de las MiPYmes?
4. ¿Es posible que por medio del análisis de los factores internos de las MiPYmes se puedan determinar las causas que las llevan al éxito?
5. ¿Cómo, a partir del análisis de los factores que influyen en el éxito de las MiPYmes se puede, a futuro, prevenir el cierre de estas?

VI. Breve descripción del contenido de la tesis

Debido a la importancia económica que representan las MiPYmes en México, es de suma importancia estudiarlas y sobre todo conocer los factores que han llevado a unas cuantas a permanecer en el mercado y sobre todo ser competitivas, así como cuales son los que deterioran la vida de estas.

Como todo inicia con una base solida para que posteriormente se pueda desarrollar de una manera adecuada la situación, en este primer capítulo se realiza un análisis de la concepción de la “competitividad” para posteriormente introducirse al tema de los factores que influyen en la competitividad de las MiPYmes. Este capítulo está compuesto por dos sección en el primero se realiza un análisis sobre los diversos conceptos que giran en torno de la competitividad según diversos autores, así como la realización del contraste de la competitividad con los conceptos de competencia y productividad. En el segundo sección se desarrollan determinados factores que influyen en la competitividad como son: la capacidad financiera, acceso al financiamiento, capacidad de marketing y los recursos humanos; así mismo se presentan diversas investigaciones relacionadas con este estudio. Cabe mencionar que es importante comprender los fundamentos teóricos de las MiPYmes ya que a través de esto se contrastará la hipótesis planteada en la introducción.

Es importante conocer el pasado para atacar de la mejor manera los posibles errores del presente. Por esto en el segundo capítulo se realiza un análisis descriptivo de la evolución de las MiPYmes en México y Quintana Roo. Este capítulo está conformado por tres secciones, en la primera se hace un análisis de los antecedentes de las MiPYmes, así como su clasificación y características; en la segunda se analiza la situación de estas empresas en México, su contribución económica al país, cobertura, capacidad competitiva ante otros países, así como la capacidad de adaptación ante la nueva era del conocimiento. En la tercera sección se analizan las MiPYmes en Quintana Roo, desde su cobertura, contribución económica y problemáticas.

Es necesario definir el camino por el cual cruzaremos para llegar al final, por lo cual en esta investigación se utilizó el método de análisis multivariado, para analizar los principales componentes de los datos obtenidos, por lo que en este capítulo se desarrolla la metodología y la interpretación de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

Fundamentos teóricos



1.1. Introducción

En este primer capítulo se realiza un análisis de la conceptualización de la competitividad para posteriormente introducirse al tema de los factores que influyen en esta. Este capítulo está compuesto por dos secciones en el primero se realiza un análisis sobre los diversos conceptos que giran en torno de la competitividad por diversos autores, así como la realización del contraste de la competitividad con los conceptos de competencia y productividad. En el segundo sección se desarrollan determinados factores que influyen en la competitividad como son: la capacidad financiera, acceso al financiamiento, capacidad de marketing y los recursos humanos; así mismo se presentan diversas investigaciones relacionadas con este estudio. Cabe mencionar que es importante comprender los fundamentos teóricos de las MiPYmes ya que a través de esto se contrastará la hipótesis planteada en la introducción.

1.2 Competitividad

En la actualidad para las MiPYmes el hecho de ser competitivas es vital para la supervivencia, esto se debe al ambiente globalizado en el cual se desarrollan, Porter en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” (1997) concluye que la ventaja de una nación no se puede medir más que por la suma de las ventajas de sus empresas. Por lo anterior podemos percatarnos que la competitividad no solo es vital para las MiPYmes sino también para el país, razón de sobra para que diversos estudiosos en el tema se preocupen por adentrarse en el.

1.2.1 Definición de competitividad

Actualmente existen diversas definiciones para el éxito competitivo o competitividad empresarial, sin embargo la mayoría de estas se unen en el



concepto hecho por Michael E. Porter (2008), que en su libro “La ventaja competitiva”, define a la competencia como el factor que determina el éxito o fracaso de las empresas. En este mismo contexto establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

Así mismo Aragón y Rubio (2002) consideran la competitividad como la capacidad que tienen las empresas para que rivalizando con otras empresas, consigan alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

Iolanda Montegut et. Al. (2007) precisan a la competitividad como aquel conjunto de características que diferencia una empresa de su competencia y le permite, mantenerse en el sector con buenos resultados. Tanto el entorno económico general en el que participa la empresa como al sector al que pertenece, como las características intrínsecas de la propia empresa, ejercen una influencia sobre las entidades y sobre su comportamiento.

Para Álvarez (2001) la competitividad es la capacidad de una empresa para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado, para atraer más clientes, para ser más eficiente, para mantener un ritmo constante y para desarrollar al personal.

A su vez Anderson (1999) puntualiza que la competitividad es la capacidad de las naciones y de su empresa para competir adecuadamente en un mercado específico a nivel internacional.

De acuerdo con Albuquerque (1999), la competitividad alude a la pugna en los mercados, es decir, a la lucha entre competidores antagonistas, en el cual unos quedan eliminados en un proceso que tiende hacia estructuras oligopólicas o monopólicas.

Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (2001), define a la competitividad como la capacidad de competir; generalmente a nivel internacional, se determina por la calidad del ambiente empresarial y por el aumento de la productividad. La competitividad y productividad generan valor.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

También la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a la competitividad como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

Por lo anterior se puede apreciar que la competitividad es un tema muy importante ya que diversos autores se han preocupado por estudiarla, lo cual genera que existan muchas definiciones, sin embargo la mayoría concuerdan en que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, obtener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Para esta investigación definiremos la competitividad como la capacidad que tienen las empresas para que, rivalizando con otras, mantengan, aumenten su posición en el mercado y obtengan unos resultados superiores sin necesidades de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

Sin embargo es muy importante hacer la diferencia entre el significado de competencia y competitividad ya que puede existir una gran competencia en el mercado y las empresas pueden ser poco competitivas.

1.2.2 Competitividad y Competencia

La competencia y competitividad son conceptos que regularmente se consideran sinónimos, sin embargo no lo son pero están muy relacionados y uno es consecuencia del otro.

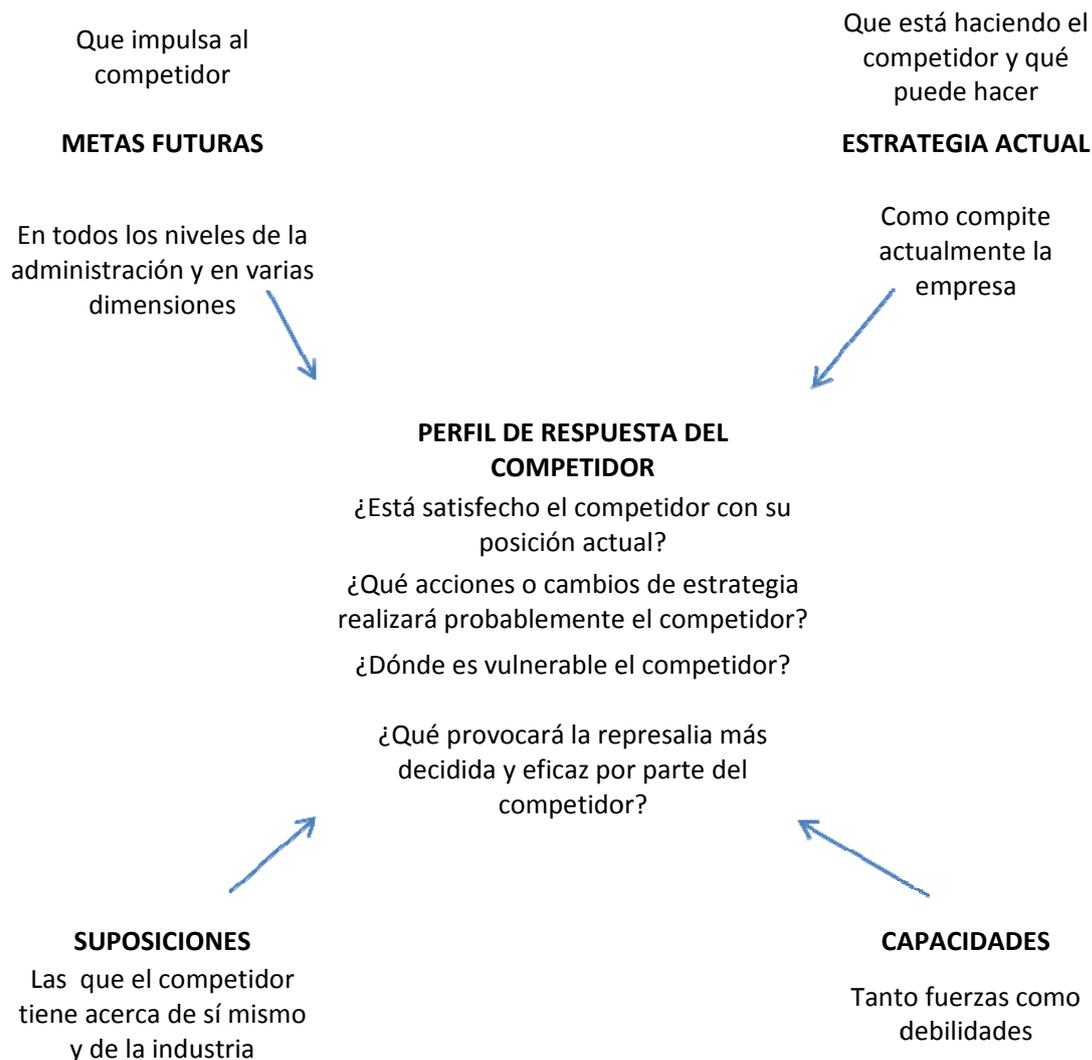
La competencia existe porque una empresa no está sola en el mercado, si no que tiene que competir con otras empresas que tratan de satisfacer las necesidades del mismo mercado. Por lo que no solo es necesario orientarse al cliente si no que la oferta sea más eficaz que la de los competidores.

Diversas organizaciones como el Banco de México, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Banco Mundial, entre otros, concuerdan en que mientras más competencia se presente mayor competitividad habrá, puesto que a falta de competencia, particularmente en la provisión de insumos básicos para la producción, se propicia el deficiente desempeño del resto de los factores.

La competencia según Bruman (1994) se da entre empresas y no entre países, y unas ciudades no compiten con otras, ya que solo operan como áreas de localización de empresas que compiten entre sí. Es decir que las ciudades ofrecen solo condiciones generales para la producción pero no son suficientes para el éxito competitivo, ya que este último se relaciona con la competencia entre empresas que se fundamenta en la eficiencia de costos, innovaciones tecnológicas, actividades de mercadeo (marketing) y otros factores internos de la empresa (Bruman, 1996).

Para ser competitivos es necesario analizar a la competencia, en el cuadro 1 se presentan 4 puntos que una empresa que desea alcanzar el éxito competitivo necesita saber de su competencia de acuerdo con Porter:

Cuadro 1. Componentes de un análisis de la competencia



Fuente: Tomado de "Las ventajas competitivas de las naciones" (Porter, 1997)

En el cuadro anterior podemos apreciar los puntos que debemos conocer bien de nuestros competidores para que en base a esto podamos desarrollar estrategias que nos permitan ser más competitivos en la industria en la que se esté inmerso. Analizar al competidor pone a la empresa un paso en frente de su

competencia, el propósito del análisis de la competencia es explicar en detalle cuáles son los cambios externos y las oportunidades que las empresas enfrentan.

Es de suma importancia analizar cuatro puntos del competidor: las metas, las estrategias actuales, las suposiciones que el competidor tiene acerca de sí mismo y de la industria, así como las capacidades con las que cuenta para que de esta manera se obtenga el perfil del competidor.

El análisis de la competencia debe ser un proceso continuo, la información necesaria para analizar a la competencia se puede obtener visitando su página web, leyendo la literatura y folletos de sus productos, investigando sus productos, observando cómo se presentan en exposiciones comerciales, hablando con sus clientes para averiguar cómo se sienten con sus respecto a sus productos o servicios, todo esta información está a la mano, solo es necesario recabarla y analizarla.

1.2.3 Competitividad y Productividad

Antes de entrar de lleno en el tema de los factores internos que intervienen en el éxito de las MiPYmes para nuestra investigación, es necesario hacer la diferencia entre competitividad y productividad. Puesto que una empresa puede producir más que sus competidores y a pesar de eso no representar ninguna amenaza para este, sin embargo uno depende del otro. Porter (1997), menciona que la productividad es el valor del producto generado por unidad de trabajo o de capital. Depende de la calidad, de las características de los productos y de la eficiencia con que se producen.

Para Albuquerque (1999), la productividad no es más que un proceso de cambio estructural y la competitividad alude a las exigencias que demanda la globalización.

La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. (Smith, 1776). No obstante, esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de la productividad o insumos (mano de obra y capital), de tal suerte que los recursos de una nación sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales. (Porter 2008)

Para un país es de suma importancia la productividad que tenga para poder proporcionarle una mejor calidad de vida a su población, aquí es donde intervienen las empresas, ya que son precisamente estas las que deben producir maximizando su materia prima para poder competir con otras empresas sin necesidad de abaratar la mano de obra y ofrecer un mejor precio con productos de buena calidad.

En el mismo contexto, los estados, deben buscar procurar aumentar sus inversiones en ciencia y tecnología para mejorar la productividad de su entorno económico y al mismo tiempo ser relativamente más competitivos en el ámbito mundial.

Por su parte en países como Francia, las leyes sobre el trabajo han cambiado y con esto las horas laborales se han reducido, esto se debe a que se le quiere dar a los empleados una vida personal más saludable que, en consecuencia, incrementa en razón directa su productividad. Esto a su vez combate los crecientes índices de desempleo, ya que las empresas, al tener que reducir las horas de trabajo de sus empleados, se ven ante la necesidad de contratar mayor personal para llevar a cabo correctamente sus procesos productivos en función de su capacidad instalada.

La experiencia en países europeos muestra claramente que cuando se llevan a cabo programas de fomento de la productividad que generen beneficios para la empresa y éstas a su vez los refleja en mejores ingresos tanto para empresarios como para trabajadores, se consolida la capacidad de ser más competitivos en los mercados.

1.2.4 Ventajas Competitivas de Porter

Michael E. Porter en su libro la ventaja competitiva (1997) hace mención a tres estrategia para lograr una ventaja competitiva: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque y lo representa en el cuadro 2.

En su mismo libro, Porter menciona que es muy importante que la empresa conozca su posición relativa dentro de su sector industrial, ya que esto le permitirá saber si su utilidad esta por arriba o por abajo del promedio del sector. Por lo tanto una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento a pesar de que su estructura sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo, sea, por tanto, modesta.

Cuadro 2. Estrategias para lograr una ventaja competitiva



Fuente: Tomado de "La ventaja competitiva" (Porter, 1997)

El liderazgo en costo se obtiene si una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de las ventajas en costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Este tipo de liderazgo se puede ver claramente en la zona libre de Belice, sus productos procedentes en su mayoría de China llegan a la frontera México-Belice a menor costo pero generalmente con menor calidad, sin embargo los consumidores lo compran. Este liderazgo en costo se debe a la mano de obra barata que maneja China así como la tecnología con la que cuentan.

En la estrategia de diferenciación la empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Para lo cual se seleccionan uno o más atributos que los compradores de un sector industrial consideren importante y en base a estos la empresa se dedica a satisfacer esta necesidad, logrando muchas veces vender a un precio mayor.

Esta estrategia se puede lograr a través de diversos medios como lo son el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia, entre otros.

La estrategia de enfoque se basa en la selección de un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blancos aunque no posea una ventaja competitiva general. Este enfoque consta de dos variantes: el enfoque de costo y el enfoque de diferenciación; la primera una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco mientras que en la segunda la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco.

1.3 Factores determinantes en la competitividad de las MiPYmes

Existen diferentes vertientes en cuanto a los factores que determinan la competitividad de las empresas, algunos autores consideran que los factores externos son los más importantes ya que son los que el mercado meta aprecia más y otros dicen que el problema hay que atacarlo de raíz por lo que ellos se basan en los factores internos. No obstante tanto los factores internos como los externos son fundamentales para lograr el éxito competitivo de las empresas, sin embargo en esta investigación se estudian los internos.

1.3.1 Investigaciones relacionadas con los factores que determinan la competitividad de las MiPYmes

Los profesores-investigadores de la universidad de Murcia España realizaron una investigación llamada “factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las MiPYmes del estado de Veracruz” en cual se está íntimamente relacionada con la investigación presente.

Por otra parte los profesores-investigadores de la universidad de Guadalajara México elaboraron una compilación denominada “competitividad implicaciones para empresas y regiones” (2003) en el cual explican entre otras cosas los factores que inciden en la competitividad de las ciudades mexicanas en la globalización.

Así mismo Serafín Tijerina Limón (1997) hizo un libro con el nombre “competitividad” en que habla sobre cómo enfrentar el desafío y responder a la oportunidad y exigencia de convertirse en opción y ser elegido constantemente.

Por su parte la Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia, Universidad de Cantabria y la Universidad de Veracruzana realizaron un análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el estado de Veracruz, en donde contrastaron si las empresas siguen estrategias, que invierten en tecnología e I+D, que apuestan por la calidad, que tienen plan estratégico, que establecen alianzas, que son flexibles y que forman a su personal son más eficientes y rentables.

En esa investigación también compararon a diversos autores sobre las opiniones que ello tienen en cuanto a ¿Qué pesa más?, si el tamaño o la edad de la empresa.

Cuadro 3. ¿La competitividad depende del tamaño de la empresa?

Lafuente y Yagüe, 1989; Camisón, 1996 ^a , 2000	La supervivencia de la pyme depende en buena medida, de su capacidad para competir con la gran empresa.
Audretsch, 1990, 1995 y Audretsch y Mahmood, 1991, 1995	La probabilidad de que una empresa sobreviva esta positivamente relacionada con su tamaño.
Javanovic 1982	El eficiente crece y sobrevive, el ineficiente cae y fracasa. Por esta razón, las empresas más antiguas tienen más probabilidad de sobrevivir y de alcanzar un mayor tamaño.
Lane y Schary (1991)	La probabilidad de fracaso decrece con la edad y la distribución por edad de la población de empresas será un determinante importante de la tasa de fracaso sectorial.
Grant, 1996	Las MiPYmes se deben cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y éxito dependerán, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación

Elaboración propia con información de la investigación “análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el estado de Veracruz”.

El tamaño y la edad de la empresa influyen en gran medida en el éxito competitivo que estas obtengan, sin embargo una no pesa más que la otra, si bien es cierto que cada una de estas dos tiene sus fortalezas y debilidades, por lo mismo unas se compensan con otras. Las empresas grandes tienen una mayor experiencia en los mercados internacionales y más facilidad para introducir innovaciones en los productos y en los procesos de fabricación al disponer de más recursos financieros, poder de mercado y contar con personal mejor calificado. Por su lado las empresas jóvenes son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, carencia de excesiva burocracia,

sistema informal de comunicación interna, motivación para la consecución de resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo

También Alicia Rubio Bañón junto con Antonio Barón Sánchez, elaboraron un estudio denominado “factores competitivos del éxito competitivo, un estudio empírico en la pyme” (2005), basan el éxito competitivo de las MiPYmes en 11 factores que son: Gestión de recursos humanos y capacitación de personal, capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y el Know How.

Los trabajos que han analizado a las MiPYmes coinciden en que las ventajas competitivas de estas se sustentan en la adquisición y gestión de sus recursos tangibles, intangibles y humanos, así como de sus capacidades, (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Principales factores de éxito competitivo

Recursos tangibles	Recursos intangibles	Recursos humanos	Capacidades
Adecuación y gestión financiera	Recursos tecnológicos	Políticas y procesos de dirección de recursos humanos	Capacidades directivas
	Innovación		Sistemas de información
	Capacidad de marketing		
	Calidad		

Fuente: Tomado de “Factores explicativos del éxito competitivo, un estudio empírico en la pyme” (2005).

La tabla anterior muestra que el mantenimiento de buenos estándares financieros, conjunta con una adecuada gestión financiera, son los principales

factores que llevan a las MiPYmes a alcanzar el éxito competitivo, este contexto Birley y Westhead (1990), mencionan que es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias.

En segundo lugar se encuentran los recursos tecnológicos esto desde el punto de vista de producción, ya que dependiendo de la capacidad tecnológica con la que cuenten las MiPYmes, se producirán sus bienes o servicios, en este sentido Donrrosoro et al. (2001), indica que aquellas empresas que sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que los competidores obtienen buenos resultados —comportamiento reactivo— o las que no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales están avocadas al fracaso.

Ante la enorme competencia a la que se enfrentan las MiPYmes, la innovación es un factor que las podría diferenciar de sus competidores puesto que es necesario complacer al consumidor y está siempre en busca de lo novedoso.

En cuanto a la capacidad de marketing Pelham (1997 y 2000), Pil y Holwelg (2003), Verhees y Meulenberg (2004) concuerdan en que la empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son, si acaso, más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.

La calidad del bien ofrecido es una característica que sin duda el consumidor siempre busca a la hora de hacer su compra final, por lo que también es un factor que determina la competitividad.

No podían faltar los recursos humanos y en este contexto Pfeffer (1994) sostiene que los conocimientos, las habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo trabajan éstos, son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito son cada vez menos relevantes.

Así mismo la capacidad directiva y el manejo de sistemas de información son también determinantes en la competitividad de las empresas, puesto que es de suma importancia contar con un dirigente que reúna los conocimientos y capacidades necesarias para la toma de decisiones en la empresa; así como contar con sistemas de información sencillas y prácticas para poder enfrentar la incertidumbre del entorno en que se encuentran las MiPYmes.

En este trabajo de investigación se ahondara más en los factores de capacidad financiera, acceso al financiamiento, capacidad de marketing y recursos humanos puesto que son los que se presentan más en las empresas de éxito.

1.3.2 Factor capacidad financiera

Sin lugar a dudas la disponibilidad de capital es una de las principales condiciones que determinan el volumen de actividad en las empresas. El capital puede estar generado internamente o proceder de fuentes externas tales como los mercados de valores. La capacidad financiera es tan importante que puede estimular la actividad cuando otras condiciones son menos favorables.

La capacidad financiera se trata del razonamiento de “caja ociosa”, que postula que las empresas hacen adquisiciones para utilizar grandes cantidades de capital acumulado al que no pueden dar salida productiva de otra manera. Toda empresa poseedora de un capital inactivo es también una presa apetecible.

Diversos trabajos muestran que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales

factores resaltados como necesarios para alcanzar el éxito competitivo en las PYME. En este sentido, es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias (Birley y Westhead, 1990).

La capacidad financiera la tomaremos como la capacidad de reducir costos de operación, orientar adecuadamente los recursos, así como optimizar el uso de estos y tener la liquides necesaria para sus actividades normales.

1.3.3 Factor acceso al financiamiento

En el aspecto financiero las MiPYmes tienen una menor accesibilidad al financiamiento formal, particularmente el bancario, esto debido a los altos costos del mismo y al alto riesgo que representan para los bancos. Este hecho se debe, entre otras causas, a la falta de poder de negociación de las MIPYMES² la débil posición negociadora de la Pyme y a la asimetría de información en la relación Pyme Entidad Financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a prevalecer a la hora de conceder un crédito las garantías reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos que presentan las pequeñas unidades económicas, por otro, a fijar una prima de riesgo que implica un mayor tipo de interés. Además, las Pyme soportan, en comparación con las empresas de mayor tamaño, una tasa adicional motivada por el alto coste administrativo que una operación crediticia supone con relación al menor volumen prestado.

² Debido a su bajo nivel de compra las MIPYMES tienen que asumir altos costos en sus negociaciones.

1.3.4 Factor capacidad de marketing

Por otro lado la mercadotecnia juega un papel importante en la competitividad en las MiPYmes y existen muchos autores que concuerdan, como Ramaswamy et al., (1994), el cual sostiene que el comportamiento competitivo de la mercadotecnia se manifiesta mediante la rivalidad entre las empresas expresada en estrategias de mercado; es decir, cuando una firma reacciona a las acciones de mercadotecnia de un competidor de una manera determinada.

Las empresas por su naturaleza compiten entre ellas, por lo cual es muy importante estudiar la capacidad de marketing con la que cuentan las MiPYmes, por lo que la definiremos como la capacidad que tienen las empresas para reaccionar ante las acciones de su competencia.

La empresa de éxito se distingue de sus competidores por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son, si acaso, más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas (Pelham, 1997 y 2000; Pil y Holwelg, 2003:35; Verhees y Meulenberg, 2004).

Por tanto, aquellas empresas que sean capaces de desarrollar productos nuevos, que adapten los existentes a las necesidades de sus clientes y que generen valor al consumidor a través de la creación de imagen de marca tendrán una mayor capacidad para competir con otras empresas.

El comportamiento competitivo de mercadotecnia se entiende como la rivalidad entre empresas expresada en estrategias de mercado; es decir, cuándo una firma reacciona a las acciones de mercadotecnia de un competidor en una manera determinada (Ramaswamy et al., 1994). En el estudio original se definen

tres tipos de comportamiento competitivo: vengativo, cooperativo y de base (como lo llaman los autores).

El teorema Dorfman-Steiner, como es conocido, establece que la cantidad demandada de un producto está dada en función de la publicidad y el precio. Éste fue uno de los primeros intentos y desarrollos teóricos sobre el comportamiento competitivo de mercadotecnia. Posteriormente, se generalizó con los estudios de Lambin, Naert y Bultez (1975), y ha sido la base para un gran número de estudios sobre el tema.

1.3.5 Factor recursos humanos

Así mismo un factor determinante para que las MiPYmes puedan consolidarse como empresas competitivas son sus recursos humanos, los cuales tienen el trato directo con los clientes y es precisamente aquí donde radica la importancia que estos asumen para contribuir al éxito de las mismas. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de rentabilidad, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer 1994).

Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización, así como a desarrollar sistemas para la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo, que promuevan la atracción del personal competente y lograr que estén lo suficientemente cualificado para afrontar los nuevos retos organizativos.

Valle Cabrera et al. (2005), mencionan que los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, entre otros.

Para Eduardo Soto y Simón L. Dolan los recursos humanos se desarrollan en un entorno de actividad económica que conduce a las organizaciones abiertas al exterior y además, pide a sus miembros una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y la innovación. Además mencionan que los pequeños negocios permiten que el personal, altamente motivado, se identifique con los fines y objetivos de la empresa y que, en consecuencia, den lo mejor de sí mismos para lograrlo.

En el presente trabajo estudiaremos a los recursos humanos por que el éxito de las MiPYmes va de la mano con las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una empresa que busque el éxito deberá poner mucha atención a la capacidad permanente de las personas en todos los niveles de la organización.

1.4 Conclusiones

Las MiPYmes juegan un papel muy importante en la economía de México por lo que la competitividad del país también está en función de la competitividad de estas empresas.

Por lo anterior, la competitividad es un tema muy estudiado y cuenta con muchas definiciones, sin embargo en este trabajo se concluyó que es la capacidad que tienen las empresas para que, rivalizando con otras, mantengan, aumenten su posición en el mercado y obtengan unos resultados superiores sin necesidades de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

Una empresa pequeña tiene las herramientas necesarias para competir con empresas grandes ya que cada empresa es única debido a los recursos que posee y la forma en que los gestiona, por lo que su capacidad para competir recae en ella misma.

Es necesario que las MiPYmes definan las estrategias que seguirán ya que de lo contrario anticiparán su cierre, puesto que solo las empresas que se conozcan así mismas y conozcan a su competencia podrán crecer, mantenerse en el mercado y ser parte de la élite competitiva.

En este contexto es importante que las MiPYmes analicen a sus competidores más cercanos para después hacer un análisis FODA de ella misma y encaminar sus metas y estrategias de la manera más adecuada y con la información al día, lo cual le permitirá estar un paso adelante de la competencia.

Se concluye también que no necesariamente una empresa que cuenta con una productividad mayor representa una amenaza competitiva, si no la empresa que aprenda a maximizar sus recursos.

CAPITULO II

Análisis de la situación actual de las MiPYmes en México y Quintana Roo

2.1 Introducción

Es importante conocer el pasado para atacar de la mejor manera los errores del presente. Por esto en el segundo capítulo se realiza un análisis descriptivo de la evolución de las MiPYmes en México y Quintana Roo. Este capítulo está conformado por tres secciones, en la primera se hace un análisis de los antecedentes de las MiPYmes, así como su clasificación y características; en la segunda se analiza la situación de estas empresas en México, su contribución económica al país, cobertura, capacidad competitiva ante otros países, así como la capacidad de adaptación ante la nueva era del conocimiento. En la tercera sección se analizan las MiPYmes en Quintana Roo, desde su cobertura, contribución económica y problemáticas.

2.2 Conceptos a través de los años

Existen diversas definiciones sobre el concepto de micro, pequeña y mediana empresa, estas varían según el enfoque que se le dé. Los criterios utilizados son muy diversos, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas, el nivel tecnológico entre otros, prefijados por los Estados y Regiones.

En el siguiente cuadro se puede apreciar como a través de los años el concepto de las MiPYmes ha variado:

Cuadro 5. Conceptos de las MiPYmes

Institutos	Definiciones
Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI) (1978)	Este programa se enfoco a los establecimientos de seis a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no entraban en este programa de apoyo.
Plan Nacional de Desarrollo Industrial (1979)	Se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces).
El FOGAIN y el Fondo de Fomento a la Industria consideraron (1985)	Consideraron como pequeña empresa a aquella cuyo capital contable tiene como mínimo 50 mil pesos y máximo siete millones de pesos; y a la mediana empresa como aquella que requiere un mínimo de siete millones y un máximo 50 millones de pesos.
El Programa de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña	Consideró tanto a la pequeña como a la mediana empresa con un capital mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos.
SECOFI (1990)	Microindustria: La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 110 s.m. (1990). Industria pequeña: Las empresas manufactureras que ocuparan directamente 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasaran la cantidad de 115 s.m. Industria mediana: Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 1115 s.m.

SECOFI (1993)	Microindustria: La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 900,000 pesos al año. Industria pequeña: Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasaran la cantidad de 9, 000,000 de pesos al año. Industria mediana: Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 20, 000,000 de pesos al año.
SECOFI (1999)	Se clasificaron según el número de empleados y sector al que pertenecieran; Microempresa: industria (0-30), servicio (0-5), comercio (0-20). Pequeña empresa: industria (31-100), servicio (6-20), comercio (21-50). Mediana empresa: industria (101-500), servicio (21-100), comercio (51-100).
SECOFI (2002)	Se clasificaron según el número de empleados y sector al que pertenecieran; microempresa: industria (0-10), servicio (0-10), comercio (0-10). Pequeña empresa: industria (11-50), servicio (11-30), comercio (11-50). Mediana empresa: industria (51-250), servicio (31-100), comercio (51-100).

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación legislativa del senado de la república “micro, pequeñas y medianas empresas en México, evolución, funcionamiento y problemática” (2002).

A lo largo de la historia las MiPYmes han variado mucho en su conceptualización, según el momento y las instituciones que las clasifiquen, todas siguiendo el mismo patrón: el número de empleados, el sector al que pertenecen y la cantidad de capital contable que manejan.

El cuadro anterior muestra que en el año de 1978 las MiPYmes eran definidas por el número de empleados que manejaba de seis a 250 personas

como pequeña y mediana industria, y los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales.

Por su parte el FOGAIN en 1985, definía a las MiPYmes por su capital contable, consideraba como pequeña empresa a aquella cuyo capital tiene como mínimo 50 mil pesos y máximo siete millones de pesos; y a la mediana empresa como aquella que requiere un mínimo de siete millones y un máximo 50 millones de pesos.

En la actualidad la SECOFI ha sido la encargada de clasificar a estas empresas en México, y en el 2002 las clasificó según el número de empleados y sector al que pertenecieran; microempresa: industria (0-10), servicio (0-10), comercio (0-10). Pequeña empresa: industria (11-50), servicio (11-30), comercio (11-50). Mediana empresa: industria (51-250), servicio (31-100), comercio (51-100).

Por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

2.3 Clasificación

La clasificación de las MiPYmes está en función del número de empleados con que cuenta la empresa, sus ventas, nivel de producción, entre otros aspectos. A pesar de variar mucho de un país a otro, el número de trabajadores es el aspecto más importante a considerar para su clasificación. En el siguiente cuadro se muestran algunos criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas en determinados países.

Cuadro 6. Criterios para la clasificación de pequeñas y medianas empresas en distintos países

País o Región	Clasificación de pequeñas y medianas empresas	Criterios
Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 250 empleados • Volumen de ventas menos a 40 millones de Euros • Balance general de menor a 27 millones de Euros 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Volumen de ventas • Balance general
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 300 empleados • Volumen de ventas menor a 5 millones de dólares canadienses 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Volumen de ventas
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 500 empleados • Ingreso neto menor a 4 millones de dólares 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Ingreso neto
Japón	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 300 empleados • Menos de 100 millones para las manufacturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos • Número de empleados

Fuente: Cuadro elaborado con datos de la Secretaría de Economía

En el marco de la Unión Europea, se clasifica a las MiPYmes como aquellas que cuentan con menos de 250 empleados y cuyas ventas ascienden a menos de 40 millones de euros; en contraste, las MiPYmes en Brasil cuentan con menos de 500 empleados. A pesar de estas diferencias, su papel e importancia dentro de la economía nacional y mundial no deja de ser sobresaliente.

En México el Diario Oficial de la Federación publicó en el año 2002 la estratificación de las MiPYmes, esto en base al número de empleados y el sector al que pertenece cada clasificación de las empresas. Por ejemplo las

microempresas tienen de 0 a 10 empleados para la industria, el comercio y los servicios, sin embargo, las pequeñas son de 11 a 50 empleados para la industria y los servicios pero para el comercio se consideran como pequeñas, a las empresas que tienen de 11 a 30 empleados.

Cuadro 7. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Fuente: Tomado de la publicación del 30 de diciembre de 2002 del Diario Oficial de la Federación

Las MiPYmes son capaces de lograr a largo plazo la estabilidad económica de un país, esto debido a su capacidad de adaptación y estructura, las cuales en condiciones adecuadas, otorgan la flexibilidad y la capacidad para hacer frente a condiciones económicas adversas. Las MiPYmes hacen un uso más intensivo de mano de obra que las grandes empresas y, por lo tanto, suponen un costo menor en la creación de nuevos empleos, desempeñando una función importante en el fomento de la estabilidad de ingresos, el crecimiento económico y el empleo.

En las economías modernas la posición competitiva de una empresa depende, en parte, de la eficiencia de sus proveedores, del grado de cooperación con otras empresas (MiPYmes con las grandes) y la existencia de empresas que coadyuven en la distribución y logística, por lo tanto la competitividad de las MiPYmes y la economía están correlacionadas.

2.4 Características

Las MiPYmes presentan ciertas características que las hacen diferentes a las grandes empresas, muchas de estas diferencias no son favorables para las MiPYmes, sin embargo cuentan también con elementos que las hacen fuertes contra su competencia. En 1961, el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México, señalaron las características de las MiPYmes, las cuales no han variado mucho con en la actualidad, estas se pueden apreciar en el cuadro 8.

Las MiPYmes son empresas familiares por lo que la idea que impulsa su creación, por lo general provienen de personas que tienen la capacidad de fabricar el producto que se pondrá en venta y/o tienen experiencia laboral en el ramo. Por lo que sus productos suelen presentar ciertos rasgos artesanales que las grandes empresas no podrían lograr³.

Otra de sus características es precisamente la cantidad de mano de obra que ocupan, puesto que por su origen, estas empresas por lo general utilizan mucha mano de obra y poca maquinaria, lo que las hace imprescindibles en la región en la que se localicen, pues la gente que labora es de la zona en la que están establecidas estas empresas.

Aunado a lo anterior, una característica importante de las MiPYmes es la materia prima que utilizan en la fabricación de sus productos, ya que estas son tomadas de la región en la que están establecidas, lo que las hace reducir sus costos de insumos, además que contribuye con otras pequeñas empresas al consumirles sus productos.

³ Esto debido a que las grandes empresas fabrican sus productos con maquinarias y muy poca mano de obra en comparación con las MiPYmes.

Cuadro 8. Características de las MiPymes

Se originaron por la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad de elaboración de los productos y/o experiencia laboral.

Mucha flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción.

Producen insumos básicos o semibásicos que alimentan a la producción de las grandes industrias.

Utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.

Debido a su baja mecanización, ocupan mayor cantidad de mano de obra en comparación con la gran industria.

Descocen las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, que podrían aprovechar en su beneficio.

Sus productos en muchas ocasiones presentan ciertos rasgos artesanales.

Su desarrollo ha sido deficiente, con crecimientos espontáneos, sin un programa de desarrollo claramente definido.

Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México (1961).



Las MiPYmes se caracterizan también, por su flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción ya que al momento de cambiar de giro no tienen muchas pérdidas puesto que no utilizan un equipo sofisticado de producción, por lo general el terreno en el que se establecen son propios o rentados y sin mucha inversión y su producción es baja y por lo general no cuentan con almacenamiento de productos por lo que lo poco que les quede lo pueden vender a menor precio o utilizarlo para su consumo.

Sin embargo, también presentan características negativas y una de ellas es que desconocen las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.

Por último las MiPYmes se han caracterizado por el desarrollo deficiente que presentan, algunas veces con crecimientos pero solo espontáneos ya que se estancan y por lo general mueren en un promedio de dos años.

Las MiPYmes presentan más características positivas que negativas, sin embargo el problema radica en sus características internas ya en este punto es donde fallan, porque la mayoría no cuentan con organigramas y por lo tanto no tienen definidos sus puestos, aunado a que no estudian a su mercado y venden lo que ellos piensan que es mejor o está a la moda, entre otras cosas.

2.5 Antecedentes

Desde tiempo remotos han existido las MiPYmes, no con el nombre que ahora les otorgamos, pero sí con las características con las que estas cuentan, un claro ejemplo de esto son los grandes contrastes que aun se observan en las economías sociales.

Antiguamente existían los nobles y terratenientes, a los cuales en la actualidad se les podrían llamar grandes empresarios, así como los pequeños agricultores, productores, artesanos y aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, que son a los que ahora llamamos microempresarios.

Estas empresas han ido evolucionando paulatinamente concentrándose en dos enfoques; en el primero se encuentran aquellas que se originaron como empresas en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial y el trabajo remunerado. En el segundo enfoque se encuentran aquellas que tuvieron su origen familiar caracterizado por una gestión preocupada más por la supervivencia, olvidando temas importantes como el costo de oportunidad, de capital o la inversión que les permitiera un crecimiento empresarial.

A lo largo de la historia, las MiPYmes presentan tres etapas de evolución perfectamente bien definidas:

En los años 50's y 60's comenzaron a adquirir importancia las MiPYmes en general y en especial las dedicadas al sector industrial, esto dentro de la economía Argentina y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones.

En el caso de México la sustitución del modelo de importaciones permitió que las MiPYmes se desarrollaran en un contexto de economía cerrada y un mercado interno reducido, lo cual coadyuvo al país en un proceso de aprendizaje con importantes logros aunque también con limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente.

La segunda etapa se desarrolla durante los 70's y 80's, época de inestabilidad macroeconómica debido a la profunda crisis que se desató en este

periodo, ocasionando que las limitaciones de las MiPYmes les impidieran alcanzar una productividad y calidad en sus productos, alejándolas de los niveles de competencia internacionales.

A partir de los años 90's surge una nueva etapa para las MiPYmes debido a la disponibilidad de financiamiento externo y a la estabilidad económica que prestaba el país en ese entonces, no obstante, todavía existen obstáculos que aun deben superarse.

Por su lado, las estructuras económicas productivas son muy similares a las que se utilizan hoy en día no importando el grado de desarrollo en el que se encuentre el país. En la actualidad se han desarrollado grandes empresarios, así como los medianos, pequeños y micro empresarios, los cuales manejan variedad en sus actividades, esto atendiendo a las medidas y necesidades de la sociedad y a su vez aprovechando la tecnología con la que cuentan.

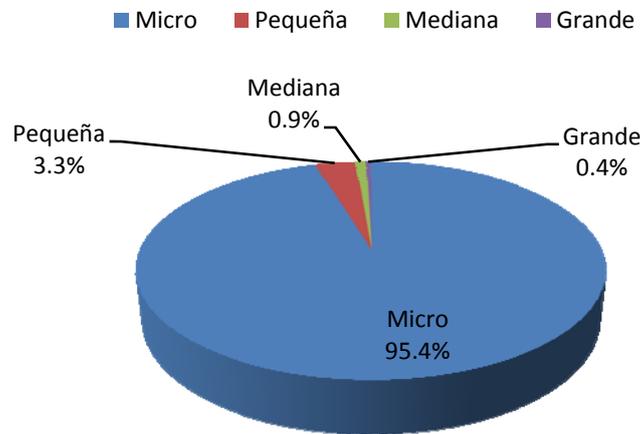
2.6 Las MiPYmes en México

Las MiPYmes son el fundamento económico de varios países y México no es la excepción, estas empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptación ante los cambios en su entorno, principalmente ante los efectos del ambiente macroeconómico.

2.6.1 Importancia

Los datos del Censo Económico (INEGI, 2008) En México existe una enorme diferencia en la cantidad de empresas que existen, tan solo las microempresas conforman 2, 899, 196 de establecimientos, en contraste con las grandes que tan solo logran formar 10, 996, por su parte las pequeñas son 101, 003 y las medianas 27, 319. Esto nos da una idea clara de quienes son la base de la economía del país y la magnitud que abarcan.

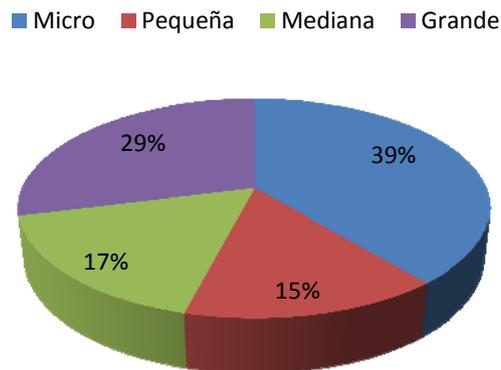
Gráfica 1. Establecimientos de empresas en México, según su tamaño



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, 2008, INEGI.

Así mismo es necesario expresar la cantidad de empleos que aporta cada una de estas empresas, las microempresas vuelven a ganar terreno aportando el 44.1% del empleo en el país, le siguen las grandes con 27.8, la pequeña y mediana con más del 13.2 del empleo total en el país.

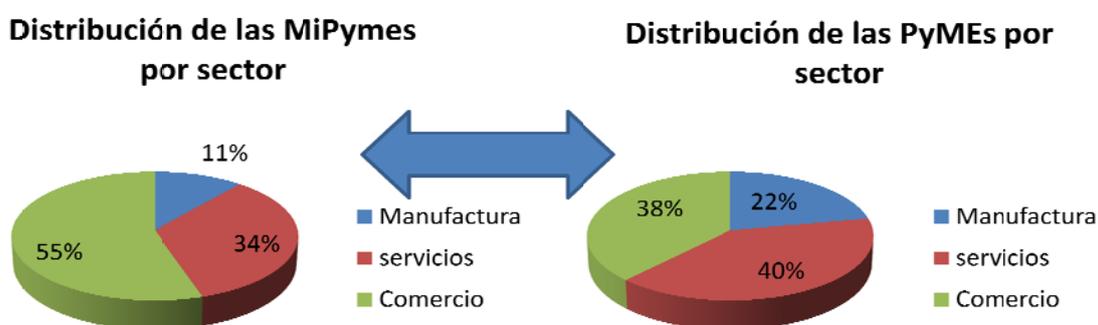
Gráfica 2. Personal ocupado promedio en establecimientos en México, según su tamaño



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, 2004, INEGI.

Las MiPYmes conforman en su totalidad el 61% del empleo en México en contraste con las grandes empresas generan solo el 39% de estos, por lo cual se puede decir que las MiPYmes son las que dan sustento económica a las familias mexicanas, demostrando una vez más que deben ser apoyadas para que su promedio de vida aumente.

Cuadro 3. Comparativo de la distribución de las MiPYmes y MiPYmes



Como ya se ha estado demostrando a través de los datos proporcionados anteriormente, las MiPYmes juegan un papel muy importante en la economía de cualquier país, por lo que es necesario conocer la magnitud de estas.

El siguiente cuadro nos deja en claro que en la mayoría de los países las MiPYmes conforman más del 90% del total de las empresas, genera más del 50% de los empleos y tienen una alta participación en el Valor Agregado.

Los países que mayor participación de MiPYmes tienen son Canadá, República de Corea, Estados Unidos con un 99.70%, y Venezuela 93.2%; en cuanto al empleo en India, China y Japón generan más del 70%; en Brasil, China y Alemania participan con más del 57% del valor agregado.

Cuadro 9. Participación de las MiPYmes a nivel mundial

Región/País	% de MiPYmes respecto al total	% de participación en el empleo	% de participación en el Valor Agregado
OCDE (1)			
Canadá	99.70	60	..
Alemania	más de 95	70	57 del valor agregado
Reino Unido	más de 99	44-66	40 de las manufacturas
Estados Unidos	99.70	50	40 del PIB
Asia Pacífico (2)			
China	99	73	60 de la industria
Hong Kong, China	98	60	..
India	95	80 del sector industrial	40 de la industria
Japón	99	72.00 del sector manufacturero	52 de las manufacturas
Malasia	..	17.50 del sector manufacturero	17.60 del valor agregado
República de Corea	99.70	71.00	49 del valor agregado
Tailandia	..	65 dentro de la industria	47 de las manufacturas
Sureste de Asia (3)			
Egipto	90	11 "	9 de las manufacturas
América Latina (4)			

Argentina	..	44.60 del sector manufacturero	35.90 de las manufacturas
Brasil	99.20	66.80 "	60.80 "
Chile	99.10	52.70 "	37.10 "
Colombia	92.10	52.5 "	33.30 "
México	89.70	44.60 "	31.10 "
Perú	99.10	52.5 "	36.10 "
Venezuela	93.20	39.50 "	13.80 "

Fuente: "Improving the Competitiveness of SMEs Through Enhancing Productive Capacity Report by the UNCTAD Secretariat", 2003.

2.7 Problemática

Las MiPymes se han visto afectadas negativamente por muchos factores, provocando que muchas de estas empresas hayan desaparecido u operen en la clandestinidad, fuera del marco regulatorio del Estado y de los organismos empresariales. Entre otros factores se pueden señalar:

- Inflación
- Devaluación
- Políticas financieras y fiscales
- Globalización
- Avance-Tecnológico
- Descubrimientos científicos
- Corrupción, inseguridad, normatividad

El desarrollo de las MiPymes se ha visto limitado por toda esta problemática debido a la inestabilidad económica a la que se enfrenta México. Para abordar su problemática es preciso involucrar y conectar a diferentes actores como, las Autoridades Federales, Estatales y Municipales, el Sector Educativo, el Sector Empresarial, las Instituciones Financieras y los Organismos sociales. Al objeto de

paliar situaciones como: la falta de coordinación entre los agentes económicos y sociales, la insuficiente vinculación de las Instituciones Educativas con el Sector Productivo, la falta de apoyos crediticios por parte del Sector Financiero y situaciones de intransigencia y actitudes protagónicas.

En México, en los últimos dos años, se han creado diferentes organismos con la finalidad de promover, consolidar y desarrollar a las MiPymes, tanto desde el Gobierno Federal, como el de los Estados y Municipios, y diversos organismos empresariales, e Instituciones Financieras. Creando diversos programas específicos para estas empresas.

2.7.1 Competitividad de México en el mundo

Hoy en día ante la nueva economía global y sistemática, es sumamente necesaria la competitividad para que un país, región, clúster o empresa puedan crecer y aumentar sus niveles de empleo, aunado a lo anterior debe existir un ambiente propicio para los negocios de tal forma que fomenten la competitividad empresarial y mejore el bienestar de la población.

Para hacer un análisis de la competitividad de México en el mundo, recurrimos al Reporte Global de Competitividad (2005-2006) presentado por el Foro Económico Mundial. Este reporte analiza dos índices: Índice de Competitividad para el crecimiento ICC (Growth Competitiveness Index) y el Índice de Competitividad de los Negocios ICN (Business Competitiveness Index).

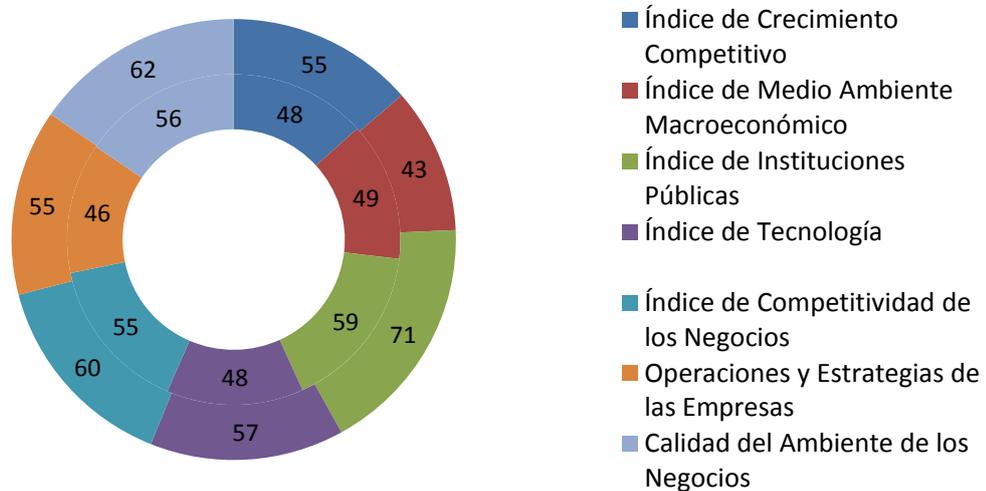
Cuadro 10. Características del Índice de Competitividad para el crecimiento e Índice de Competitividad de los Negocios

ICC (Mide la situación competitiva en la que se encuentran los pilares fundamentales que sustentan el crecimiento de los países en el mediano plazo)	ICN (Mide el grado de competitividad del ambiente de las empresas para hacer negocios)
<ul style="list-style-type: none">• Tecnología: aspectos de innovación y transferencia de la tecnología y el acceso y uso de tecnología de información y comunicación.• Ambiente macroeconómico: toma en cuenta la estabilidad de la economía, el acceso al crédito y la situación financiera del gobierno.• Instituciones públicas: considera aspectos relacionados con la aplicación de leyes y la validación de contratos, incluyendo la independencia del sistema de justicia.	<ul style="list-style-type: none">• Operaciones y estrategias de la empresa: toma en cuenta aspectos que influyen en la competitividad y productividad de los negocios y en la sofisticación de sus operaciones.• Calidad del ambiente de negocios: mide la calidad del entorno en el que desenvuelven las empresas.

Fuente: Elaboración propia con datos del informe Global Competitiveness Report 2005-2006.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, México está en decadencia de posicionamiento en términos de competitividad macroeconómica y microeconómica, es decir, su posición en el ICC pasó de ocupar el lugar 48 en el 2005 al 55 en el 2006. Por su parte el ICN también se deterioro ya que paso de la posición 55 a la 60 en el mismo tiempo.

Gráfica 4. México en el reporte global de competitividad 2004-2005 y 2005-2006



Fuente: Elaboración propia con datos de los informes Global Competitiveness Report 2004-2005 y 2005-2006.

La gráfica anterior nos muestra que en cuanto al índice de crecimiento competitivo solo se han tenido mejoras en el medio ambiente macroeconómico, ya que en las instituciones públicas y la tecnología se han perdido lugares significativos, en el primero 12 y en segundo 9 lugares. Esto nos muestra que México tiene debilidades en el campo tecnológico y en la conformación de un gobierno competitivo que fomente la actividad económica.

De la misma manera, el índice de competitividad de los negocios existe un retroceso de sus indicadores, por lo que se puede decir que las empresas se rezagan en sus operaciones y estrategias, como en su competitividad.

Es muy importante realizar un diagnóstico integral del grado de competitividad ya que esta se desarrolla en un concepto sistemático, en el siguiente cuadro se comparan Índice de Competitividad para el Crecimiento y el Índice de Competitividad de los Negocios durante el año 2005 a nivel mundial.



Cuadro 11. Índice de Competitividad en países seleccionados

<i>País</i>	<i>ICC 2005</i>	<i>País</i>	<i>ICN 2005</i>
Finlandia	1	Estados Unidos	1
Estados Unidos	2	Finlandia	2
Suecia	3	Alemania	3
Dinamarca	4	Dinamarca	4
Taiwán	5	Singapur	5
Canadá	14	Canadá	13
Corea	17	Corea	24
Chile	23	Chile	29
China	49	India	31
Uruguay	54	Brasil	49
México	55	Colombia	56
El Salvador	56	China	57
Colombia	57	El Salvador	58
Costa Rica	64	México	60
Brasil	65	Panamá	61
Perú	68	Argentina	64
Argentina	72	Uruguay	70
Panamá	73	Perú	81
Venezuela	89	Venezuela	92

Fuente: Elaborado con datos de los informes Global Competitiveness Report 2005-2006

En esta comparación a nivel mundial entre México y otros países podemos observar que en cuanto a tecnología, ambiente macroeconómico e instituciones públicas nos encontramos en el lugar 55, en cuanto a conocimientos organizacionales empresariales y la calidad en el ambiente de negocios nos posicionamos en el 60.

Cuadro 12. La paradoja de la competitividad de México

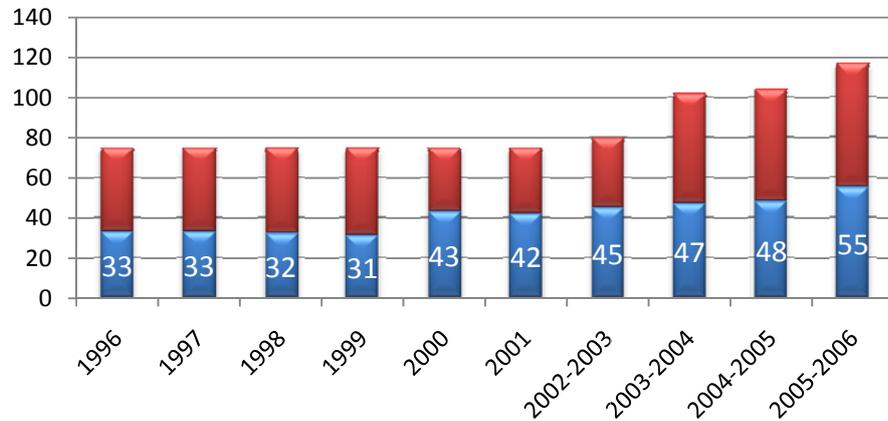
País	Posición según el tamaño del PIB	Competitividad macroeconómica 2005 (117 países)	Competitividad global 2005 (117 países)
Estados Unidos	1	23	2
Japón	2	42	12
Alemania	3	28	15
Reino Unido	4	18	13
Francia	5	27	30
Italia	6	47	47
China	7	33	49
Canadá	8	16	14
España	9	24	29
Corea	10	25	17
México	12	43	55

Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Global de Competitividad 2005-2006 y el Índice de Competitividad Sistemática.

En el cuadro anterior se puede ver que México es la décima segunda economía del mundo en cuanto al tamaño de su PIB y la décimo tercera de acuerdo a su participación en el volumen mundial de comercio. Sin embargo en ocupamos el lugar 55 en el Índice Global de Competitividad. Lo cual nos muestra que existe una brecha de competitividad de 43 lugares que se explica por la diferencia entre las posiciones que ocupamos en cuanto al tamaño del PIB en la economía y el lugar que deberíamos ocupar en el índice de competitividad global.



Gráfica 5. Evolución de la competitividad de México 1996-2006



Fuente: Elaboración propia con datos del Global Competitiveness Report, de varios años.

Esta grafica nos muestra como hemos perdido posición a lo largo de los años en el índice de competitividad para el crecimiento según el reporte global de competitividad, durante el periodo de 1996-2005 México ha perdido 22 posiciones puesto que pasamos del lugar 33 al 55. Por lo que podemos decir que nuestro país no solo no ha logrado mantenerse en una posición, sino que además está empeorando.

En la actual economía global y sistemática para ser competitivos no basta con saber en qué posición estamos respecto a los demás países, sino a qué velocidad nos movemos y estamos sustentando nuestro posicionamiento competitivo.

Por su parte la brecha de la competitividad se le puede adherir al hecho que México se abrió de manera pasiva a la globalización, firmando acuerdos de libre comercio pero sin estrategias de fomento a la competitividad e integración de las cadenas productivas internas. Aunado a esto la economía de México se ha orientado hacia el abatimiento de los niveles de inflación, dejando en segundo

término a la generación de empleos, el crecimiento económico y el fomento hacia la competitividad sistemática.

2.7.2 Competitividad de México ante la globalización

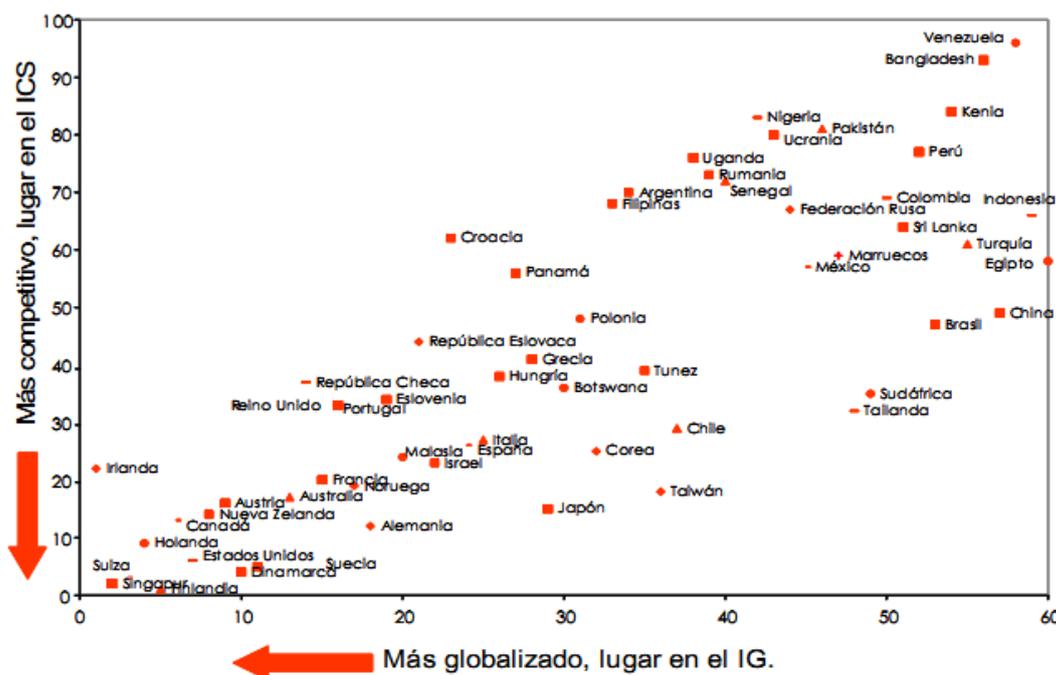
México es uno de los países mas abiertos ya que tiene 12 acuerdos de libre comercio con 42 países aunado a que cuenta con tasas arancelarias muy bajas; a pesar de esto el país es uno de los menos globalizados y poco competitivos.

2.7.2.1 Índice de globalización

El Índice de globalización elaborado por AT & Kerney y la revista Foreign Policy considera una muestra de 60 países que representan el 84 por ciento de la población y el 96 por ciento del PIB mundial. El Estudio clasifica a los países de acuerdo con su nivel de integración económica, persona a persona, política y tecnológica, con el resto del mundo. El índice se construye en base a tres factores: el contacto de la población de un país con otras personas en el exterior, el flujo de bienes y servicios entre países y el resto del mundo, los flujos financieros y la expansión del uso de las tecnologías de información y telecomunicaciones, principalmente Internet.

Como se puede observar en la grafica 6, existe una correlación positiva entre el índice de globalización y el de la competitividad, ya que entre más globalizada este una economía más competitiva será. Así mismo se muestra que México a pesar de su apertura comercial, no está globalizado y por lo tanto no es competitivo, por lo que es necesario redoblar esfuerzos en ambas partes.

Grafica 6. Correlación entre globalización y competitividad
Ubicación de los índices de globalización y competitividad sistemática



Fuente: Elaborado con información del Índice de Globalización (2004). AT & Kerney y Foreign Policy y el Índice Competitividad Sistemática (2004) del ICSD.

2.7.3 Era del conocimiento

Hoy en día para los países es necesario encaminar sus actividades productivas hacia bienes y servicios de mayor valor agregado por lo que deben apostar hacia un aprendizaje e innovación continua.

En este contexto, el Instituto de Conocimiento para el Desarrollo (K4D) del Banco Mundial ha desarrollado un marco de trabajo en el que postula cuatro bases principales para el desarrollo de una economía del conocimiento. Proceso que debería seguir el Estado de Quintana Roo para poder hacer frente a los nuevos retos de la economía global y sistemática, el cual se presenta en el siguiente cuadro.



Cuadro 13. Pilares para tener éxito en los nuevos retos competitivos de la economía del conocimiento, global y sistemática



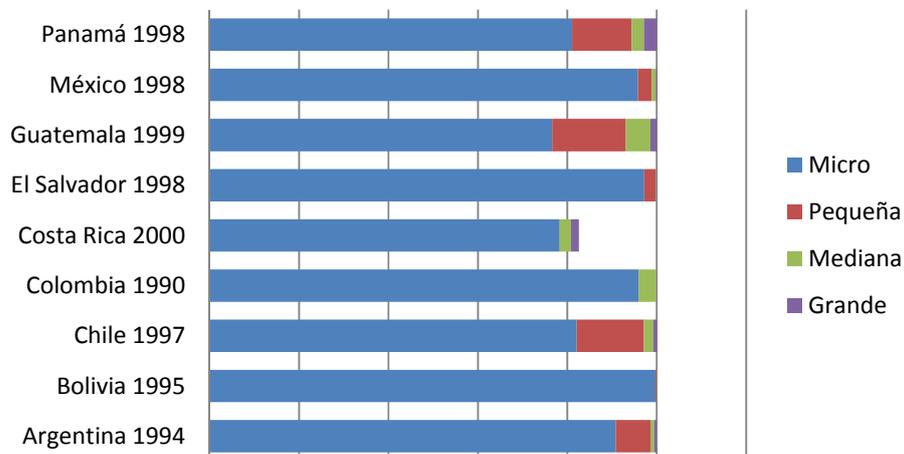
Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Conocimiento para el Desarrollo (K4D) del Banco Mundial.

2.8 Cobertura

En el siguiente cuadro se muestra la superioridad en cantidad de las MiPYmes en América Latina en diversos años, en Brasil ocupan casi en un 100% la actividad económica, le sigue el Salvador, y casi a la par van México y Colombia.



Gráfica 7. Empresas por tamaño en América Latina



Fuente: Elaboración Propia Cevallos Emilio, “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, en Revista CEPAL, abril 2003.

En el gráfico anterior se puede observar que en América Latina las MiPYMES le ganan margen y por mucho a las grandes empresas, y México no es la excepción, actualmente existen 60 millones de microempresas. Sin embargo las condiciones en las que se desenvuelven no son favorables, principalmente en los aspectos internos como: bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de los trabajadores y empresarios, fragilidad administrativa y baja productividad, problemas con la comercialización de los productos, escasa articulación productiva, entre otros.⁴

Tan sólo el Distrito Federal, cuenta con el mayor porcentaje de MIPYMES el 16.8%, en Jalisco 8.5%, Nuevo León 7.7%, Estado de México 7.4%, Baja California 4.6%, Veracruz 4.5% y Guanajuato 4.5%.⁵

⁴ Cevallos Emilio, “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, en Revista CEPAL, abril 2003.

⁵ http://cepii.biz/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=25



2.9 Zonas regionales y sectores económicos de Quintana Roo

Quintana Roo es un estado que está dividido en tres Polos Regionales: Zona Norte, Zona Maya y Zona Sur, las cuales se integran como se menciona a continuación:

- La Zona Norte está conformada por los siguientes municipios: Isla Mujeres, Benito Juárez, Solidaridad, Cozumel.
- La Zona Maya está conformada por los municipios: Lázaro Cárdenas, José María Morelos y Felipe Carrillo Puerto.
- La Zona Sur está conformada únicamente por el municipio Othón P. Blanco.

Cuadro 14. Mapa del estado de Quintana Roo con sus municipios



Fuente: Tomado de www.imágenes.google.com.mx



En el estado de Quintana Roo se desarrollan cuatro sectores productivos principalmente, el sector turismo se presenta con mayor intensidad dentro de las tres zonas en la parte costera. El sector manufacturero se encuentra en las tres zonas aunque en menor intensidad. Por su parte el sector forestal es la más amplia abarca las tres zonas en su lado oeste. Los agronegocios se localizan en el centro de la zona maya y en la zona sur.

En la etapa final de los 80's el turismo era la principal actividad económica en el estado ya que generaba el 70% del PIB. En el periodo de 1988 a 1993 la industria alcanzo una tasa de crecimiento de casi 40%,

Cuadro 15. Principales sectores económicos en el estado de Quintana Roo

Sector	Municipios
Turismo	Cancún, Cozumel, Chetumal, Isla Mujeres y la Riviera Maya.
Manufactura	Benito Juárez y Othón P. Blanco
Pesca y acuicultura	Lázaro Cárdenas, Isla Mujeres y Benito Juárez
Silvicultura	Carrillo Puerto, Othón P. Blanco, José M. Morelos, y Benito Juárez
Agricultura	Othón P. Blanco, Carrillo Puerto, José M. Morelos y Lázaro Cárdenas

Fuente: Elaboración propia con datos de Programa de Acción Inmediata para la Reconstrucción y Reactivación Económica de Quintana Roo.

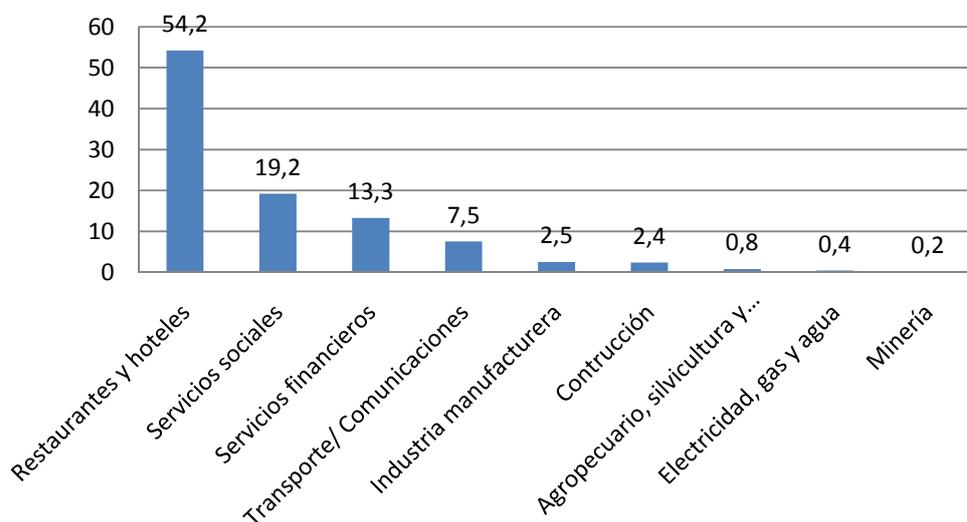
2.9.1 Contribución a la economía

El Estado de Quintana Roo cuenta con un total de 27,895 unidades económicas registradas al 2003, la cuales generaron una producción bruta total de 41,773 millones de pesos y remuneraciones totales por 6,238 millones de pesos, con un Valor Agregado Censal Bruto⁶ (VACB) de 22, 90 millones de pesos.

⁶ *Valor Agregado Censal Bruto = Producción Bruta Total - Consumo intermedio.*

En el estado de Quintana Roo se desarrollan diversas actividades económicas, destacando los restaurantes y hoteles ya que aportan el 54.2% al PIB del estado, por lo que genera un foco de demanda de productos de alta calidad en las ciudades del estado con desarrollo turístico, lo cual no se ve reflejado en el sector agropecuario y pesquero (ya que solo aportan el 0.8%) debido a que extrañamente esta demanda es satisfecha con productos traídos de otros estados. Por su parte, los servicios sociales aportan un 19.2%, seguido de los servicios financieros, transportes y comunicaciones, en menor cantidad están la electricidad, gas, agua y minería.

Gráfica 8. Aportación al PIB estatal de Quintana Roo por actividad económica (2003)



Fuente: Elaborado por ICSD con datos del INEGI

2.9.2 Problemática

Las MiPYmes en Quintana Roo presentan ciertos puntos que no las han ayudado ante la eminente competencia que se presenta en el estado, es por esto que es necesario hacer un análisis comparativo de los niveles de competitividad con otros estados de la República Mexicana, lo cual nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene el estado para la consolidarse como un estado con desarrollo económico sustentable.



El índice de competitividad sistemática de los estados (ICSE) de la república mexicana, se desarrolla siguiendo seis niveles y diez capitales, estos son: el capital empresarial, laboral, organizacional, logístico, intelectual, macroeconómico, comercial, institucional, gubernamental y el capital social.

En este contexto el Índice de Competitividad Sistemática es la suma de los diez capitales anteriormente mencionados, el siguiente cuadro se presenta los resultados y posiciones para cada estado.

Cuadro 16. Índice estatal de competitividad sistemática de los estados

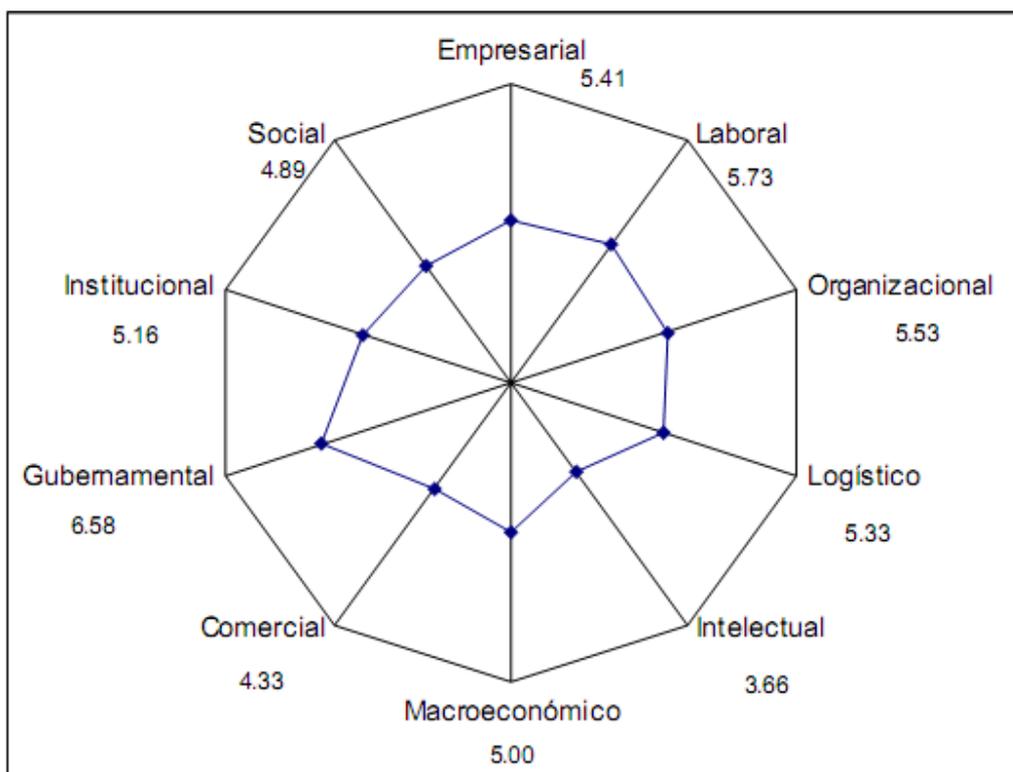
Entidad Federativa	ICSE 2005	Posición	Entidad Federativa	ICSE 2005	Posición
Distrito Federal	6.51	1	Morelos	4.84	17
Nuevo León	6.41	2	Puebla	4.77	18
Coahuila	6.07	3	Tabasco	4.75	19
Baja California	5.99	4	México	4.63	20
Aguascalientes	5.9	5	Durango	4.57	21
Chihuahua	5.56	6	Nayarit	4.53	22
Querétaro	5.56	7	Guanajuato	4.4	23
Tamaulipas	5.5	8	Sinaloa	4.34	24
Campeche	5.49	9	San Luis Potosí	4.29	25
Baja California Sur	5.34	10	Hidalgo	4.02	26
Yucatán	5.23	11	Zacatecas	4	27
Quintana Roo	5.16	12	Michoacán	3.99	28
Tlaxcala	5.13	13	Oaxaca	3.94	29
Colima	5.08	14	Veracruz	3.72	30
Jalisco	5.08	15	Chiapas	3.66	31
Sonora	5.07	16	Guerrero	2.96	32

Fuente: Elaborado por ICSD

Se observa que los primeros lugares son ocupados por el D.F. con 6.51 puntos, seguido de Nuevo León con 6.41, así como Coahuila con 6.07 de calificación, de la misma manera se muestra que Quintana Roo ocupa el lugar 12 con 5.16 puntos, escalando dos posiciones en lo que va del año 2004 al 2005.

Así mismo se analiza en la siguiente gráfica el Índice de Competitividad Sistemática del estado de Quintana Roo, mostrando las calificaciones y posición alcanzada en cada uno de los diez capitales de la competitividad.

Gráfica 9. Quintana Roo en el índice de competitividad sistemática



Fuente: Elaborado por ICSD

Nota: los puntos más importantes son lo que se acercan al contorno de afuera.

La gráfica nos muestra que el punto débil del estado es la formación y desarrollo del capital intelectual, esto aunado a que nos encontramos en la economía del conocimiento nos pone ante una enorme desventaja con otros estados.

El capital intelectual está integrado por:



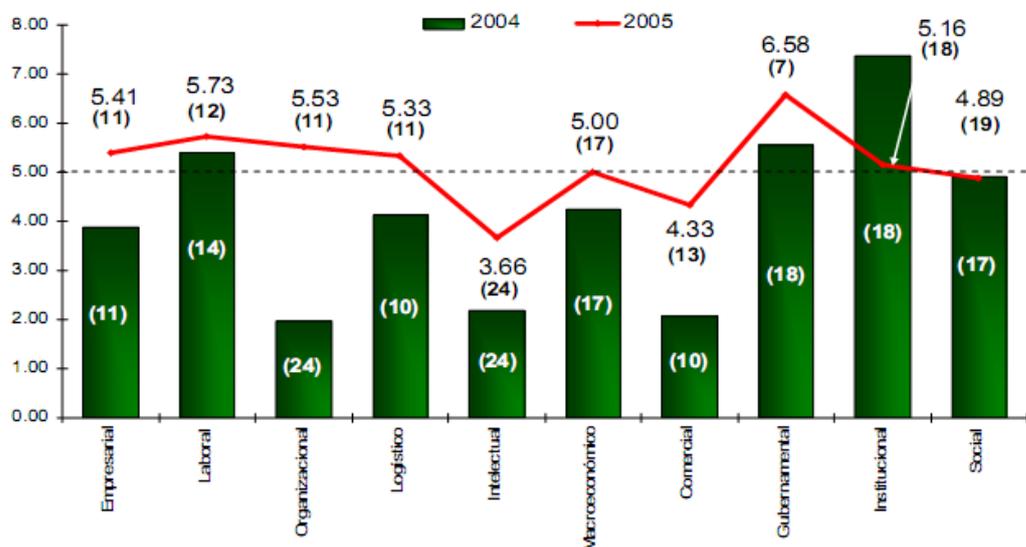
- La proporción de la matrícula en estudios de posgrado con respecto a la matrícula total.
- Patentes solicitadas por residencia del inventor por cada 1000 habitantes
- Grado de Escolaridad.
- Porcentaje de hogares con computadora.
- Profesionistas en informática por cada 1000 unidades económicas.
- Matrícula de nivel licenciatura en tecnología de información y comunicaciones (2001/2002) como porcentaje de la matrícula total.
- Distribución porcentual de las escuelas con carreras técnicas en tecnología de información y comunicaciones 2001/2002.

Otras de las debilidades con las que cuenta el estado son el capital comercial y el social, el primero se refiere a la cantidad de exportaciones y el índice de globalización, sin embargo el estado ante la gran apertura turística ha descuidado la parte de exportaciones. La segunda se refiere al grado de inseguridad en el estado y la confianza que la población le tiene al gobierno, entre otros.

De la misma manera se aprecia que el punto más fuerte con el que cuenta el estado es su capital gubernamental, es decir que se tiene un gobierno que cuenta con una buena organización, es ágil en las soluciones de problemas, ofrece una buena prestación de servicios, entre otros puntos.

Ahora en la siguiente grafica se pueden ver los cambios en el Índice de Competitividad Sistemática que se han presentado en Quintana Roo durante el periodo 2004-2005.

Grafica 10. Evolución de la competitividad sistemática del estado de Quintana Roo (2004-2005)



*/ Entre paréntesis se muestra la posición competitiva respecto a los demás estados de la República Mexicana

Fuente: Elaborado por ICSD.

Respecto a los demás estados, Quintana Roo mantuvo su posición en el ámbito empresarial, macroeconómico e institucional, sin embargo en las cuestiones comerciales, sociales y de logísticas disminuimos en las posiciones y se obtuvieron mejores posiciones en el ámbito laboral, organizacional y gubernamental.

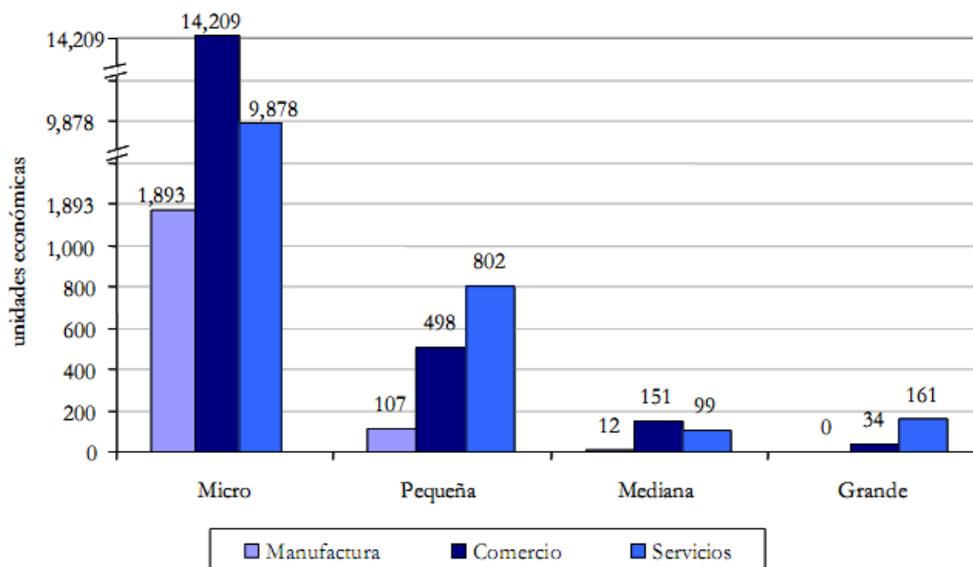
2.9.3 Cobertura

En el estado existe una presencia mayor de las microempresas con un total de 25,980 establecimientos, la mayoría de estas empresas se dedican al comercio seguida del sector servicio y en menor cantidad la manufactura. Las grandes empresas en contradicción con las demás se dedican al sector servicios, en menor medida al comercio y ninguna a la manufactura.



Por su lado las pequeñas empresas suman la cantidad de 1,407 establecimientos dedicándose la mayoría a la prestación de servicios, en segundo lugar al comercio y en menor medida a la manufactura. Así mismo las empresas medianas están conformadas por 262 establecimientos, aquí la mayoría de dedica al comercio.

Gráfica 11. Unidades económicas por tamaño en Quintana Roo, 2003

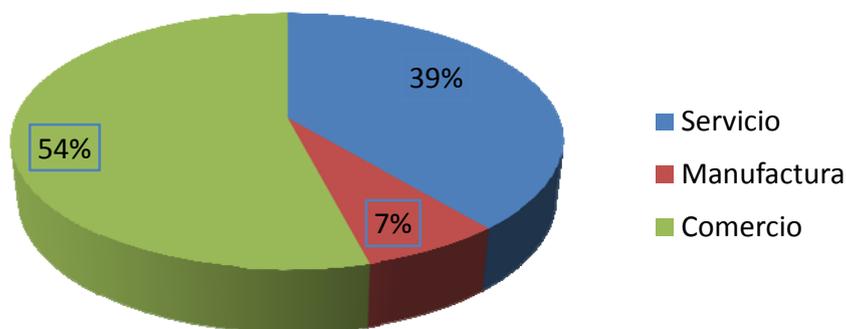


Fuente: Elaborado con datos de censos económicos, 2004, INEGI

En este mismo contexto la actividad que más se desarrolla en el estado es el comercio con el 50% de participación, esto debido a que existe mayor presencia de las microempresas, en segundo lugar con un 39% se encuentra el sector de servicios esto debido a la influencia del turismo que se presenta, y con un 7% de establecimientos esta la manufactura.



Gráfica 12. Distribución de las empresas en Quintana Roo por actividad económica, 2003



Fuente: Elaboración propia con datos de Censos Económicos, 2004, INEGI.

En el estado de Quintana Roo el 54% de las MiPYmes lo conforma el comercio, en segundo lugar está la prestación de servicios con un 39% y por último la manufactura con un 7%. La razón es que en la zona centro y sur del estado se desarrollan más comercios y el turismo solo se da con auge en la zona norte del estado.

2.9.4 Conclusiones

Las MiPYmes son sin duda algún la base de la economía mexicana, representan el 98.8% del total de establecimientos comerciales, generan el 72.1% del total de empleos y contribuyen con el 52% del producto Interno Bruto (PIB). A nivel nacional y estatal existe una mayor presencia de la microempresas por arriba del 95% del total, seguidas de las pequeñas y medianas

A pesar de esto a lo largo de la historia de México las MiPYmes se han visto olvidadas por las políticas públicas, no obstante han podido subsistir abasteciendo las necesidades y demandas de aquellos lugares que las grandes empresas no abastecían.

La clasificación de las MiPYmes varía en cada país, en México esta se da en función del número de trabajadores, el sector al que pertenecen, el total de las ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Durante el periodo de 1996 al 2006 México pasó de ocupar el lugar 33 al 55 en la competitividad, esto se debe a que el país se abrió a la globalización sin armas para competir, aunado que México se ha preocupado más por los problemas económicos dejando en segundo lugar la generación de empleos.

Se concluye también que las MiPYmes son capaces de lograr a largo plazo la estabilidad económica de un país, esto debido a su capacidad de adaptación y estructura, las cuales en condiciones adecuadas, otorgan la flexibilidad y la capacidad para hacer frente a condiciones económicas adversas. Las MiPYmes hacen un uso más intensivo de mano de obra que las grandes empresas y, por lo tanto, suponen un costo menor en la creación de nuevos empleos, desempeñando una función importante en el fomento de la estabilidad de ingresos, el crecimiento económico y el empleo.

Un país mientras más globalizado este mayor competitividad presentará sin embargo este no es caso de México aunque debería serlo ya que en los últimos años ha tenido una apertura comercial considerable y sin embargo su competitividad ha ido disminuyendo.

Hoy en día nos encontramos ante la era del conocimiento y es triste que Quintana Roo carezca de la formación y desarrollo del capital intelectual ya que lo pone en desventaja con otros estados, así mismo una de sus principales problemáticas a las que se enfrenta son inestabilidad económica en la que está inmerso el país.

CAPITULO III

Análisis multivariado de los factores críticos que inciden en el desarrollo competitivo de las MIPYMES en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.



3.1 Introducción

Es necesario definir el camino por el cual cruzaremos para llegar al final, por lo cual en esta investigación se utilizó el método de análisis multivariado, para analizar los principales componentes de los datos obtenidos, por lo que en este capítulo se desarrolla la metodología y la interpretación de los resultados obtenidos.

3.2 Metodología

Para evaluar los factores competitivos que influyen en el cierre de las MiPYmes, se realizó un análisis de componentes principales de los datos existentes, así como se realizó la estructura de cuatro componentes que se plantearon anteriormente. Para este análisis estadístico se utilizó un Programa Estadístico Informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sin la opción de manejo de valores perdidos.

Con la finalidad de obtener una representación más simple para un conjunto de variables correlacionadas, se utiliza el análisis de componentes, en el cual las variables no se consideran explicativas o de respuesta, sino que todas son tratadas de la misma manera. Para examinar las relaciones entre un conjunto de p variables correlacionadas, se transforma el conjunto original de variables a un nuevo conjunto no correlacionado utilizando una rotación ortogonal en el espacio p -dimensional.

Estas nuevas variables se llaman componentes principales y son obtenidas en orden decreciente de importancia, de modo que las primeras componentes principales resumen la mayor cantidad posible de la variabilidad de los datos originales. Este análisis es una técnica matemática; por tanto, no requiere de una estructura probabilística para los datos.

Para el desarrollo de esta técnica se supone que $X = (X_1, X_2, \dots, X_p)$ es una variable aleatoria p-dimensional con una media μ y una matriz de covarianza Σ . Para encontrar un nuevo conjunto de variables Y_1, Y_2, \dots, Y_p no correlacionadas y cuyas varianzas son decrecientes. Cada Y_j es una combinación lineal de las X 's:

$$Y_j = a_{1j}X_1 + a_{2j}X_2 + \dots + a_{pj}X_p = a_j^T X \quad \dots \dots + a$$

Con $a_j^T = a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{pj}$, La expresión anterior contiene un factor de escala arbitrario; para resolver este problema, se presenta la condición $\|a\| = 1$.

El primer componente principal, Y_1 , se calcula escogiendo a tal que $\text{Var}(Y_1)$ sea lo mayor posible, sujeto a la restricción $a^T a = 1$. Como $\text{Var}(Y_1) = \text{Var}(a^T \sum a_i)$. La función a maximizar $a^T \sum a_i$.

Utilizando el método de multiplicadores de Lagrange, resolver este problema equivale a maximizar una nueva función $L(a_1) = a_1^T \sum a_i - \lambda(a_1^T a_1 - 1)$. Para lo cual se localizan sus puntos estacionarios (puntos donde el gradiente es

0). Como: $\frac{\partial L}{\partial a_1} = 2 \sum a_i - 2\lambda a_1$, la ecuación a resolver es $(\sum - \lambda I)a_1 = 0$

Para que esta ecuación tenga una solución no trivial, es necesario que la matriz $(\sum - \lambda I)$ sea no singular; es decir, λ debe ser un autovalor de \sum i.e., una solución de la ecuación $(\sum - \lambda I)a_1 = 0$. En general, \sum tiene p autovalores, los cuales deben ser no negativos (\sum es semidefinida positiva). Se denota a estos autovalores $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \lambda_p$, y suponiendo que son distintos. Para determinar cuál de ellos debemos utilizar para resolver nuestro problema, vemos que:

$$\text{Var}(a_1^T X_1) = a_1^T \lambda / a_1.$$

$$\begin{aligned}
&= a_1^T \sum a_1 \\
&= \lambda
\end{aligned}$$

Para maximizar esta varianza, se selecciona λ como el máximo autovalor; esto implica además que a_1 debe ser el autovector asociado con λ_1 . Es decir, los coeficientes correspondientes al primer componente principal corresponden al autovector asociado al máximo autovalor, y la varianza de dicha componente es el valor del máximo autovalor.

Estos argumentos permiten constatar que los coeficientes de la j -ésima componente principal corresponden al autovector asociado con el j -ésimo autovalor. La ortogonalidad de los autovectores garantiza que los autovectores son no correlacionados. En efecto:

$$\begin{aligned}
COV(Y_j, Y_i) &= COV(a_i^T X, a_j^T X) \\
&= E(a_i^T (X_i - \mu)(X_j - \nu) a_j^T) \\
&= a_i^T \sum a_j^T \\
&= a_i^T \lambda a_j^T
\end{aligned}$$

Este argumento puede extender al caso en el que algunos de los autovalores están repetidos, siempre y cuando los autovectores asociados con raíces múltiples sean ortogonales entre sí. Si $A = [a_1, \dots, a_p]$ es la matriz $p \times p$ de autovalores de A , y el vector $p \times 1$ de componentes principales, podemos escribir $Y = a^T X$.

La matriz de covarianzas de Y , es:

$$\hat{\Lambda} = \begin{pmatrix} \lambda_1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_2 & 0 & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_p \end{pmatrix}$$



Además, $\hat{\Lambda}$ y Σ se relacionan mediante la siguiente expresión $\hat{\Lambda} = A^T \Sigma A$. Otra propiedad importante es que $\sum_{i=1}^p \lambda_i = \text{Traza}(\Sigma) = \sum_{i=1}^p \text{VAR}(X_i)$, en efecto: $\sum_{i=1}^p \text{VAR}(Y_i) = \text{Traza}(\Sigma) = \text{Traza}(A^T \Sigma A) = \text{Traza}(\Sigma A A^T) = \sum_{i=1}^p \text{VAR}(X_i)$

Es decir, puede afirmarse como “el i-ésimo componente principal representa una proporción de $\lambda_i / \sum_j \lambda_j$ de la variación total de los datos originales.

Se aplicaron 197 encuestas, sin embargo 47 fueron eliminadas ya que presentaban inconsistencia en la información. Para asegurar la aplicabilidad del análisis factorial, se realiza la prueba de esfericidad de Barlett, la que resulta altamente significativa (P = 0.000) y con un valor de Kaiser de .751; indicando así que la matriz de correlación difiere de su identidad, habiendo patrones de asociación entre las respuestas a los reactivos lo que permiten la identificación a las variables latentes subyacentes.

Cuadro 17. Case Processing Summary^{a,b}

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
150	76.1	47	23.9	197	100.0

a. Squared Euclidean Distance used

b. Ward Linkage

Fuente: Programa estadístico SPSS.

Se utiliza el método de componentes principales para realizar la extracción de factores. El total de reactivos existentes en las secciones fueron incluidos, excepto los eliminados previamente por tener un porcentaje inaceptable de datos perdidos.

Se aplican los criterios de Sreet-test, valores característicos (eigen-valores) mayores de uno y porcentaje de varianza explicada para determinar un número conveniente de factores por extraer, ver gráfica 13.

Cuadro 18. Total Variance Explained

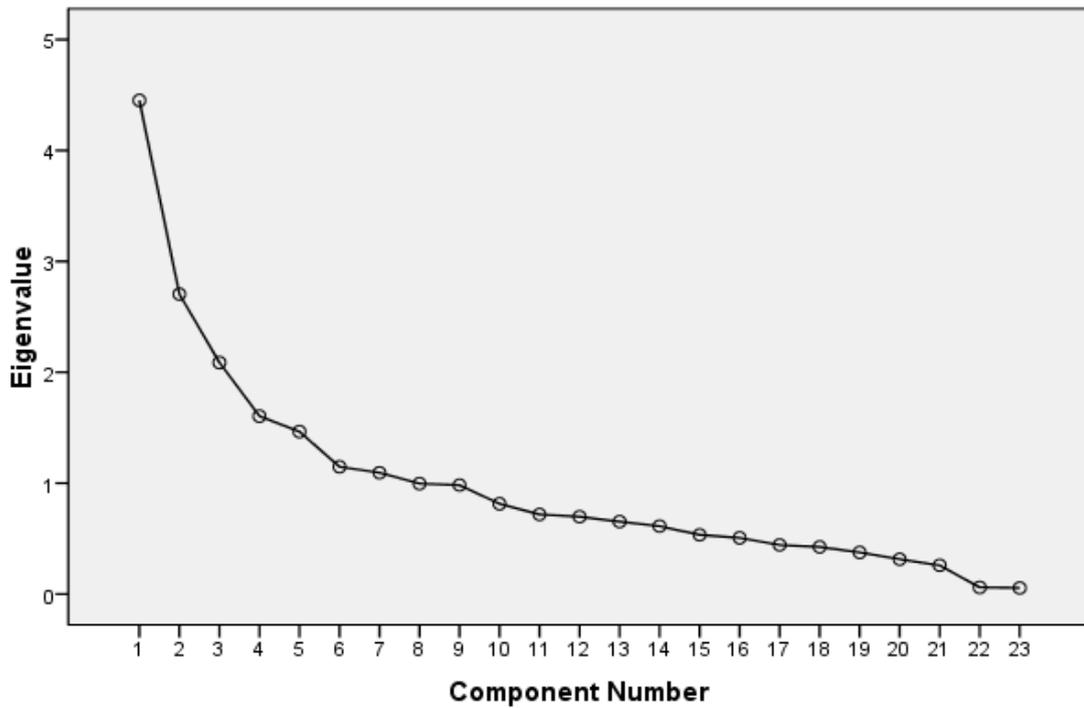
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.451	19.354	19.354	4.451	19.354	19.354	4.149	18.039	18.039
2	2.705	11.759	31.113	2.705	11.759	31.113	2.264	9.842	27.881
3	2.087	9.075	40.187	2.087	9.075	40.187	2.262	9.835	37.715
4	1.604	6.976	47.163	1.604	6.976	47.163	2.173	9.448	47.163

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Programa estadístico SPSS.

Se observa en la gráfica 13 el scree-plot resultante, el cual sugiere la presencia de 4 factores que explicarán la mayor parte de la varianza original. La solución de 4 factores explica el 47.163 por ciento de la varianza original. Como se puede ver este porcentaje es considerable, por lo que la estructura de la solución después de la rotación resulta satisfactoria para fines de interpretación.

Grafica 13. Scree Plot



Fuente: Programa estadístico SPSS.

Se aplica la rotación “Varimax” a la matriz de cargas inicial, obteniéndose convergencia después de 25 iteraciones. Todos los factores incluyen más de tres reactivos, excepto por el último extraído, lográndose una buena distinción entre los factores en el sentido de que la mayoría de los reactivos tuvieron cargas diferencialmente mayores en un solo factor.

Para la interpretación de la solución, se declaran altamente significantes todas aquellas cargas superiores a $2(0.081) = 0.162$ en valor absoluto (Stevens, 1986: 344). Varios reactivos resultan con cargas significantes en más de un factor, asignándose a aquel factor en el cual exhibían la mayor carga y en el cual se agrupan con otros reactivos que a priori forman parte de la misma sección o componente de satisfacción.



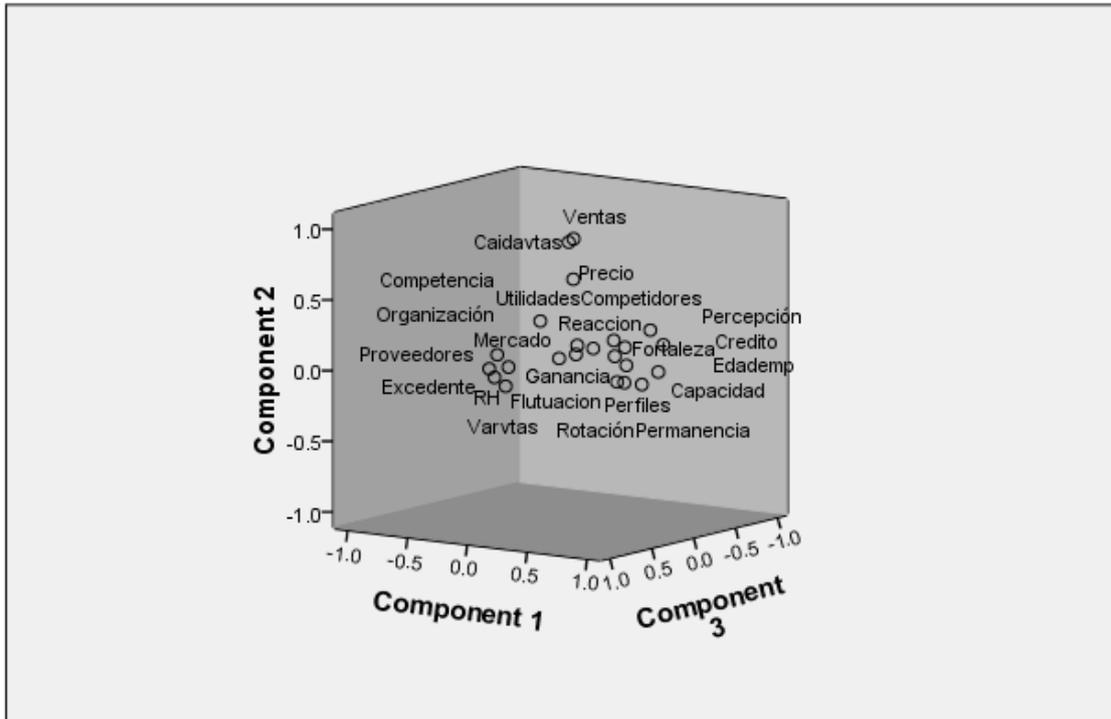
En la tabla 1 se describe el contenido de cada uno de los 5 factores extraídos de las características de las MiPYmes.

Cuadro 19. Principales factores que influyen en el éxito competitivo de las MiPYmes en el sur del estado de Quintana Roo

Componentes	Factores	Valor
Ventas a créditos y caída en las ventas	■ Ventas	■ .787
	■ Caída en las ventas	■ .741
Ventas en cantidades físicas y monetarias	■ Fluctuación	■ .718
	■ Variación en las ventas	■ .656
Nivel del Mercado y créditos obtenidos	■ Crédito	■ .699
	■ Percepción	■ .686
Competitividad	■ Competidores	■ .485
	■ Competencia	■ .461

La primera columna de la tabla propone un nombre genérico que identifica al componente, la segunda columna resume el contenido de los reactivos que se asignan a este componente y la tercera muestra las cargas correspondientes a cada reactivo dentro del factor.

Grafica 14. Component Plot in Rotated Space



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 2 muestra el Component Plot in Rotate Place resultante, muestra la relación entre los componentes principales (Eigenvalue). Posteriormente se realiza un análisis de conglomerados (clúster), en este tipo de análisis, el énfasis está en la reducción del número de filas de la matriz de datos $X_{n \times p}$. La idea es combinar las observaciones (es decir, la filas de X) en grupos relativamente homogéneos llamados conglomerados (clústeres).

Las observaciones del mismo grupo estarán, en algún sentido, “cerca”. Por tanto es necesario considerar medidas de similitud o distancia entre observaciones.



El método de conglomerados es una técnica del grupo estructural que tiene por objeto resumir información, con esto, la subtécnica del k-medidas trabaja dividiendo a los individuos en k grupos, en donde el grupo debe ser fijado a priori.

Por lo anterior, el investigador debe conocer bien lo que desea y ante ello elegir en cuantas partes dividir su muestra, de tal forma que sean significativas para lo que persigue.

Este modelo se basa en la “salida centroide mas próxima, es decir, aquella en que cada caso es asignado a un clúster en base a que su distancia con respecto al centro del mismo sea la misma” (Visauta, 195, 2003). La aplicación de este modelo se basa en dos opciones, la primera es la clasificación cuando los centros son conocidos y la segunda clasificación cuando los centros son desconocidos.

Debido a que el objetivo principal de esta técnica es determinar que objetos o variables son parecidos o menos parecidos, a partir de una matriz de distancia o similitud; necesitamos conocer cuantas empresas cuentan con los factores utilizados en la encuesta, tomando en cuenta la información que los empresarios respondieron en esta.

Como se observa, la encuesta consta de varias partes importantes y básicas para conocer la forma como se encuentran estructurados los negocios, ante ello, y para efectos de este trabajo, solo se utilizaran las preguntas que reflejan información de acuerdo al tema que se está abordando la tesis y las que hablan de la situación actual de las empresas.

Este tipo de métodos tiene como punto de partida una “matriz de distancias o proximidades entre pares de sujetos o variables que permiten cuantificar su grado de similitud-semejanza en el caso de proximidades o su grado de disimilitud-semejanza en el caso de distancias” (Visauta, 164, 2003).

Este método utiliza medidas de distancia las cuales se presentan a continuación:

a) Medidas de escala para intervalo.- la requerida para las empresas, ya que las encuestas poseen la propiedad de respuestas en 5 escalas.

- Distancia Euclídea: es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre los dos elementos de la variable o variables consideradas. Es la opción por defecto. Sean $x_{r1}, x_{r2}, \dots, x_{rp}$ y $x_{s1}, x_{s2}, \dots, x_{sp}$ las observaciones correspondientes a las filas r y s de la matriz X . Entonces:

$$d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2} = \sqrt{(X_r - X_s)^T (X_r - X_s)}$$

Es la distancia euclídea entre x_r y x_s .

- Distancia de Manhattan o Block: la suma de las diferencias en valores

$$b_{rs} = \sum_{j=1}^p |X_{rj} - X_{sj}|$$

absolutos entre los valores de los elementos.

- Minkowski: La distancia de Minkowsky es una definición más general que incluye como casos particulares la distancia euclídea ($\lambda = 2$) y la métrica de bloques ($\lambda = 1$).
- Distancia del supremo: Puede considerarse otro caso particular de la distancia de Minkowsky cuando $\lambda = \infty$.

$$srs = \sup |x_{rj} - x_{sj}|$$



- Una matriz de distancias $D_{n \times n}$ es una matriz tal que el elemento r_s es la distancia entre x_r y x_s . Puede construirse para cualquiera de las distancias definidas.

Para las medidas de proximidad se requiere que sean r y s dos grupos de objetos con n_r y n_s elementos respectivamente. Sean x_{rjm} las observaciones del grupo r ($j = 1, \dots, p$ y $m = 1, \dots, n_r$) y x_{sjm} las observaciones del grupo s ($j = 1, \dots, p$ y $m = 1, \dots, n_s$). Finalmente sea, $pr_j(j, k)$ una medida de proximidad (o una distancia) entre el objeto j del grupo r y el objeto k del grupo s . A continuación, se presentan medidas de proximidad entre:

- Vecino más cercano Se basa en la medida de proximidad más cercana entre los objetos de dos grupos. Por ejemplo, se utiliza como medida de proximidad la distancia euclídea más pequeña posible entre los objetos de los grupos.
- Vecino más lejano Es el criterio opuesto al vecino más cercano: toma como medida de proximidad la máxima distancia entre dos objetos pertenecientes a los dos grupos.
- Asociación promedio La medida de proximidad entre los dos grupos es el promedio de las distancias entre todos los posibles pares de objetos de los dos grupos.
- Distancia de Ward También conocida como suma de cuadrados incrementales, utiliza la cantidad $SSW_t - (SSW_r + SSW_s)$ como una medida de proximidad entre grupos, donde:

$$SSW_r = \sum_{m=1}^{n_r} \sum_{j=1}^p (X_{rjm} - \bar{X}_{rj})^2$$

Suma de cuadrados del grupo r .

$$SSW_s = \sum_{m=1}^{nr} \sum_{j=1}^p (X_{sjm} - \bar{X}_{sj})^2$$

Suma de cuadrados del grupo s.

$$SSW_t = \sum_{m=1}^{m+ns} \sum_{j=1}^p (X_{ijm} - \bar{X}_{st})^2$$

Suma de cuadrados del grupo t.

y el grupo t es la combinación de los grupos r y s.

- Distancia entre centroides Sean $(\bar{x}_{r1}, \bar{x}_{r2}, \dots, \bar{x}_{rp})$ y $(\bar{x}_{s1}, \bar{x}_{s2}, \dots, \bar{x}_{sp})$ las coordenadas de los centroides de los grupos r y s respectivamente, entonces la distancia euclídea entre los dos centroides,

$$d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2}$$

es una medida de proximidad entre dos grupos.

Los métodos de conglomerados son:

- Métodos Jerárquicos: Proceso secuencial en el cual sólo un objeto o grupo de objetos cambia de grupo en cada paso. Los grupos están anidados.
- Métodos de Partición: Dado un número fijo (predeterminado) de conglomerados g, se particionan los objetos hasta obtener g grupos.
- Métodos tipo Q: son similares al análisis factorial y utilizan como información la matriz XX' utilizando las variables como objetos y los objetos como variables.
- Procedimientos de localización de modas: agrupan los objetos en torno a modas con el fin de obtener zonas de gran densidad de objetos separadas unas de otras por zonas de poca densidad.

- Métodos que permiten solapamiento: permiten que los grupos tengan elementos en común.

Los métodos jerárquicos para construcción de conglomerados puede ser de dos tipos:

- Aglomerativos: se comienza considerando cada elemento como un grupo, y en cada paso se unen los dos grupos más cercanos, hasta formar finalmente un único grupo.
- Divisivos: Se consideran los datos como un solo grupo, y en pasos sucesivos se dividen los grupos de acuerdo a medidas de proximidad entre grupos.

3.3 Interpretación de los resultados obtenidos

Para conocer los factores que intervienen en el éxito competitivo de las MiPYmes en Othón P. Blanco se ha utilizado el análisis de clúster, en donde se agruparon los resultados en 7 partes, cada una con características similares pero con algunas diferentes especialmente en las empresas que quebraron, a continuación se describe cada grupo.

Grupo 1. Empresas activas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local, permanecen en el mercado por su formación y experiencia en la actividad.
- Manejan una capacidad instalada de 61-80%.
- Estas empresas consideran que su mercado está en crecimiento.
- Consideran de 4 a 11 competidores en su mercado.

- Consideran que su competencia es débil y media en algunos casos.
- Un punto muy importante es que estas MiPYmes se ven afectadas cuando sus competidores modifican el precio del producto, puesto que ellos tienen la necesidad de mejorar la oferta.
- Ante la competencia las empresas se ha visto ante la necesidad de innovar y establecer estrategias para ir a la vanguardia.
- A lo largo del mes las ventas son relativamente estables, pero se ha visto un decremento.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 61 a 80%.
- Las fortalezas con las que cuentan las MiPYmes son su personal, así como su capacidad de innovación.
- El perfil de los empleados en el negocio no está especificado, puesto que las empresas dudan de que cada personal tenga el perfil adecuado.
- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio se ha modernizado.
- La mayoría de las personas que han laborado en estas empresas tienen más de 2 años en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación con un más de 25%.
- En su totalidad estas empresas no han utilizado créditos o ningún sistema de préstamos.
- Las MiPYmes tienen muy pocos excedentes líquidos y son utilizados dentro del negocio.
- Los proveedores le dan un plazo de 0-15 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas se mantienen estables.
- Las utilidades declaradas al gobierno han sido buenas y en algunos casos regulares.
- No aplican ningún proceso de recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección).
- Ofrecen crédito a sus compradores más de 90 días.

- Tienen de 6 a 7 años de vida.
- Las MiPYmes consideran que el sistema de pago de impuestos es complejo.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

Grupo 2. Empresas activas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local, permanecen en el mercado por su formación y experiencia en la actividad.
- Manejan una capacidad instalada de 61-100%.
- Estas empresas consideran que su mercado está estancado.
- Consideran más de 13 competidores en su mercado.
- Consideran que su competencia es fuerte.
- Estas empresas se adaptan en lo posible cuando sus competidores modifican el precio.
- Ante la competencia estas empresas no hacen nada.
- A lo largo del mes las ventas fluctúan mucho y nunca son estables.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 41 a 60%.
- La fortaleza con las que cuentan las MiPYmes es su ubicación.
- El perfil de los empleados en el negocio está completamente de acorde a las actividades que realizan.
- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio está igual.
- La mayoría de las personas que han laborado en estas empresas tienen más de 2 años en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación con un más de 25%.
- En su totalidad estas empresas no han utilizado créditos o ningún sistema de préstamos.

- Las MiPYmes tienen muy pocos excedentes líquidos y son utilizados dentro del negocio.
- Los proveedores le dan un plazo de 0-15 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas son buenas.
- Las utilidades declaradas al gobierno han sido regulares.
- No aplican ningún proceso de recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección).
- Ofrecen crédito a sus compradores de 0 a 15 días.
- Tienen de 3 años de vida.
- Las MiPYmes consideran que el sistema de pago de impuestos es sencillo y fácil de comprender.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

Grupo 3. Empresas activas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local, permanecen en el mercado por su formación y experiencia en la actividad.
- Manejan una capacidad instalada de 41-60%.
- Estas empresas consideran que su mercado está estancado.
- Consideran más de 13 competidores en su mercado.
- Consideran que su competencia es débil.
- si sus competidores modifican el precio ellos no hacen nada.
- Ante la competencia estas empresas no hacen nada.
- A lo largo del mes las ventas fluctúan considerablemente.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 81 a 100%.
- La fortaleza con la que cuentan las MiPYmes es su ubicación.
- El perfil de los empleados en el negocio está completamente de acorde a las actividades que realizan.

- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio está igual.
- La mayoría de las personas ha laborado en estas empresas tienen más de 2 años en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación con un mas de 25%.
- En su totalidad estas empresas no han utilizado créditos o ningún sistema de préstamos.
- Las MiPYmes tienen muy pocos excedentes líquidos y son utilizados dentro del negocio.
- Los proveedores le dan un plazo de 0-15 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas son estables.
- Las utilidades declaradas al gobierno han sido regulares.
- No aplican ningún proceso de recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección).
- Ofrecen crédito a sus compradores de 16 a 30 días.
- Tienen de 8 años de vida.
- Las MiPYmes consideran que el sistema de pago de impuestos es sencillo y fácil de comprender.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

Grupo 4. Empresas quebradas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local, no saben cuál es la determinante que permite su permanencia en el mercado.
- Manejan una capacidad instalada de 0-20%.
- Estas empresas consideran que su mercado está en declive.
- Consideran de 0 a 3 competidores en su mercado.
- Consideran que su competencia es extremadamente fuerte.
- Si sus competidores modifican el precio estas empresas no hacen nada.
- Ante la competencia las empresas no hacen nada.

- A lo largo del mes las ventas no fluctúan mucho.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 41 a 60%.
- Para estas empresas su fortaleza más grande son sus proveedores
- El perfil de los empleados en el negocio no están de acorde a las actividades que realizan.
- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio ha empeorado.
- La mayoría de las personas ha laborado en estas empresas tienen más de 1 a 3 meses en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación entre el 11 y el 19%.
- En su totalidad estas empresas han utilizado créditos de mutualista y otros sistemas de crédito más de 10 veces.
- Los excedentes líquidos del negocio son utilizados en cuentas de cheques.
- Los proveedores le dan un plazo de más de 90 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas caen poco entre un 5 y 10%.
- Las utilidades declaradas al gobierno han sido malas.
- Aplican reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y aplicación de un programa de incentivos en sus recursos humanos.
- Ofrecen crédito a sus compradores de 31 a 60 días.
- Tienen 2 años de vida.
- Este grupo de MiPYmes no pagan impuestos.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

Grupo 5. Empresas activas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local, permanecen en el mercado por su formación y experiencia en la actividad.
- Manejan una capacidad instalada de 61-80%.
- Estas empresas consideran que su mercado es emergente y algo estancado.
- Consideran de 4 a 7 competidores en su mercado.
- Consideran que su competencia es media.
- Si sus competidores modifican el precio ellos no hacen nada.
- Ante la competencia las empresas no hacen nada.
- A lo largo del mes las ventas fluctúan mucho y nunca son estables.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 61 a 80%.
- La fortaleza con las que cuentan las MiPYmes es la calidad en el producto.
- El perfil de los empleados en el negocio está completamente acorde a las actividades que realiza cada empleado.
- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio está igual.
- La mayoría de las personas ha laborado en estas empresas tienen más de 2 años en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación con un mas de 25%.
- En su totalidad estas empresas no han utilizado créditos o ningún sistema de préstamos.
- Las MiPYmes tienen muy pocos excedentes líquidos y son utilizados dentro del negocio.
- Los proveedores le dan un plazo de 0-15 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas son pocas entre un 5 y 10%.
- Las utilidades declaradas al gobierno han sido regulares.

- No aplican ningún proceso de recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección).
- Ofrecen crédito a sus compradores más de 61 a 90 días.
- Tienen de 15 a 20 años de vida.
- Las MiPYmes consideran que el sistema de pago de impuestos es complejo.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

Grupo 6. Empresas activas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local, a estas empresas la intuición del dueño de la empresa en cuanto al negocio. va a mejorar, es el factor que le permite estar en el mercado.
- Manejan una capacidad instalada de 61-100%.
- Estas empresas consideran que su mercado está estancado.
- Consideran más de 13 competidores en su mercado.
- Consideran que su competencia es media.
- Un punto muy importante es que estas MiPYmes se ven afectadas cuando sus competidores modifican el precio del producto, puesto que ellos se ven ante la necesidad de mejorar la oferta.
- Ante la competencia las empresas se ha visto ante la necesidad de establecer estrategias para ir a la vanguardia.
- A lo largo del mes las ventas no fluctúan mucho.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 21 a 80%.
- La fortaleza con la que cuentan las MiPYmes es la calidad en el producto
- El perfil de los empleados en el negocio está completamente acorde a las actividades que realizan sus empleados.



- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio se ha sistematizado.
- La mayoría de las personas ha laborado en estas empresas tienen más de 2 años en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación con un mas de 0 a 5%.
- En su totalidad estas empresas no han utilizado créditos o ningún sistema de préstamos.
- Las MiPYmes tienen muy pocos excedentes líquidos y son utilizados dentro del negocio.
- Los proveedores le dan un plazo de 0-15 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas son regulares de 10 a 20%.
- Las utilidades declaradas al gobierno han sido buenas.
- Aplican reclutamiento, selección y capacitación.
- Ofrecen crédito a sus compradores de 0 a 15 días.
- Tienen de 40 a 47 años de vida.
- Las MiPYmes consideran que el sistema de pago de impuesto es sencillo y fácil.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

Grupo 7. Empresas activas.

- Este grupo se caracteriza por ser empresas que ofrecen su producto al mercado local.
- Su fortaleza es la ubicación que tiene.
- Su debilidad es que si el dueño se sale de la empresa las pérdidas son altas.
- Manejan una capacidad instalada de 61-80%.
- Estas empresas consideran que su mercado es maduro.
- Consideran de 4 a 7 competidores en su mercado.

- Consideran que su competencia es débil.
- Si sus competidores modifican el precio estas empresas no hacen nada.
- Ante la competencia las empresas no hacen nada.
- A lo largo del mes las ventas fluctúan mucho y no son estables.
- También se puede ver como la mayoría de las ventas que la empresa realiza son a crédito con un 61 a 80%.
- El perfil de los empleados en el negocio está casi completamente de acorde a las actividades que realizan.
- A partir del inicio del 2006 la organización interna del negocio está igual.
- La mayoría de las personas ha laborado en estas empresas tienen más de 2 años en esta.
- Las ventas sufren una fluctuación con un mas de 25%.
- En su totalidad estas empresas no han utilizado créditos o ningún sistema de préstamos.
- Las MiPYmes tienen muy pocos excedentes líquidos y son utilizados dentro del negocio.
- Los proveedores le dan un plazo de 0-15 días a las empresas para pagar.
- Cuando estas empresas suben sus precios sus ventas se mantienen estables.
- Las utilidades declaradas al gobierno son regulares.
- No aplican ningún proceso de recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección).
- Ofrecen crédito a sus compradores de 0 a 15 días.
- Tienen 25 años de vida.
- Las MiPYmes consideran que el sistema de pago de impuestos es complejo.
- No han utilizado ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno.

3.4 Conclusiones

A través del paquete contable SPSS se analizaron las encuestas realizadas en el municipio de Othón P. Blanco, en donde se detectaron los principales factores que influyen en el éxito competitivo de las MiPYmes en esta zona, concluyendo que estos son: el crédito y los precios de los productos, la fluctuación y variación en las ventas, el nivel del mercado y los créditos aportados por el gobierno, todo esto como base de la competitividad. De la misma manera se presentaron las características con las que cuentan actualmente las MiPYmes, resaltando sus fortalezas y debilidades.

CAPITULO IV

Conclusiones y Recomendaciones



4.1 Introducción

Después de desarrollar cada uno de los capítulos anteriores se finaliza este trabajo de investigación presentando las conclusiones generales a las que se llegaron, al igual que algunas recomendaciones dirigidas a las MiPYmes del sur de Quintana Roo para que no solo permanezcan como una más de las empresas, sino que formen parte de la élite competitiva.

4.2 Conclusiones

Las MiPYmes tienen gran importancia en cualquier país ya que son el grupo predominante de empresas, superando en algunos casos el 99% de unidades económicas, además de satisfacer las necesidades de ciertos mercados que no son atendidos por las grandes empresas. Aunado a lo anterior, estas empresas forman un medio para el autodesarrollo de millones de personas.

Es por eso que el desarrollo sustentable de cualquier país latinoamericano debe tener como uno de sus elementos estratégicos la supervivencia y el desarrollo competitivo de este sector.

Para lo cual es necesario que las MiPYmes adecuen tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico actual. Es indispensable que las empresas eviten ser conservadoras y no esperen a observar el funcionamiento de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

México requiere MiPYmes con una presencia consolidada en los mercados y con alta productividad ya que de esta forma podría asegurar su mejora económica, el aumento del empleo, así como mayores rendimientos internos. Por otra parte, la competitividad de las MiPYmes no solo es una materia de desarrollo tecnológico sino de generación de conocimiento institucional y organizacional.

Después del análisis de las encuestas a través del paquete contable SPSS, se llegó a descubrir cuáles son los factores que actualmente influyen en el éxito competitivo de las MiPYmes en el municipio de Othón P. Blanco.

Se concluye que todas las MiPYmes se enfocan a un mercado local, esto se debe a su naturaleza ya que son formadas por capitales familiares y administrados por los miembros de la familia.

Las fortalezas de las empresas son muy importantes, por lo que para darlas a conocer, separamos a las que permanecen activas y las que murieron.

Las primeras se han mantenido en el mercado porque cuentan con:

- Buenos proveedores
- Tienen formación y experiencia en el ramo
- Calidad en sus productos
- Buena ubicación del negocio

La hipótesis planteada al inicio de la investigación fue que la competitividad de las MiPyMEs está determinada por la capacidad de marketing, la capacidad financiera, el acceso al financiamiento y la formación de sus recursos humanos, por lo que los resultados obtenidos a través del análisis de los componentes principales por medio del programa SPSS nos demuestran que la hipótesis es aceptada, tomando como:

Capacidad de marketing la experiencia de las empresas en el mercado, por lo que tienen una idea de sus principales consumidores y ofrecen bienes de calidad.

La capacidad financiera se refleja en que la mayoría de las empresas inicia con capital propio ya que temen el no poder pagar los créditos que podrían obtener, de hecho las empresas que pidieron préstamos a terceros quebraron. De la misma

manera cuentan con buenos proveedores, lo que significa que tienen la capacidad de pagar los pedidos y que estos le entregan la mercancía en tiempo y forma.

El acceso al financiamiento es uno de los puntos importantes puesto que los pequeños negocios por su económica inestable, no son bien vistos para otorgarles créditos, esto es claro ya que más del 50% de las MiPyMEs no recurren a ningún tipo de financiamiento aunado al temor de estas al no poder cubrir los pagos a tiempo, esto a su vez se debe a que no cuentan con un plan de negocios que les de una visión del futuro de la empresa.

Por su parte los pequeños negocios cuentan con formación en el ramo y si bien no cuentan con cursos de capacitación a los empleados, si les instruyen a través del conocimiento empírico que los dueños tienen.

Por su lado las empresas que quebraron:

- No tienen idea de cuál es la determinante que las mantiene con vida.

En este mismo contexto se observa que la utilización de la capacidad instalada es uno de los determinantes claves en el éxito competitivo de las MiPYmes ya que las empresas que sobreviven la manejan desde un 41% a un 100%, mientras que las que murieron solo utilizaban de 0-20% de su capacidad. Esto es de esperarse ya que las empresas que no manejan su capacidad instalada al 100% corren el riesgo de absorber gastos innecesarios.

Se justifica también lo que se planteó en el capítulo I, en donde se mencionó que la edad de la empresa no necesariamente va de la mano con la competitividad de las MiPYmes, los resultados de las encuestas lo confirman puesto que las empresas con más de 40 años de antigüedad tienen su mercado estancado, mientras que las que tienen de 3 a 25 años cuentan con su mercado estable, algunas estancado y otras en crecimiento.

Solo las empresas que lograron sobrevivir más de dos años ahora tienen un tiempo de vida de 3 a 47 años. Así mismo la competencia en este municipio es débil para tres grupos, fuerte y mediana para las otras cuatro.

En este mismo contexto se concluye que todas las empresas manejan ventas a crédito, y si suben sus precios las ventas se mantienen estables, así mismo las utilidades son buenas.

Por su parte los excedentes líquidos son muy pocos y se utilizan dentro de las empresas, sin embargo las MiPYmes en quiebra utilizan sus excedentes en cuentas de cheques. Las empresas que quebraron no pagaban impuestos y murieron a los dos años.

Los recursos humanos también son un factor determinante en el éxito competitivo puesto que son los empleados los que finalmente tienen el trato directo con los clientes, y en este aspecto la mayoría de las MiPYmes está fallando ya que son pocas las empresas que han sistematizado su organización interna, la mayoría sigue igual y no se han esforzado por hacer cambios, las empresas en las que sus empleados no están de acorde a las actividades que realiza quebraron.

La mayoría de las empresas no aplica recursos humanos, lo curioso en este caso es que las empresas quebradas son las que aplican reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y aplicación de un programa de incentivos en sus recursos humanos pero se contradicen al decir que sus empleados no tienen antigüedad.

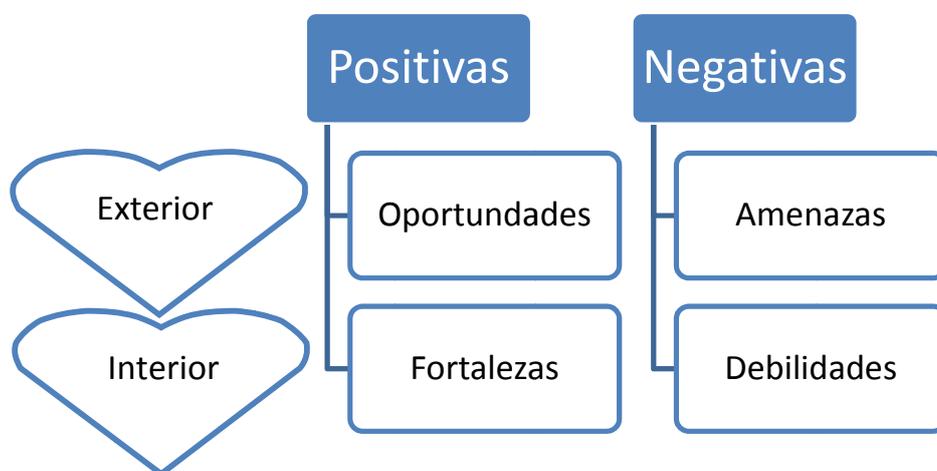
Los proveedores dan un plazo de 0- 15 días para el pago de los productos, pero las empresas quebradas gozaban de hasta 90 días de crédito. Solo las empresas en quiebra han utilizado crédito de mutualistas y otros sistemas de crédito más de 10 veces.

4.3 Recomendaciones

El objetivo de este trabajo es analizar los factores que influyen en el éxito competitivo de las MiPYmes en el sur de Quintana Roo ya que estas representan la base de la economía y por lo tanto el bienestar de la población. Con esta finalidad se presentan las siguientes recomendaciones:

- I. Es necesario que se realice un análisis FODA, es decir, detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en las que se basa la empresa. Esto le ayudará a elaborar un diagnóstico preciso que le ayudará a tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas de la empresa determinar, logrando que su empresa tenga un mejor desempeño

Cuadro 20. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con datos Rodríguez V. (2005). "Como aplicar la planeación estrategia a la pequeña y mediana empresa"

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Después de hacer el análisis FODA, se debe cuestionar lo siguiente:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?
- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

II. Se recomienda a las MiPyMEs que se asesoren con empresas que se dediquen a hacer plan de negocios, publicidad, contabilidad, marketing, entre otros, puesto que estas cuentan con la capacitación necesaria para analizar su situación y recomendarle estrategias que deben seguir para alcanzar el éxito en su negocio. No se debe pensar que esto es un gasto innecesario puesto que si su negocio mejora sus ventas e ingresos aumentaran.

III. Un buen proveedor puede hacer la diferencia en precios y calidad del bien prestado, por lo que se recomienda contactar a más de un proveedor y analizar los beneficios que nos brinda cada uno, y no



quedarse con uno solo puesto que en su ausencia la empresa podría verse amenazada.

- IV. Utilizar al 100% su capacidad instalada, muchas veces esto es imposible ya que la producción se hace en base a la demanda y mano de obra con la que cuenta. Es por esto que se propone que la empresa antes de comprar cualquier maquinaria para la elaboración de su producto o servicio, considere su capacidad de producción y la relacione con la demanda que tiene, ya que de nada le serviría una maquina que produce 2,000 bienes, si usted vende solo la mitad.

- V. Se recomienda que los excedentes líquidos con lo que cuente la empresa se inviertan en ella y no se tomen como extras para gastos personales, ya que como se ha reafirmado en este trabajo las empresas que no lo hacen son las más propensas a quebrar.

- VI. Hacer mucho énfasis en los recursos humanos, puesto que los empleados son los prestadores del servicio, y puede que su producto sea de buena calidad pero si el consumidor percibe una mala atención o falta de conocimiento por parte del empleado, se llevara esa impresión de la empresa. Por lo que se sugiere capacitar a cada uno de los miembros del equipo de la empresa. Muchas empresas piensan que ellas no lo necesitan por el tamaño que tienen, sin embargo esto podría marcar la diferencia ante su competencia.

BIBLIOGRAFIA

1. Porter E., (2007). "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia." México, editorial Patria.
2. Porter E., (1991). "La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Javier Vergara."
3. Instituto Mexicano para la Competitividad (2008). "Desarrollando las MiPYmes que el país requiere." Informe presentado el día 5 de Marzo.
4. Banco Mundial (2008). "Doing Business México: A project bechmarking the regulatory cost of doing business in 178 Economies."
5. Canales D., Madrigal C., Saracho M., Valdés G., (2008). "El tamaño importa: las políticas pro MiPYmes y la competitividad." Fundación idea, A. C., y Associates Inc.
6. Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república, (2002). "Micro pequeñas y medianas empresas en México: evolución, funcionamiento y problemática."
7. Universidad Politécnica de Cartajena, Universidad de Murcia, Universidad de Cantabria, Universidad Veracruzana (2005). "Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa: estado de Veracruz."
8. Hernández I., (2005). "La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES): una visión institucional desde la mesoeconomía. Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión."
9. Liquidano R., (2006). "El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano: sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos."
10. Aragón S., y Rubio B., (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: en el caso de las MiPYmes del estado de Veracruz." Universidad Murcia.
11. Vera M., y Itriago M., (2007). "Determinando comportamiento competitivo de mercadotecnia: una revisión crítica para planteamientos a futuro."
12. Perea Q., y Rivas T., (2007). "Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz frente al mercado mundial".

13. IMEF, (1995). "La competitividad de la empresa Mexicana". México: IMEF, NAFIN.
14. Andriani S., Biasca E., Rodriguez M., (2003). "El nuevo sistema de gestión para las MiPYmes, un reto para las empresas latinoamericanas". México, Norma.
15. Rubio S. y Aragón S. (2006), "Factores explicativos del éxito competitivo, un estudio empírico en la pyme", universidad de Murcia.
16. Tijera L. (1997) "Competitividad", 1 ra. Edición, México, Castillo, 164 pág.
17. Arroyo A., Berumen S., "Competitividad implicaciones para empresas y regiones", 1 ra. Edición, México, 2003, Juan Pablo editor, 520 pág.
18. Franklyn J. Dickson, "El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas", 1 ra. Edición, México, Diana, 1990, 316 pág.
19. Jorge A. Hermida, Rubén R. Rico, "Marketing para momentos de crisis y recesión", Buenos Aires, Macchi, 1995, 234 pág.
20. Anuario estadístico del estado de Quintana Roo (2006). "Datos de las empresas manufactureras, comerciales y de servicios en los municipios del estado."
21. Censo Industrial del INEGI. México, 1994. Datos de las MiPYmes. Obtenido de http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/español/proyectos/metadatos/encuestas/eia_222.asp?c=1454 en febrero de 2009.
22. Censo económico INEGI 2004. Micro, pequeña, mediana y grande empresa: estratificación de los establecimientos. Obtenido de www.inegi.gob.mx en febrero de 2009.
23. Censo Económico INEGI 1999. Datos estadísticos de las empresas. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen.pdf. en febrero de 2009.
24. Documento informativo estadístico de empleo IMSS 2002 y 2004, (empleo eventual y permanente). Obtenido de www.imss.gob.mx, en febrero de 2009.

25. Estadísticas de empleo y desempleo, 1994-2005, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), obtenido de <http://www.stps.gob.mx> en enero de 2009.
26. Estudio VISA y The Nielsen co. Perspectivas de las MiPYmes, México 2008 obtenido de www.nielsen.com.mx/documents/perspectivasdelasmipyes.pdf en marzo de 2009.
27. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre del 2002. Última reforma publicada DOF 06-06-2006.
28. Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: primer reporte de resultados 2002. Obtenido de www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html en febrero de 2009.
29. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Clasificación de la MiPYmes en México. Obtenido de www.shcp.gob.mx en febrero de 2009.
30. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), elaborado por INEGI, Statistics Canada y The Office of Management Budget de Estados Unidos de América, en 1999. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/español/metodologías/censos/scian/menu.asp> en marzo de 2009.

Internet

31. <http://www.inegi.gob.mx>
32. <http://www.economía.gob.mx>
33. <http://www.fondopyme.gob.mx>
34. <http://www.degerencia.com>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Competencia: La competencia existe porque una empresa no está sola en el mercado, si no que tiene que competir con otras empresas que tratan de satisfacer las necesidades del mismo mercado. Por lo que no solo es necesario orientarse al cliente si no que la oferta sea más eficaz que la de los competidores.

Competitividad: La capacidad que tienen las empresas para que, rivalizando con otras, mantengan, aumenten su posición en el mercado y obtengan unos resultados superiores sin necesidades de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

Ventajas competitivas: Es aquella ventaja que posee una empresa sobre otra que compite en el mismo mercado cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla.

Administración de mercadotecnia.- Análisis, planeación, ejecución y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios provechosos con compradores objetivo a fin de lograr los objetivos de la organización.

Ambiente cultural.- Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Ambiente de mercadotecnia.- Participantes y fuerzas ajenas a la mercadotecnia que influyen en la capacidad de administración de la misma para desarrollar y sostener tratos exitosos con los clientes meta.

Ambiente económico.- Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.



Ambiente natural.- Recursos naturales que los comerciantes necesitan para su producción o aquellos que se ven afectados por las actividades comerciales.

Ambiente político.- Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de determinada sociedad y los limitan.

Ambiente tecnológico.- Fuerzas que producen nuevas tecnologías, nuevos productos y oportunidades de mercado.

Calidad del producto.- Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.

Canal de distribución (canal de mercadotecnia).- Conjunto de compañías o individuos que adquieren derechos, o ayuda a transferirlos, respecto de un bien o servicio en su paso del productor al consumidor o usuario industrial.

Canal de distribución convencional.- Canal que consiste en uno o más productores independientes, mayoristas y minoristas, quienes libremente buscan maximizar sus utilidades respectivas, aún a costa de los beneficios del sistema en su conjunto.

Competencia monopólica.- Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian en un rango de precios, más que en un mercado con un solo precio.

Competencia oligopólica.- Mercado en el que hay pocos vendedores muy sensibles a las estrategias de fijación de precios y mercadotecnia de los otros.



Competencia pura.- Mercado en que muchos compradores y vendedores comercian de manera uniforme, ningún comprador o vendedor influye mucho en el precio del mercado en ese momento.

Concepto de mercadotecnia.- Enfoque de administración de mercadotecnia que sostiene el logro de objetivos organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de la satisfacción de los mismos de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

Control de utilidades.- Evaluación y medidas correctivas que garantizan la utilidad de diversos productos, territorios, grupos de consumidores, canales comerciales y situaciones.

Control del plan anual.- Evaluación y medidas correctiva para asegurarse de que la compañía logra las ventas, ganancias y otras metas establecidas en su plan anual.

Control estratégico.- Análisis crítico de la eficacia mercadotécnica global de una empresa.

Costo de los bienes vendidos.- Costo neto de todos los bienes por una compañía durante un período determinado.

Costos fijos (indirectos).- Costos que no varían con el nivel de la producción o las ventas.

Costos totales.- Suma de los costos fijos y variables en un nivel determinado de la producción.

Definición de la misión.- Declaración del propósito general de la organización, esto es lo que la misma desea lograr en el contexto global.



Demanda derivada.- Demanda organizacional que en última instancia proviene (o deriva) de la demanda de bienes de consumo

Demanda inelástica.- Demanda total de un producto que no se ve muy afectada por cambios de precios, especialmente a corto plazo.

Desarrollo de estrategia de mercadotecnia.- Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo

Desarrollo de nuevos productos.- Desarrollo de productos originales, mejoras en un nuevo producto o modificaciones en el mismo, y nuevas marcas desarrolladas por la sección de investigación y desarrollo de la propia compañía.

Desarrollo del mercado.- Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.

Desarrollo del producto.- Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado; desarrollo del concepto del producto en un producto físico para garantizar que la idea puede convertirse en un producto viable.

Desarrollo paralelo del producto.- Enfoque de desarrollo de nuevos productos en el que varios departamentos de la compañía trabajan en estrecho contacto sobreponiendo las etapas del proceso de desarrollo del producto para ahorrar tiempo e incrementar la eficiencia.

Desarrollo secuencial del producto.- Enfoque de desarrollo de nuevos productos en el que un departamento de la compañía trabaja de manera individual hasta completar su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y etapa.



Estrategias de extensión de marca.- Estrategia según la cual se lanza un producto nuevo modificado con una marca que ya ha sido probada exitosamente.

Estrategia de mercadotecnia.- Lógica de comercialización en virtud de la cual una empresa espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadeo.

Elasticidad del precio.- Medición de la respuesta de la demanda ante los cambios de precio.

Fijación de precios con costo agregado.- Aumento estándar al costo del producto.

Fijación de precios de la línea de productos.- Fijación de las etapas de precios entre varios productos de una línea basándose en las diferencias del costo entre ellos, la evaluación de las diferentes características por los clientes y por precios de los competidores.

Fijación de precios de productos accesorios.- Determinación de precios de productos accesorios a fin de hacer más competitivo el precio del producto principal.

Fijación de precios cautivos.- Determinación de precios de productos que deben utilizarse en conjunción con un producto principal, como navajas de rasurar o películas para cámaras.

Fijación de precios diferenciada.- Venta de un producto o servicio a dos o más precios aunque la diferencia entre éstos no se base en diferencias de costo.

Fijación de precios FOB en el origen.- Estrategia geográfica de precios según la cual los bienes se cargan francos a bordo (FOB, por sus siglas en inglés) con la empresa transportista y el cliente paga el flete de la fábrica a su destino.

Fijación de precios por paquete de productos.- Combinar varios productos y ofrecerles a precio reducido.

Fijación de precios por penetración de mercado.- Determinación de un precio bajo para un nuevo producto con el fin de atraer una gran cantidad de compradores y una considerable participación en el mercado.

Fijación de precios por propuesta sellada.- Fijación de precios basada más en la idea de la compañía sobre cómo fijan los precios los competidores, que en sus propios costos o en la demanda.

Fijación de precios por reducción de mercado.- Determinación de un precio alto para un nuevo producto a fin de extraer el máximo de beneficios de aquellos segmentos que estén dispuestos a pagar el alto precio; la empresa realiza menos ventas pero con mayor beneficio relativo.

Fijación de precios por zona.- Estrategia geográfica de fijación de precios en la que la compañía determina dos o más zonas; todos los clientes de una pagan el mismo precio total, que es más elevado en zonas más lejanas.

Fijación de precios promocionales.- Fijación temporal del precio de un producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.

Fijación de precios psicológica.- Enfoque de fijación de precios que toma en consideración el aspecto psicológico de los precios y no simplemente el económico. El precio se utiliza para decir algo sobre el producto.



Fijación de precios según el valor observado.- Fijación del precio de acuerdo con la apreciación que del valor haga el comprador, más que de acuerdo con los gastos del vendedor.

Fijación de precios según las utilidades.- Fijación del precio para cubrir los costos de producción y comercialización de un producto más las utilidades netas.

Fijación de precios según los precios del momento.- Fijación de precios basada sobre todo en los precios de la competencia, más que en los costos de la empresa o la demanda.

Fijación de precios sin pérdidas ni ganancias.- Establecer un precio para recuperar los costos de fabricación y comercialización de un producto.

Fijación uniforme de precios por entrega.- Estrategia geográfica de fijación de precios en el cual una compañía pone el mismo precio más el flete a todos los clientes, independientemente de su localización.

Hipermercados.- Grandes tiendas que combinan ventas al menudeo en supermercado, descuento y bodega; además de alimentos venden muebles, prendas de vestir y muchos otros artículos.

Matriz de crecimiento y participación .- Instrumento utilizado en la planeación estratégica para clasificar las unidades de negocios estratégicos de una compañía en función de la tasa de crecimiento del mercado y su participación en éste.

Mercadotecnia.- Proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.



Mercadotecnia con sentido de misión.- Principio de mercadotecnia ilustrada que sostiene que una compañía debe definir su misión en términos sociales amplios, más que en los términos del producto.

Mercadotecnia concentrada.- Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía busca una gran participación en uno o algunos de los submercados.

Mercadotecnia de plaza.- Actividades tendientes a la creación, mantenimiento o cambio de actitudes o comportamiento respecto de plazas específicas.

Mercadotecnia de valores.- Principios de mercadotecnia ilustrada que sostiene que una compañía debe colocar la mayor parte de sus recursos en inversiones de creciente rendimiento.

Mercadotecnia diferenciada.- Estrategia de cobertura del mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofrecimientos para cada uno.

Penetración de mercado.- Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

Planeación estratégica.- Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

Posicionamiento del producto.- Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.



Posicionamiento en el mercado.- Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

Preacercamiento.- Etapa del proceso de venta en la que el vendedor se informa tanto como sea posible acerca del probable cliente antes de visitarlo.

Precio.- Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Segmentación de mercado.- Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

Ventaja competitiva.- Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

Ventas automáticas.- Ventas mediante máquinas vendedoras.

Ventas brutas.- Monto total que una compañía carga a sus clientes por la mercancía adquirida durante un período determinado.



ANEXOS

Anexo 1. Encuestas: Empresas en funcionamiento y empresas en quiebra

CUESTIONARIO DE ENCUESTA **Proyecto: Factores económico-financieros determinantes en el** **cierre de las MIPYMES.**

No. Encuesta: _____

Nombre del encuestador: _____

I. Datos Generales:

- a) Nombre de la empresa. _____
b) Giro del negocio. _____
c) Sector al que pertenece: _____
d) Ubicación. _____
e) ¿El negocio encuestado es sucursal? _____
f) El negocio encuestado es una franquicia _____
g) Antigüedad del negocio _____
h) Posición del encuestado en la empresa _____
i) En caso de ser el dueño, nivel de estudios _____
j) Opcional-Régimen al que se encuentran inscritos _____

I) Apreciación Del Encuestador (No Aplicar Ni Mencionar Al Encuestado))

- k) ¿En opinión del encuestador, el negocio cumple con los registros que pide el gobierno?

Definitivamente No	No están inmediatamente a la vista	Se observan algunos a simple vista	Casi todos	Cumple con todos
--------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------	------------------

l) Tamaño de local.

Muy pequeño	Pequeño	Mediano	Mas o menos grande	Grande
-------------	---------	---------	--------------------	--------

m) Estado de Negocio (condiciones del local)

Deteriorado	Descuidado	Mas o menos	En buenas condiciones	Excelentes condiciones
-------------	------------	-------------	-----------------------	------------------------



n) Condición socioeconómica que proyectan empleados y administradores.

Muy baja	Baja	Media	Media alta	Alta
----------	------	-------	------------	------

o) Nivel social aparente de los clientes que atienden (nivel económico del sector)

Muy baja	Baja	Media	Media alta	Alta
----------	------	-------	------------	------

p) El nivel social del local está acorde al sector que atienden

No	Muy poco	Poco	Casi completamente	Completamente
----	----------	------	--------------------	---------------

q) Cuánta gente se ve trabajando al llegar.

0 a 5 personas	6 a 10 personas	11 a 15 personas	16 a 20 personas	Más de 20 personas
----------------	-----------------	------------------	------------------	--------------------

Conteste esta pregunta (**r**) si el tamaño del negocio es *Muy pequeño* ó *Pequeño*

r) ¿Cuántos clientes y afluencia de clientes se ve durante el tiempo de la encuesta?

Ninguno (0)	Muy Pocos (1 a 5)	Pocos (6 a 10)	Casi completo (11 a 15)	Lleno (más de 16)
-------------	-------------------	----------------	-------------------------	-------------------

Conteste esta pregunta (**s**) si el tamaño del negocio es *Mediano*, y *grande*

s) ¿Cuántos clientes y afluencia de clientes se ve durante el tiempo de la encuesta?

Ninguno (0)	Muy Pocos (1 a 10)	Pocos (11 a 15)	Casi completo (15 a 20)	Lleno (más de 20)
-------------	--------------------	-----------------	-------------------------	-------------------

t) Cómo son las condiciones laborales (ambiente de trabajo, disposición de instrumentos, de trabajo, comodidad del lugar).

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas	Excelentes
-------	-----------	--------	------------	------------

u)Cuál podría ser el monto mensual de sus ventas según se puede observar.

v) ¿Según las condiciones del negocio y a juicio de encuestador, cuáles de las siguientes considera que le hace falta para que crezca?

Mejorar la imagen del negocio	Mejorar el equipo de trabajo	Ampliar su oferta de productos	Difundir en medios de comunicación	Ampliar el negocio
-------------------------------	------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------

II) Origen

a) Surgimiento de la idea

(En esta sección se desea conocer si la forma en cómo se origina el proyecto influye en el nivel financiero actual la empresa).

1. El motivo por el adquirió el negocio es:

Desempleo ó jubilación	Complementar ingresos	Quiebra del negocio anterior	Deseo de independizarse o herencia familiar.	Mejor opción de inversión para sus excedentes financieros.
------------------------	-----------------------	------------------------------	--	--



2. ¿Qué ventaja, habilidad o situación fue la determinante para decidir el giro del negocio?

Experiencia propia en el giro o en habilidades personales	Vínculos con el gobierno ó apoyos gubernamentales	Capacidad de competir en el mercado	El ofrecer un producto innovador	Explotar vínculos con otros negocios (economías a escala)
---	---	-------------------------------------	----------------------------------	---

3. ¿Antes de iniciar su empresa, consideró la posibilidad de asociarse con alguien que ya tenga implementado su negocio?

No, es mejor hacer una empresa propia	Sí, pero no lo hice porque las ganancias son menos	Sí, pero tuve miedo a que me defrauden	Sí, porque el negocio podría tener un tamaño mayor	Sí, porque así diversifiqué mi riesgo de pérdida
---------------------------------------	--	--	--	--

4. ¿Qué modificaciones realizó a la empresa que adquirió?

Ninguna.	Mantenimiento de las instalaciones.	Rediseño de imagen.	Reorienté el negocio con base a un estudio de la demanda.	Como estrategia para ampliar la participación en el mercado.
----------	-------------------------------------	---------------------	---	--

5. ¿Cuántos años de experiencia laboral o empresarial tenía al momento de adquirir la empresa?

0 (meses)	1 a 3 años	4 a 7 años	8 a 20 años	Más de 20 años
-----------	------------	------------	-------------	----------------

6. ¿De dónde provino el financiamiento con el que adquirió?

Ahorro personal o familiar	Ahorro y fuentes informales de financiamiento	Ahorro y financiamiento público	Ahorro, financiamiento público y bancario	Financiamiento bancario y/u otros del sistema financiero formal
----------------------------	---	---------------------------------	---	---

7. ¿Si hubiera tenido acceso a (recursos financieros en que hubiera cambiado el negocio que adquirió?

Cambiado el tamaño o capacidad, giro y otros	Cambiado el tamaño o capacidad y giro	Cambiado el giro	Cambiado el tamaño o capacidad	En nada
--	---------------------------------------	------------------	--------------------------------	---------

III) Organización y operación del negocio

8. La organización interna a partir de inicio de 2006...

Ha empeorado	Esta igual	Se ha modernizado	Se ha sistematizado	Se ha sistematizado y modernizado
--------------	------------	-------------------	---------------------	-----------------------------------

9. ¿Tiene inversiones en otros negocios de este u otro giro, además de inversiones financieras?

no tiene otros negocios ni inversiones financieras	Otros negocios del mismo giro	Otros negocios de otros sectores	Otros negocios de sectores interconectados	Otros negocios de otros sectores, giros y sistema financiero (nacional e internacional) operando como cartera
--	-------------------------------	----------------------------------	--	---

10. La empresa es de tipo...

Individual	Familiar	Sucursal	Franquicia	Corporativo
------------	----------	----------	------------	-------------

11. ¿Cuántos dueños tiene actualmente la empresa?

Dueño único	De 2 a 5 familiares	Más de 5 familiares	De 2 a 5 no familiares.	Más de 5 no familiares.
-------------	---------------------	---------------------	-------------------------	-------------------------

12. Actualmente ¿Tiene alguna sucursal o bodega aparte de este local?

Local Único	Único con bodega anexa	Local con bodega y una sucursal	Local con bodega y sucursales en la población	Local con bodega y sucursales en otras poblaciones
-------------	------------------------	---------------------------------	---	--

13. ¿Qué actividades realiza el dueño en la empresa?

Todas las actividades sin incluir administrativas y contables	Todas las actividades incluidas las administrativas y contables	Solo tareas administrativas	Solo supervisión	Sólo participa en el consejo de administración
---	---	-----------------------------	------------------	--

14. ¿Cuántos empleados tiene actualmente en la empresa?

Dueño y/o uno o dos familiares	Dueño y más de dos tres familiares	Dueño, familiares y de 1 a 5 empleados	Solo empleados de 6 a 15 empleados	Más de 15 empleados
--------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	---------------------

15. ¿Cuál es la antigüedad promedio de las personas que trabajan en este negocio (rotación)?

De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	Más de 2 años
----------------	----------------	--------------------	---------------	---------------

16. ¿Considera usted que los perfiles de las personas que laboran en el negocio están acorde a las actividades que realizan?

No	Muy Poco	Poco	Casi Completamente	Completamente
----	----------	------	--------------------	---------------

17. ¿Cuántos niveles de jerarquía tiene en su empresa?

Ninguno (soy el dueño y trabajador único)	Dos niveles (encargado y empleados)	Tres niveles (director, subdirectores y empleados)	Cuatro niveles (director, subdirectores, gerentes y empleados)	Más de cuatro
---	-------------------------------------	--	--	---------------

18. ¿Cómo calificaría usted a su empresa con respecto a sus ingresos?

Informal	Microempresa (MiPYme)	Pequeña empresa (PYME)	Mediana empresa (Pyme)	Empresa grande
----------	-----------------------	------------------------	------------------------	----------------

IV.- Gestión y registro Contable-Financiero

19. ¿Qué uso le da a la información Contable-Administrativa-Financiera?

No la uso, no la necesito	Llevar un registro de entradas y salidas	Fines fiscales exclusivamente	Fines fiscales y control del negocio	Fines fiscales, de control y de planificación del negocio
---------------------------	--	-------------------------------	--------------------------------------	---

20. Cuando un cliente realiza una compra... ¿qué tipo de comprobante emite?

Ninguno, porque este negocio no tienen porque dar	Ninguno porque es costoso llevarlos	Se dan notas de compra	Se tiene una caja registradora y se emiten tickets de compra	El sistema es computarizado, se emiten tickets
---	-------------------------------------	------------------------	--	--

21. ¿Cuál es el lapso de vida en años que usted le augura a esta empresa?

Hasta 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
-------------	---------------	---------------	----------------	----------------

22. ¿El tipo de expansión que usted perfila para su negocio es?

No puedo crecer	Crecer en un giro diferente	Crecer en el mismo giro y en un giro diferente	Crecer en el mismo giro dentro de la región	Crecer en el mismo giro dentro y fuera de la región
-----------------	-----------------------------	--	---	---

23. ¿Qué tipo de crédito usaría para implementar sus nuevos proyectos de negocio (arriba mencionados)?

Agiotistas	Capital propio	Capital propio y de gobierno	Capital propio y de microfinancadoras	Capital propio y bancario
------------	----------------	------------------------------	---------------------------------------	---------------------------

24. La expansión planeada de su negocio consistiría principalmente en....

No se expande	Renovación de inventarios y gasto corriente	Compra de maquinaria y equipo	Capacitación y/o otros servicios de terceros	Creación de nuevos proyectos ligados a la actividad de la empresa
---------------	---	-------------------------------	--	---

25. El capital de la empresa para su operación resulta....

Insuficiente	Pocos	Bueno	Suficiente	Excedente
--------------	-------	-------	------------	-----------

26. Sus utilidades declaradas del negocio al gobierno en los últimos dos años fueron....

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas	Excelentes
-------	-----------	--------	------------	------------

27. Su margen de ganancia fluctúa entre:

0-5%	6-11%	11-19%	20-24%	25% o más
------	-------	--------	--------	-----------

28. Las ganancias del negocio se usan principalmente para...

No existen ganancias	Renovar inventarios y otros gastos corrientes de la empresa	Gasto e inversión personal	Ahorro financiero y/o pago de deudas	Reinvertir en el negocio
----------------------	---	----------------------------	--------------------------------------	--------------------------

29. Las ganancias del negocio destinados a gastos e inversión personal, se realizan principalmente en...

No hay ganancias en la empresa	Para mejorar el nivel de vida personal	En compra de casas o terrenos	Compra de otras empresas	Puesta en marcha de otros negocios
--------------------------------	--	-------------------------------	--------------------------	------------------------------------

30. ¿Los excedentes líquidos (no ganancias, dinero temporalmente sobrante) se destinan a ...

Son muy pocos y se circulan en el negocio	Cuenta de ahorro bancaria	Cuenta de cheques	Depósitos bancarios a plazo	Títulos financieros
---	---------------------------	-------------------	-----------------------------	---------------------

Nota: las cuentas son escalables (se asume que el ítem marcado también incluye a los que están a su izquierda)

31. ¿La empresa ha recibido nuevas inyecciones de capital en los dos últimos años?

No se ha recibido nuevas inyecciones de capital	Capital propio (del empresario) y reinversión de ganancias.	Capital familiar y/o propio (del empresario y de familiares)	Capital de otras empresas y/o personas (Alianzas estratégicas)	Coloca en bolsa
---	---	--	--	-----------------

32. ¿En los dos últimos años, con qué frecuencia obtuvo crédito de sus amigos y/o familiares utilizados en el negocio?

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	Nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

33. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito con amigos y /o familiares?

Para pago de imprevistos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado
---	-------------------	--	-------------------------	-------------------

34. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia obtuvo crédito de mutualistas y otros sistemas de préstamo para el negocio?

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	Nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

35. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de mutualistas y otros sistemas de préstamo para el negocio?

Para pago de imprevistos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado

36. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia obtuvo crédito con agiotistas utilizados en el negocio?

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	Nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

37. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de agiotistas?



Para pago de imprevistos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado
---	-------------------	--	-------------------------	-------------------

38. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia obtuvo crédito con casas de empeño en el negocio?

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	Nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

39. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de casas de empeño?

Para pago de imprevistos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado
---	-------------------	--	-------------------------	-------------------

40. ¿En los dos últimos años, con qué frecuencia obtuvo crédito con microfinancieras utilizados en el negocio?

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	Nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

41. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de microfinancieras?

Para pago de imprevistos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado
---	-------------------	--	-------------------------	-------------------

42. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia realizó pagos con su tarjeta de crédito para financiar el negocio?

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	Nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

43. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito para el negocio de su tarjeta de crédito?

Para pago de imprevistos propios (accidentes, enfermedades, etc.)	Pago de préstamos	Pago de inventarios, empleados, operación de la empresa (luz, impuestos, etc.)	Inversión en la empresa	Nunca lo ha usado
---	-------------------	--	-------------------------	-------------------

44. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de sus compras de materiales y/o productos para la venta son a crédito?

De 0 a 20 %	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	De 81% a 100%
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

45. ¿Cuál es el plazo promedio al que sus proveedores le ofrecen crédito?

De 0 a 15 días	De 16 a 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

46. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de las ventas que la empresa realiza son a crédito?

De 0 a 20 %	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	De 81% a 100%
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

47. ¿Qué porcentaje de sus activos está financiado vía deuda?



De 0 a 20 %	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	De 81% a 100%
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

48. ¿Cuál es el plazo promedio al que usted ofrece crédito a sus compradores?

De 0 a 15 días	De 16 a 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

V.- Personal, Insumos y Mercado

49. ¿A qué mercado ofrece su producto?

Local (ciudad)	Estatal.	Nacional	Extranjero.	Nacional y extranjero
----------------	----------	----------	-------------	-----------------------

50. ¿Cuál es la determinante de la permanencia en el mercado?

No sabe	Mi intuición dice que el negocio va a mejorar.	Las pérdidas son altas si me salgo.	Formación y experiencia en la actividad.	Lo estratégico que resulta la actividad.
---------	--	-------------------------------------	--	--

51. ¿Qué porcentaje está utilizando de su capacidad instalada?

0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
-------	--------	--------	--------	---------

52. ¿Cuál es su percepción del mercado considerando el número de clientes?

Declive	Emergente	Estancado	Maduro	Creciente
---------	-----------	-----------	--------	-----------

53. ¿Considerando su mercado potencial, qué número de competidores tiene?

Más de 13	11-13	8-11	4-7	0-3
-----------	-------	------	-----	-----

54. ¿Qué tan fuerte es la competencia de las empresas en el mercado que Usted participa?

Extremadamente fuerte	Fuerte	Medio	Débil	No existe
-----------------------	--------	-------	-------	-----------

55. Si sus competidores modifican el precio.

Nada	lmito	Me adapto en lo posible.	Mejoro la oferta.	Determino el precio de mercado.
------	-------	--------------------------	-------------------	---------------------------------

56. ¿Cómo ha reaccionado ante la competencia?

Nada	lmito	lmito y mejoro	Innovo	Establezco estrategias para ir a la vanguardia.
------	-------	----------------	--------	---

57. ¿Qué tanto fluctúan las ventas a lo largo del mes?

Fluctúan mucho, Nunca son estables	Fluctúan considerablemente	No fluctúan mucho	Las ventas son relativamente estables, pero se ha visto un decremento	Las ventas son estables, pero van en aumento
------------------------------------	----------------------------	-------------------	---	--



58. Cuando usted sube los precios, ¿qué tanto caen sus ventas? (Una aproximación porcentual)

Mucho (más de 20%)	Regular (10 a 20%)	Poco (5 a 10%)	Son estables	Suben las ventas
--------------------	--------------------	----------------	--------------	------------------

59. ¿Cuál es la fortaleza de su negocio?

Patentes o licencia.	Proveedores	Ubicación	Calidad en el producto	El personal y la capacidad de innovación
----------------------	-------------	-----------	------------------------	--

60. ¿Qué procesos de recursos humanos aplica su empresa?

Ninguno	Reclutamiento y selección	Reclutamiento, selección y capacitación.	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño...	Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y aplicación de un programa de incentivos.
---------	---------------------------	--	--	---

61. Los salarios de los trabajadores se asignan con base en...

La apreciación del propietario.	A los sueldos que pagan las otras empresas de la misma actividad.	Al tabulador de la STPS.	Funciones y responsabilidades del puesto	Programa de sueldos y salarios.
---------------------------------	---	--------------------------	--	---------------------------------

62. Usted capacita a sus trabajadores...

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

VI.- Política y fisco

63. ¿Cuál fue el tiempo que tuvo que esperar para la apertura de su negocio (desde el inicio de los trámites hasta la apertura)?

1-15 días	De 16 a 30 días	De 31 a 45 días	De 45 a 60 días	Más de 60 días
-----------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

64. Desde su experiencia, ¿Cómo considera el sistema de pago de impuestos?

No pago impuestos	Confuso	Demasiado complejo	Complejo	Sencillo y fácil de comprender
-------------------	---------	--------------------	----------	--------------------------------

65. Una vez iniciadas las operaciones del negocio, ¿Éste ha recibido apoyos económicos y/o subsidios del gobierno o de la banca de desarrollo?

Nunca	De 1 a 2 veces	De tres a 5 veces	De 5 a 10 veces	Más de 10 veces
-------	----------------	-------------------	-----------------	-----------------

66. ¿Qué tipo de programa gubernamental ha utilizado para financiar su empresa?

Ninguno	Subsidio Municipal	Subsidio Estatal	Fondo PYME o FONAES	Safin o Bancomext
---------	--------------------	------------------	---------------------	-------------------

67. El tipo de apoyo que ha recibido del gobierno se ha orientado principalmente a:

No ha recibido	Renovación de inventarios y gasto corriente	Compra de maquinaria y equipo	Capacitación y/o consultoría	Creación de nuevos proyectos ligados a la actividad de la empresa
----------------	---	-------------------------------	------------------------------	---

68. ¿Si no ha utilizado, o ha utilizado muy poco, apoyos gubernamentales diga por qué?

No tengo ni idea de cuáles sean	No me gusta endeudarme; no quiero poner en riesgo mi propiedad	Los trámites son enormes y no tengo tiempo	Los programas actuales no financian empresas de este tipo	Prefiero usar el privado
---------------------------------	--	--	---	--------------------------

69. Hacia donde preferiría que se orientarán los apoyos gubernamentales para MIPYMES.

Capacitación y/o consultoría	Formación de encadenamientos productivos	Renovación de inventarios y gasto corriente	Compra de maquinaria y equipo	Creación de nuevos proyectos ligados a la actividad de las empresas
------------------------------	--	---	-------------------------------	---

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Proyecto: Factores económico-financieros determinantes en el cierre de las MIPYMES.

No. Encuesta: _____

Nombre del encuestador: _____

II. Datos Generales:

- w) Nombre de la empresa. _____
 x) Giro del negocio. _____
 y) Sector al que pertenece: _____
 z) Ubicación. _____

 aa) Posición del encuestado en la empresa _____

A) Finanzas

1. ¿Los ingresos de su negocio desde el principio fueron?

Menos de lo que esperaba	Suficientes para cubrir los costos	Los esperados	Más de lo que esperaba	Mucho más de lo que esperaba
--------------------------	------------------------------------	---------------	------------------------	------------------------------

2. Desde su punto de vista, la ubicación de su negocio representaba para usted:

Una gran ventaja	Estaba en un sitio concurrido	No en realidad	Era difícil que los consumidores llegaran a mí	Mi principal problema
------------------	-------------------------------	----------------	--	-----------------------

3. Los precios que cobraban sus competidores redujo sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------

4. Si observaba que sus competidores bajaban los precios, su reacción era:



Nada	Bajaba el precio	Dejaba de vender el producto	Reducía costos de alguna manera	No podía hacer nada aunque quisiera
------	------------------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

5. El establecimiento de nuevos negocios del mismo giro cerca de usted redujo sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------

6. El establecimiento de nuevos negocios del mismo giro en la ciudad redujo sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------

7. Cuando observó que se establecían nuevos competidores en la ciudad su reacción fue:

Ninguna	Realizar un diagnóstico de los problemas que enfrentaré	Invertir en modificar la apariencia de mi negocio	Eliminar todos aquellos costos y cambiar mis precios	Invertir y reestructurar mi empresa para hacerla más competitiva
---------	---	---	--	--

8. En qué porcentaje se redujeron sus ganancias debido a un aumento en la competencia:

No	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
----	------------------	-----------	------------------	-------------

9. Su reacción ante los incrementos en los costos por parte de sus proveedores fue:

Nada	Mantener el precio del producto	Reasignaba presupuestos a las distintas áreas	Buscar nuevos proveedores para no aumentar el precio	Aumentaba los precios
------	---------------------------------	---	--	-----------------------

10. ¿Llegado un punto en la vida del negocio las ventas fueron declinando?

No, incluso aumentaron	No, se mantuvieron casi constantes	Si, poco y lentamente	Sí, mucho pero paulatinamente	Sí, mucho y rápido
------------------------	------------------------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------------

11. Las cantidades vendidas oscilaban mucho mes con mes

No, todos los meses se vendía más o menos lo mismo	Si pero mantenían el mismo nivel año con año	Si, poco y lentamente	Sí, mucho pero paulatinamente	Sí, mucho y rápido
--	--	-----------------------	-------------------------------	--------------------

12. Piensa que el aumento de precios (por inflación en los insumos) fue decisivo para la reducción de las ventas

No, cuando incrementaba mis precios las ventas no cambiaban	No, nunca incremente mis precios	Si, aunque poco y lentamente	Sí, mucho pero paulatinamente	Sí, mucho y rápido
---	----------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------

13. Cuando bajaban sus ingresos por ventas, como financiaba sus gastos fijos (local, salarios, etc.)

Nunca tuve que financiar pues los gastos fijos se originan en bienes de mi propiedad	Las ventas nunca bajaron lo suficiente como para provocarme insolvencia	Pedía crédito a familiares, amigos (etc.) o utilizaba reservas propias	Pedía crédito en financieras o con prestamistas o tarjeta de crédito	Dejaba de pagar renta, salarios, etc.
--	---	--	--	---------------------------------------

14. En aquellos casos cuando hubo excedentes en qué forma los utilizaba

Nunca tuve excedentes	Los guardaba en cuenta bancaria	Invertía en mercancía	Los mantenía en efectivo hasta que los utilizaba	Pagaba deudas
-----------------------	---------------------------------	-----------------------	--	---------------

15. Adquirió algún crédito durante la vida del negocio (si fueron varios refiérase por favor al de mayor monto)

No	Pequeño para financiar gastos de caja	Mediano para financiar inventarios y/o adquisición de materia prima	Alto para financiar la compra de equipo	Alto, casi equivalente al valor del negocio
----	---------------------------------------	---	---	---

16. ¿Con quien adquirió este crédito?

No	Familiares y amigos	Gobierno	Banca comercial	Financieras y usureros
----	---------------------	----------	-----------------	------------------------

17. ¿Cuál es el plazo promedio al que obtuvo su crédito?

Más de 3 años	De 1 a 3 años	De 90 a 360 días	De 30 a 90 días	De 0 a 30 días
---------------	---------------	------------------	-----------------	----------------

18. ¿La tasa y los plazos de pago eran fijos?

Crédito familiar completamente flexible	Tasa baja (menos que la de las tarjetas de crédito) y	La tasa baja (menos que la de las tarjetas de crédito) y plazos fijos	Tasa alta (mayor o igual que una tarjeta de crédito) plazos flexibles	Tasa alta (mayor o igual que una tarjeta de crédito) plazos fijos
---	---	---	---	---

	plazos flexibles			
--	------------------	--	--	--

19. ¿Se liquidó el crédito?

Si, oportunamente y sin retrasos	Si, aunque con algunos retrasos y periodos de mora	Se liquidó en parte y se saldó con activos	NO y me registraron en el buró de crédito	NO (hubo embargo o tuvo que cerrar)
----------------------------------	--	--	---	-------------------------------------

20. Cerrar el negocio le representó

Pérdidas patrimoniales altas así como deudas	Pérdidas patrimoniales	Pocas pérdidas y algo de prestigio	Obtener algunos activos que posteriormente podrá utilizar	El dedicarme a otra fuente mejor de ingresos
--	------------------------	------------------------------------	---	--

21. En qué forma se hubiera podido evitar el quiebre si hubiera recibido crédito

No, de ninguna forma	Para renovar inventarios.	Para remodelar local.	Para mecanizar procesos. (ahorro de costos)	Para crecer y competir. (aumento de mercado)
----------------------	---------------------------	-----------------------	---	--

B) Administración y Organización

22. ¿Cómo se asignaban las tareas a los empleados?

De acuerdo a lo establecido en el manual de administración.	De acuerdo a la experiencia y capacidad del empleado.	De acuerdo a la experiencia del empleado.	El propietario las asignaba.	Todos realizaban, todas las tareas.
---	---	---	------------------------------	-------------------------------------

23. La capacitación de los empleados se realizaba con base en:

Un programa previamente establecido y era de acuerdo a sus funciones.	La capacitación fue sobre temas generales y fue para todos los trabajadores.	Sólo se capacitó el personal operativo.	Sólo se capacitó el personal operativo	Nunca se capacitó a los empleados
---	--	---	--	-----------------------------------

24. ¿Cómo motivaba a sus empleados?

A través de un programa de estímulos y recompensas.	Se entregaba una compensación al mejor trabajador y se le	Se hacía un reconocimiento público.	Los empleados se automotivan.	Nunca se realizó.
---	---	-------------------------------------	-------------------------------	-------------------

	reconocía públicamente.			
--	-------------------------	--	--	--

25. El desempeño de los empleados era supervisado:

Se realizaba en forma continua de acuerdo a la política de la empresa.	Una vez al mes.	Dos veces al año.	Una vez al año	Nunca se realizó
--	-----------------	-------------------	----------------	------------------

26. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con sus empleados?

Ninguno.	Ausencias por enfermedad.	Inconformidad con el salario y las prestaciones.	Incumplimiento de sus obligaciones y no compromiso con la empresa.	Todas las anteriores
----------	---------------------------	--	--	----------------------

27. La disminución de las utilidades o ganancias de la empresa se debió a:

No hubo disminución de utilidades	Por robo de externos	Por robo de empleados	Por robo de familia	Por robo de Socio
-----------------------------------	----------------------	-----------------------	---------------------	-------------------

28. En los últimos años con qué frecuencia obtuvo crédito

Más de 10 veces	De 5 a 10 veces	De 3 a 5 veces	De 1 a 2 veces	nunca
-----------------	-----------------	----------------	----------------	-------

29. La obtención del crédito tuvo una repercusión en su patrimonio y fue un factor determinante del quiebre de la empresa

No, pago bien y a tiempo		Vendió todos sus activos	Los bienes de la empresa fueron embargados	Se encuentra en litigio los activos de la empresa
--------------------------	--	--------------------------	--	---

30. El cierre de la empresa se debió a algún problema familiar

Ninguna de ellas	Enfermedad del dueño	Conflicto entre los propietarios	Disolución de la sociedad	Muerte del propietario y litigio entre los herederos
------------------	----------------------	----------------------------------	---------------------------	--

31. Que bienes conservan después del cierre de la empresa:

Conservo todos los bienes	La patente	La franquicia	El mobiliario	No conservo ninguno
---------------------------	------------	---------------	---------------	---------------------

32. El local en donde se ubicaba el negocio era:

Propio	Prestado	De un socio	Rentado	Semifijo o ambulante
--------	----------	-------------	---------	----------------------

33. El local fue un factor determinante para el cierre de la empresa

No para nada				Sí, me lo
--------------	--	--	--	-----------

				quitaron
--	--	--	--	----------

34. Cuáles de los siguientes aspectos administrativos y operacionales, considera que influyeron también en el cierre de la empresa.

Alta rotación del personal	Alta rotación del personal	No lleva registros contable	Falta de planeación	Desconocimiento del mercado
----------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------------------	-----------------------------

35. El incremento de los costos de operación de la empresa afecto el funcionamiento de la empresa

No afecto				Incremento de precio de los proveedores
-----------	--	--	--	---

C) Política Pública

36. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con el fisco federal?

Ninguno.	Pago de recargos	de	Pago de Multa	Clausura Temporal	Embargo
----------	------------------	----	---------------	-------------------	---------

37. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con la Secretaria de Hacienda Estatal?

Ninguno.	Pago de recargos	de	Pago de Multa	Clausura Temporal	Embargo
----------	------------------	----	---------------	-------------------	---------

38. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con los inspectores del gobierno municipal?

Ninguno.	Me sancionaron por no tener la documentación del negocio a la vista.	Me multaron por no cumplir la empresa con el bando de buen gobierno.	Clausura temporal	Extorsión
----------	--	--	-------------------	-----------

39. Antes de finiquitar su empresa, ¿solicitó apoyo a los programas de financiamiento y fomento de MIPYMES?

Me dieron el apoyo pero el monto no fue suficiente	Me dieron el apoyo pero fue demasiado tarde.	Solicite información a las dependencias correspondientes pero me informaron que no cuentan con programas de apoyo a MIPYMES.	Solicité el apoyo pero me lo negaron.	No tengo conocimiento de algún programa de apoyo a MIPYMES.
--	--	--	---------------------------------------	---

40. ¿Qué orden de gobierno le obstaculizó más el desarrollo de su empresa?

Ninguno, recibí apoyo de los tres niveles de gobierno.	Gobierno Municipal	Gobierno Estatal	Gobierno Federal	Todos
--	--------------------	------------------	------------------	-------

41. Durante el ciclo de vida de la empresa, ¿Recibió apoyo de los programas gubernamentales de fomento a MIPYMES?

Recibí apoyo para capacitación y financiamiento.	Recibí financiamiento.	Recibí apoyo para la capacitación.	No recibí ningún tipo de apoyo.	No tengo conocimiento de algún programa de apoyo a MIPYMES.
--	------------------------	------------------------------------	---------------------------------	---

42. Su decisión de cerrar la empresa, estuvo determinada por las políticas implementadas por los diferentes órganos de gobierno debido a:

No resulto factor determinante el gobierno.	Los trámites son muy complejos y no permiten el desarrollo de las empresas.	Los impuestos resultan demasiado elevados e impactan fuertemente en las utilidades de la empresa.	El sistema tributario resulta demasiado complejo por lo que la informalidad es la mejor estrategia.	Existe corrupción entre los inspectores y verificadores.
---	---	---	---	--

Anexo 2. Dendrogram

