



Universidad de Quintana Roo

División de Ciencias Sociales y Económico
Administrativas.

La Competitividad de las Empresas para el
Desarrollo Regional.

Tesis para obtener el grado de licenciadas en;

E c o n o m í a y F i n a n z a s

Presentan:

Br. Manuela Rivera Ramírez.

Br. María Isabel Piña Alvarado.

Director de tesis:

Dr. Salvador Ramos Téscum.

Chetumal Quintana Roo, Noviembre de 2008.

Universidad de Quintana Roo.

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

Licenciadas en: Economía y Finanzas.

Comité.

Director.

Dr. Salvador Ramos Téscum.

Asesores.

Mtra. René Lozano Cortés.

Dr. Fernando Cabrera Castellanos.

Chetumal, Quintana Roo. Noviembre de 2008.

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL COMO FACTOR PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CHETUMAL

INTRODUCCIÓN-----	1
CAPÍTULO I.- LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL-----	3
1.1.-Definición de Empresa-----	4
1.2.-Criterios de Estratificación Empresarial-----	5
1.3.-Competitividad Empresarial-----	5
1.3.1.-Definición de Competitividad-----	5
1.3.2.-Ventaja Competitiva-----	7
1.3.3.-Productividad-----	10
1.3.4.-Competitividad Sistémica-----	12
1.3.5.-Efectos de la Globalización-----	16
1.4.-Cultura Empresarial.-----	19
1.5.-Comentarios-----	24
CAPÍTULO II.- SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN AL COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO-----	27
2.1.-Situación de las Empresas del sector Comercio a nivel Estatal y Municipal---	28
2.1.1.-Número de Empresas que se dedican al Comercio-----	29
2.1.2.-Aportación al PIB-----	29
2.1.3.-Número de Empleos que generan-----	30
2.2.-Impacto de las Empresas Nacionales en las Empresas Locales-----	31
2.3.-Análisis del sector Comercio a nivel Municipal-----	32
2.3.1.-Análisis del sector 43 Comercio al por mayor del Municipio de Othón P. Blanco para el año 2003-----	32
2.3.2.-Índice de Productividad de los subsectores del sector 43 Comercio al por Mayor-----	36
2.3.3.-Análisis del sector 46, Comercio al por Menor del Municipio de Othón P. Blanco (2003) -----	37

2.3.4.-Índice de Productividad de los subsectores del sector 43 Comercio al por Menor-----	43
2.4.-Problemas que enfrentan las Empresas Locales-----	45
2.5.-Comentarios-----	46

CAPÍTULO III.- COMPETITIVIDAD UNA ALTERNATIVA PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR COMERCIO DE CHETUMAL----- 47

3.1.-Competitividad Empresarial y Desarrollo Regional en Chetumal-----	47
3.2.-Elementos que debe tener una Empresa para ser competitiva-----	50
3.3.-Análisis de la Situación de las Empresas de Chetumal en su nivel de Competitividad-----	60
3.3.1.-Elementos que forman la Competitividad de la Empresa-----	61
3.4.-Propuesta para la Competitividad Empresarial-----	66
3.4.1.-Acciones que se deben tomar por parte del Gobierno-----	68
3.4.2.-Acciones que se deben tomar por parte del Empresario-----	68
3.4.3.-Principios básicos para lograr la competitividad empresarial-----	70
Comentarios-----	75
Recomendaciones-----	82
Bibliografía consultada-----	83
Anexos-----	86

UQROO.SISBIC.EDOC

INTRODUCCIÓN.

El extenso universo de las empresas, posee en su gran mayoría una estructura y propiedad aún familiar y están fuertemente representadas en la producción de bienes, servicios e industrias. En todos estos subsectores se registró una elevada tasa de desaparición de empresas en el curso de la década de 1980, hecho atribuible en primer lugar, al severo repliegue de la demanda interna que siguió a los programas de estabilización macroeconómica y posteriormente, a las dificultades que las empresas han enfrentado para adaptarse a la apertura de la economía y a un régimen competitivo más riguroso, disciplinado por la competencia externa. Estas firmas han visto obstaculizado su acceso tanto a los mercados de dinero para obtener financiamiento, por carecer de registros y sistemas contables eficientes, como los mercados de tecnología, debido a su habitual falta de información.

Tienen escaso conocimiento de la naturaleza de los cambios del régimen global de políticas públicas encaminadas a otorgar apoyos a las empresas y sus esfuerzos por adaptarse al nuevo modelo de organización industrial han sido verdaderamente difíciles. Utilizando procesos productivos y diseños de productos antiguos, con plantas industriales cuya organización del trabajo es aún muy similar a la que predominaba antes de la reciente revolución acarreada por los sistemas de fabricación flexible y una organización gerencial y empresarial de forma familiar que ha tenido dificultades para asimilar las complejidades de principios organizativos como producción y demanda combinadas y de control total de calidad.

El crecimiento económico de cualquier región, considera a la empresa como un importante componente de la función de producción, pero se ha subestimado el estudio de la organización económica y la importancia del tamaño de las empresas, además de la existencia de diversas formas de organización del trabajo y acumulación del capital (Cardona, 2003).

Las empresas representan un crecimiento económico potencial y de gran impacto regional, ya que son las que más contribuyen a la creación de empleos, a una importante aportación del PIB y a la estabilidad económica del estado. Sin duda invertir en su permanencia y crecimiento nos llevará a la competitividad con la que podrá competir en cualquier mercado ya sea local, regional o nacional.

En el capítulo uno hablamos de la diversificación de los factores de producción y de la importancia que tienen las empresas dedicadas al comercio en la economía local y nacional, ya que son el motor de cualquier economía para generar empleos, para el crecimiento económico, el desarrollo regional y la participación en el comercio internacional. Definimos algunos conceptos utilizados para describir la competitividad empresarial, describimos la ventaja competitiva así como la cultura empresarial, las cuales son consideradas importantes para la competitividad.

En el capítulo dos hacemos un pequeño análisis de cómo se encuentra el comercio en el municipio principalmente, por lo que tomamos información del INEGI para fortalecer nuestros datos de igual manera realizamos entrevistas a las empresas de Chetumal para conocer los elementos competitivos con los que cuentan. También hacemos una comparación del comercio con el turismo en el estado.

En el tercer capítulo analizamos la competitividad en las empresas de Chetumal y recopilamos los elementos para lograr la competitividad empresarial. Hablamos sobre el desarrollo económico local y hacemos un breve análisis de las medidas que se deben tomar por parte del gobierno para fortalecer a las empresas y a los empresarios. Por lo que damos nuestras recomendaciones desde nuestro punto de vista personal.

UQROO.SISBI.CEDOC

CAPÍTULO I.- LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL.

La actividad económica en la actualidad es fundamental en la producción, donde los sistemas económicos para lograr una producción de mayor volumen y más diversificada usan trabajo, tierra y capital los cuales han sido factores muy importantes en la cuestión macroeconómica de una nación, pero ahora se han incorporado dos factores más los cuales son tecnología y capacidad empresarial; el primero es el eslabón de enlace entre el capital, la fuerza de trabajo y el factor tierra. Esto significa que los nuevos conocimientos y habilidades se incorporan simultáneamente a los bienes de capital y al conjunto de capacidades de la fuerza de trabajo, la capacidad empresarial es sencillamente la agregación y la combinación de los cuatro factores anteriores, es el canal donde los recursos disponibles son reunidos, organizados y accionados para el ejercicio de actividades productivas.

Es por ello que en la actualidad la contribución de las empresas, en especial las pequeñas y medianas, son de suma importancia para la creación de empleos, crecimiento económico, desarrollo regional y participación en el comercio internacional de México. Por lo que son consideradas como un importante factor en el crecimiento económico de nuestro país, (Espacio Pyme). Las empresas de un país deben ser competitivas, ya que son el motor principal para el desarrollo de este, y son las principales generadoras del empleo y que proveen bienes y servicios a las personas, generan riqueza y capital, son parte central en el desarrollo de tecnología, de la innovación, de muchos otros factores y características que forman parte de la importancia de las empresas, dentro de esta perspectiva, las pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia económica para el desarrollo del país.

La empresa se configura como la institución central en la que se decide el éxito o el fracaso de la asignación de recursos de un país, por lo que el éxito de una empresa va a depender hoy en contextos de economías abiertas y competitivas como la capacidad para evaluar apropiadamente donde tiene las oportunidades de mercado, cuales son los productos o prestaciones en los que la empresa tiene ventajas competitivas frente a sus competidores, productos y servicios diferenciados superiores a los del competidor. Valorar la organización, los procesos y las decisiones que adopta una empresa sobre la disposición de recursos ya que esto le va a permitir adaptarse de manera eficiente.

Estos establecen el valor prioritario en cuanto a la forma de medir la capacidad empresarial por su creación de riqueza y la generación de una dinámica empresarial en la que participen con éxito todos los grupos de referencia. (García 1994).

1.1.- DEFINICIÓN DE EMPRESA.

La empresa es la unidad económica y jurídica que bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora se dedica a la realización de actividades económicas, puede estar constituida por un solo establecimiento o por varios establecimientos que operan bajo la misma denominación o razón social (Fuente INEGI).

La empresa es una comunidad de personas que aportando unas capital y otras trabajo, se proponen bajo la dirección del empresario el logro de un objetivo que constituye el fin de la empresa, este objetivo es para que la empresa se justifique económica y moralmente, por lo que al mismo tiempo debe añadir valor económico, generar renta y crear riqueza a los participantes de la empresa y prestar verdaderos servicios a la sociedad en la que la empresa se halla ubicada. Este servicio debe contribuir a un bien común (Termes, 2006).

Entendemos por empresa un grupo social en el que por medio de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, producen bienes y/o servicios destinados a satisfacer las necesidades de un lugar o comunidad.

Las empresas se clasifican en tres grandes ramas de servicios, comercial e industriales y el tamaño se determina por el número de empleados con los que cuenta según su actividad (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

1.2.- CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN EMPRESARIAL.

En México, la clasificación del tamaño de las empresas está en función del número de empleados que laboran en la organización; un factor adicional para la clasificación es el sector en el que la empresa se desenvuelve.

En el siguiente cuadro presentamos los criterios de estratificación para las empresas, según su ramo.

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) 30 de diciembre de 2002.

A nivel Nacional, las empresas que se dedican al sector comercio son el 51%, las del sector industrial 13% y las del sector servicio el 36%. (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2007).

1.3.- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

1.3.1.- DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD.

La competitividad se define como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, mejores y/o más baratos que los de la competencia, es decir la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica, es la capacidad para usar con eficiencia e innovar constantemente la mano de obra, los recursos naturales y el capital. Las ventajas de la competitividad, se determinan por la habilidad de una empresa o grupo de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios, esta ventaja nace fundamentalmente del valor que una empresa sea capaz de dar a sus compradores.

Una empresa debe buscar continuamente, una posición competitiva favorable en un ciclo industrial o sectorial, tratando de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Miranda 1994). Por lo tanto para que una empresa desarrolle y coordine sus acciones debe estar en un ambiente competitivo, es decir, necesita colocar su producto, tener un concepto de marketing, buscar constantemente una mejor posición de la empresa respecto a producción, distribución, logística, servicio, etc. (Porter 1991).

Se define la competitividad de la empresa como la capacidad que tiene ésta para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente, y al mismo tiempo, crear valor (Salas, 1993; Cuervo, 1993; Camisón, 1996 y 1997; Sánchez, 2004)

La competitividad es, en la actualidad una palabra muy utilizada y algo en lo que se piensa mucho principalmente en las empresas. Este término es muy amplio, agrupa diferentes conceptos e ideas dentro del ambiente empresarial. Ejemplo de ello es cómo hacer crecer una empresa, cómo mejorar o cómo hacer una empresa diferente de sus competidores. Todo esto tiene el objetivo de cómo conseguir un crecimiento tomando los recursos de la empresa para obtener más beneficios para ella, por lo que es importante el enfoque de cada área de la empresa para hacer crecer sus ventas, aumentar el número de clientes, reducir costos entre otros¹.

También entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad no surge casual o espontáneamente, si no que se crea y se logra por medio de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos que conforman la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, el gobierno y la sociedad en general.

¹Definido así en el Espacio PyME.

1.3.2.- VENTAJA COMPETITIVA.

Michael Porter (1991) maneja dos tipos de ventaja competitiva fundamentales: liderazgo en costo y diferenciación, estas dos ventajas se combinan y nos llevan a tres estrategias competitivas; liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. El enfoque se divide en enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

La estrategia de liderazgo de costos se refiere a la productividad y la eficiencia para operar que tiene la empresa y que la hace distinta a las demás. Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que obtenga utilidades por encima del promedio de la industria. Indiscutiblemente, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

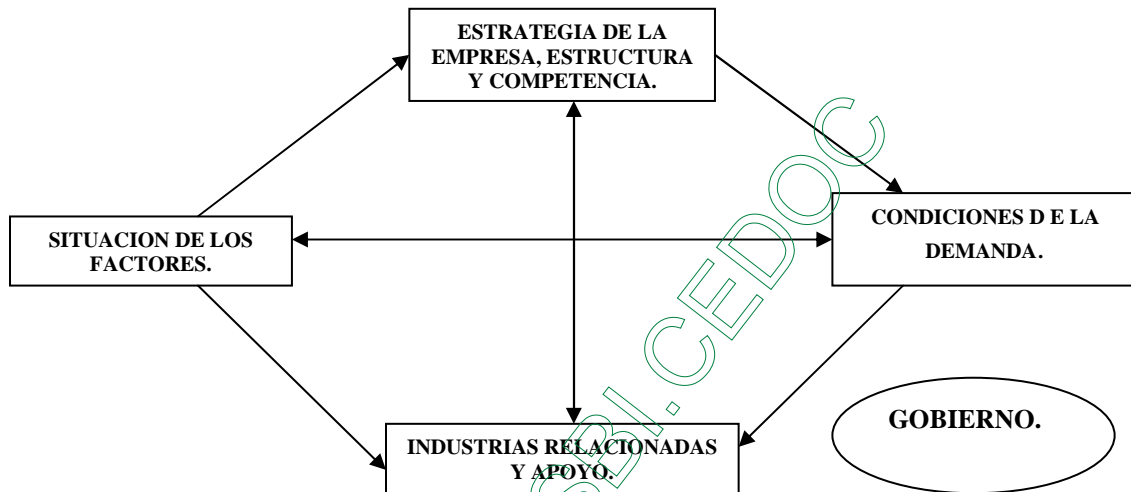
Para la segunda estrategia de liderazgo de costos, es necesaria la construcción eficaz de instalaciones capacitadas de producir grandes volúmenes, en forma eficiente, rígidos controles de costos y gastos indirectos, minimización de costos en servicios, fuerza de ventas y publicidad, una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología. Colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados. Esta estrategia tiene riesgos como los cambios tecnológicos que anulan las ventajas obtenidas. El aprendizaje fácil y rápido, para los recién llegados al sector, con capacidad de inversión.

Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central (oficina matriz) permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializadas. También, obtienen ventaja competitiva en determinados sectores cuando su base central les permite una mejor información continua de las necesidades de productos y procesos, y como consecuencia de ello, unos mejores conocimientos de por donde han de orientar su actuación. (Velázquez, 2004).

Según Loyola y Schettino (1994) la ventaja competitiva estudia la eficacia estratégica de la empresa, la calidad del producto que desea ofrecer, los segmentos de mercado a los que quiere llegar, el lugar donde desea competir y el grado de integración con industrias complementarias.

Porter fundamenta la ventaja competitiva nacional en cuatro factores que constituyen el ambiente en el que compiten las empresas, Porter (1991) establece un diamante que afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional; la disponibilidad de los recursos y destreza necesarios para tener ventaja competitiva en un sector como la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en las que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos, y lo que es más importante las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL



Fuente y elaboración: Porter, 1991.

-Situación de los factores: esta situación la forman los agentes de producción precisos para competir en una determinada industria, contienen factores que contribuyen a crear un clima de negocios propicios en un país. Por ejemplo el transporte, la educación, las telecomunicaciones, los mercados de capitales y otros.

-Condiciones de la Demanda: la demanda nacional de los productos o servicios de una industria, el nivel de exigencia de los consumidores en cuanto a calidad, servicio post venta, durabilidad de los productos y otros, esto facilita que las empresas identifiquen su área de especialización y que tengan una presión constante para mejorar.

-Industrias relacionadas y apoyo: Hace referencia a la presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas en el ámbito nacional o internacional. Cuando las empresas tratan de hacer todo sin interrelación, se pierde una parte muy importante de la sinergia, que hace competitiva a una actividad productiva.

-Estrategia de la empresa, estructura y competencia: Se refiere a las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y modalidades de competencia a nivel nacional, una rivalidad entre las empresas locales en un país prepara para la competencia global y crea un clima propicio a la inversión extranjera y nacional, al mostrar un ambiente de negocios competitivo, transparente y con reglas del juego interesantes a largo plazo (León, 2003).

Las estrategias competitivas son de vital importancia para conocer las fortalezas y amenazas de la empresa frente a sus competidores, por lo que dan como resultado ventajas competitivas.

Para explicar la eficiencia de las empresas se deben considerar los niveles de competitividad; la competitividad interna y la competitividad externa.

a) La competitividad interna describe la capacidad que se tiene para organizarse y lograr el máximo rendimiento de los recursos adecuados, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación, la competitividad interna se refiere a su continuo esfuerzo de progreso.

b) La competitividad externa está orientada a la preparación de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado (González, 2006).

En la actualidad existe mucha competencia entre las empresas para poder tener una parte del mercado nacional o internacional, ante esta situación las empresas deben tener la capacidad para evaluar correctamente las estrategias de penetración del mercado mediante ejercicios de marketing, este estudio va a permitir colocar a la empresa en el lugar y en el tiempo adecuado. Es por eso, que las empresas tienen que tomar en cuenta si quieren competir en los mercados locales, nacionales e internacionales, necesitan crear nuevos paradigmas referentes a la optimización de la productividad, interpretando mejor su escenario, competencia, productos, necesidades y demanda del consumidor.

Fea (1995) menciona que el nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su particular "manera de ser" dentro de un determinado contexto socioeconómico.

Del planteamiento de Fea podemos deducir tres puntos:

1. La competitividad es una característica interna al sistema de la empresa.
2. El mercado, o mejor el entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva específica.
3. Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda.

La competitividad de una empresa tiene un valor único, constituido por muchos factores que ayudan a determinarlo y tienen una incidencia positiva o negativa, que debe examinarse separadamente para mejorar el resultado final.

Por consiguiente los elementos que sirven para ver si la empresa es competitiva es el nivel de productividad, así también las estrategias que debe seguir la empresa, sus ventajas competitivas, su plan de negocios, y tener en claro la parte de inteligencia competitiva.

1.3.3.- PRODUCTIVIDAD.

La productividad se define como la relación que hay entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Para Porter (1996) la competitividad es productividad, esto hace referencia a que si una empresa es competitiva es por que está haciendo uso eficiente y racional de sus recursos.

La productividad nos sirve como indicador para reflejar la eficiencia con la que se utilizan los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan S, 1984, dirección general de la política de la PYME, 2007). La importancia que ha adquirido la productividad en las empresas es por la

necesidad de utilizar sus recursos de forma eficiente y racional, para poder enfrentarse a los embates de la globalización.

La productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de una empresa, debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Párete, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador (Jáuregui, 2006).

La productividad se toma como una medida de lo bien que se han utilizando y combinado los recursos para lograr un producto que satisface la necesidad del cliente y que refleje un valor agregado que le permita competir a la empresa en otros mercados.

Krugman (1992) menciona que el aumento en la productividad va a mejorar el nivel de bienestar de la población, de la empresa y la del país, de igual forma la teoría de Porter menciona que la productividad es la base de la renta nacional per cápita lo cual determina el nivel de vida de una nación. Es por ello que la empresa parece condenada a ser cada día más productiva o desaparecer, no hay la alternativa de mantenerse en la misma posición; avanza o desaparece. Es pues, un reto, donde la empresa tiene que comprometer su esfuerzo y su talento, ya que si aumenta su productividad alcanzará mejores niveles de bienestar para el hombre así como el progreso para la sociedad. Debido a que una de las metas es alcanzar una mejor distribución de riqueza, lo cual es un requisito indispensable para elevar los niveles de salarios y reducir los niveles de desempleo; estos dos objetivos, solo se pueden lograr aumentando la productividad. Cuando esto se va consiguiendo, hay un alejamiento del círculo vicioso que dificulta la demanda, la producción y además las economías de escala.

Nuestro país no se ha distinguido por su productividad al contrario, por razones pasadas, por el fuerte crecimiento demográfico, por la escasez de tecnología, y sobre todo de capital, se acude al recurso de hacer las cosas con intensividad en mano de obra y no necesariamente de manera eficiente.

La apertura comercial ha venido a evidenciar que no podemos competir con tecnologías obsoletas, sin contar con economías de escalas y sin la activa participación de un personal capacitado y motivado a realizar su trabajo, vemos claramente la necesidad de invertir en sistemas y en información. De la misma

manera existe la necesidad de desburocratizar², de abatir las pirámides organizacionales y de dar respuestas ágiles con valor y contenido a nuestros consumidores o/y usuarios interesados en los productos.

Es por ello que las empresas, deben procurar aumentar sus inversiones en ciencia y tecnología para mejorar la productividad de sus recursos económicos y al mismo tiempo ser relativamente más competitivos en el ámbito mundial

1.3.4.- COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.

Los factores sistémicos son todos los elementos funcionales que la política gubernamental formula y ejecuta para crear entornos políticos, legales, económicos, culturales y sociales que faciliten y estimulen la creación de riqueza a ciudadanos (Pablo Vallejo Mejías, 2006) es decir, el sistema de gobierno debe formular y ejecutar políticas para proveer los elementos y entornos adecuados para crear valor incluyendo legislaciones estables y adecuadas e instituciones pertinentes.

Vallejo Mejía (2006) menciona los siguientes factores sistémicos:

Políticos: los factores políticos se refieren a la voluntad política para ofrecer seguridad a los ciudadanos y a las empresas, así como la voluntad para buscar procesos de paz sostenibles y efectivos.

Infraestructurales: la provisión de la infraestructura física moderna que facilite la puesta en marcha de empresas en cuanto al suministro de energía, comunicaciones, transportes, agua potable.

Legales: la estabilidad normativa es indispensable para competir. Los cambios en las “reglas de juego”, si se producen cambios continuos (corto plazo) no sólo afecta la planeación financiera de las empresas sino que afecta su rentabilidad, además de alejar a la inversión extranjera por desconfianza en la normatividad del país.

Macroeconómicos: la flexibilidad de las políticas monetaria y cambiaria para adaptar la economía a las oportunidades de los mercados externos tanto para importar como para exportar; el acceso a créditos con tasas de interés que permitan rentabilidad a los

² Desburocratizar hace referencia a la ineficiencia del gobierno.

negocios y formulación de políticas que garanticen más facilitación que obstaculización al emprendimiento de los negocios.

Político-institucionales: se refieren a la planeación a largo plazo de la economía y no por planes de desarrollo a corto y mediano plazo. El apoyo al acceso y a la cobertura por riesgo tecnológico; la facilitación y la protección a la propiedad intelectual. La provisión de una institucionalidad ágil y efectiva.

Sociales: la redistribución del ingreso equitativamente conduce a reducir la brecha entre educados y analfabetas; entre sanos y enfermos; entre personas motivadas a progresar e indiferentes y perezosos que quieren vivir de los subsidios del Estado. La salud, la educación, la capacitación y el esparcimiento son elementos indispensables para que una sociedad progrese.

Colectivos: se refieren a la facilitación de los canales de comunicación entre el Estado y las diferentes clases de asociación que agrupan a la población de un país. El conocimiento es, quizá, el factor de competitividad más crítico. El acceso al conocimiento es una responsabilidad.

Operativos: se refieren a la capacitación de una burocracia que responda a la nación con eficacia, eficiencia y por consiguiente efectividad. Las trabas burocráticas de los países en vía de desarrollo parecen buscar la separación del binomio Estado-nación en vez de consolidarlo.

Tecnológicos: los factores tecnológicos se refieren no sólo a la infraestructura sino a la transferencia de tecnología la cual sólo se produce con efectividad, si y sólo si, hay acceso, asimilación, adaptación y aplicación.

Internacionales: los factores internacionales se refieren a la política exterior de un país con respecto a la gestión diplomática que se ejerza y al logro de acuerdos comerciales que produzcan oportunidades para el avance de los negocios en el ámbito externo, así como apertura y promoción de exportaciones.

Estos factores son fundamentales ya que les proporcionan a la PyMes un entorno competitivo lo cual les permite mayor facilidad a ser competitivas a las empresas, y por lo tanto serán empresas sostenibles. De estos factores se deducen los niveles de la competitividad sistemática, meta, macro, meso y micro que explican los elementos necesarios y básicos que le permitan a las empresas la posibilidad de competir ya sea local, nacional e internacional.

El nivel meta se enfoca a la capacidad de una sociedad para conseguir aprobaciones y marchar de forma compuesta en la búsqueda de los objetivos determinados de manera conjunta. Este elemento es vital para permitir que los esfuerzos se lleven a cabo en una misma dirección y evitar el desgaste natural que se presenta cuando se dan conflictos entre distintos grupos sociales. Para alcanzar la competitividad sistémica se requiere de compromisos que prefieran el bienestar futuro a los intereses del presente, de igual forma la coincidencia en la opinión de que el modelo orientado a participar exitosamente en el mercado global permitirá satisfacer las necesidades de la propia sociedad. Para que el nivel meta sea apropiado para la competitividad deben cumplirse dos factores esenciales, el primero una clara separación entre las instituciones del estado, la empresa privada y los organismos intermedios, y el segundo una permanente disposición al diálogo entre los actores sociales, que permita el establecimiento de consensos para aprovechar los procesos de comunicación y aprendizaje que se dan en la discusión que busca establecer ventajas nacionales de innovación y competitividad.

El nivel macro en su entorno es una condición indispensable pero poco eficiente para impulsar la competitividad de las empresas. Por lo que es necesario un entorno macroeconómico estable para contar con mercados de bienes y servicios que actúen de manera eficiente, lo que distorsiona el entorno son los altos déficits presupuestales y la balanza de pagos, ya que ambos propician una mayor deuda externa y una mayor cantidad de recursos destinados a su servicio. También presionan de forma adicional las disposiciones inflacionarias existentes y con ello debilitan las perspectivas de los inversionistas nacionales y reducen las posibilidades de inversión en bienes de capital, que son necesarias para el crecimiento futuro de la economía. El nivel macro, consiste en la disposición de un esfuerzo exportador consistente que permita a las empresas ubicadas en el territorio tener acceso a los mercados globales, para mejorar las capacidades de las mismas empresas en el interior.

El nivel meso menciona la elaboración de redes de colaboración ínter empresarial, que permita aumentar y buscar las capacidades individuales de cada una de las empresas por medio de un efecto de unión donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes. Dado el incremento de la complejidad tecnológica y operativa de la vinculación con el mercado, el nivel meso ha venido obteniendo una mayor importancia relativa en los años recientes. A medida que las empresas son competentes para aprovechar sus

capacidades de aprendizaje y construir sobre ellas, su competitividad se incrementa de manera notable. Cuando los requisitos del mercado son más complejos, los requerimientos crecen para el entorno municipal, estatal y nacional. A mayores requisitos para las empresas se hace más claro que éstas ya no pueden competir de forma aislada, sino que requieren conformarse en grupos empresariales articulados en redes de colaboración. Estas redes no incluyen solo a grupos de empresas, sino que además requieren de la participación de instituciones relacionadas con las actividades empresariales, como universidades, organizaciones de fomento, centros de investigación y desarrollo, grupos de consultores especializados, entre otros, así como de los diferentes niveles de gobierno.

El nivel micro se enfoca al aumento de capacidades en las empresas por sí mismas, este incremento es necesario debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores como resultado de procesos tardíos de industrialización (nuevos países compiten en sectores donde antes no participaban), diferenciación de la demanda, reducción en los ciclos de producción, aparición de innovaciones radicales (como biotecnología, microelectrónica, ingeniería genética entre otros), así como nuevos métodos de administración, por citar algunos. Los retos planteados por estos factores obligan a las empresas a cambiar de manera radical sus relaciones tanto en el ámbito interno, como con su entorno inmediato.

No es suficiente incrementar su capacidad a través de la automatización, ni las inversiones para crear redes informáticas, es necesario llevar a cabo profundas transformaciones en varios terrenos como son la organización para la producción introduciendo procesos que permitan la flexibilidad para fabricar volúmenes pequeños en tiempos muy cortos y con las características de calidad demandadas por los clientes; la organización para el desarrollo de nuevos productos, donde la ingeniería concurrente que involucra la participación coordinada de las áreas de comercialización, producción y desarrollo, permite reducir de forma significativa los tiempos de desarrollo del producto de una manera más eficiente y con mejores oportunidades de comercialización; las relaciones de suministro también deben ser modificadas, buscando relaciones más estrechas con proveedores y manejando esquemas de suministro “justo a tiempo”, dejando de lado operaciones en las que la empresa es poco competitiva para subcontratarlas y concentrarse en los procesos claves del negocio que le dan la

competitividad. En este último punto los programas de desarrollo de proveedores de manera planeada y sistemática permiten a las empresas responder a este reto.

El concepto de Competitividad Sistémica busca respuesta a la falta de un entorno empresarial eficaz que permita a las empresas construir una competitividad duradera en un ambiente de negocios cada vez más difícil y con la participación de múltiples actores.

Tres aspectos fundamentales para lograr una competitividad bien establecida son:

- a) Un enfoque superior en la innovación como factor central del crecimiento económico.
- b) Una organización capaz de aprovechar los procesos de aprendizaje e innovación en todas sus áreas.
- d) Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

Para un país como México es un verdadero reto desarrollar sus capacidades en los cuatro niveles, ya que se tienen deficiencias evidentes que deben ser corregidas antes de intentar convertirnos en un país competitivo en el ámbito mundial. Es importante no perder de vista la importancia del nivel meso, en el nivel macroeconómico la mayoría de las economías en el mundo tienden a igualarse, por lo que su importancia relativa acerca de la competitividad de las empresas disminuirá en el corto plazo, esto representa una puerta a la competencia pero no un factor que haga una gran diferencia. Por otro lado en el nivel meso existen diferentes propuestas y modelos en el ámbito mundial que buscan la integración de redes para colaborar y articular los actores relevantes para las economías regionales.

1.3.5.- EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN.

El entorno actual representado por el fenómeno de la globalización, que es caracterizado por la intensa competencia internacional que se deriva de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, nacional, estatal y local), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

Desde entonces las empresas que enfrentan directamente esta dinámica en los mercados externos, así como las empresas que lo enfrentan en el propio mercado local que son perjudicados por las importaciones, son obligadas a replantear gran parte de las condiciones con respecto a precios, calidad y servicio que se utilizaron en una economía cerrada (Antonio Loyola, Schettino, 1994).

Porque si bien es cierto antes de este impacto globalizador las empresas basaban su crecimiento y rentabilidad en el desarrollo y protección del mercado interno. Tuvieron un ambiente económico benévolo en el cual podían desenvolverse de manera segura y lograr buenos resultados sin tener tantas dificultades. Sin embargo en la actualidad la situación ha cambiado para las empresas, el consumidor cada vez es más selectivo, lo que obliga a los empresarios a estructurar empresas más competitivas que puedan crear y capitalizar oportunidades para satisfacer las necesidades del consumidor y la del mercado local, nacional y de exportación (Loyola y Schettino 1994).

Estas exigencias inducen a las empresas a implementar procesos productivos eficientes y ligeros para responder más rápidamente y ser competentes a la dinámica de dichos mercados, por lo tanto para lograrlo necesitan una coordinación firme en las diferentes cadenas productivas, así como técnicas eficientes de trabajo. Esto no es fácil de realizar, porque en muchas economías especialmente en nuestro país no existe la cultura de cooperación productiva en los diferentes sectores industriales, sin embargo se tiene que adoptar este mecanismo de trabajo para poder lograr un incremento en la productividad de las empresas. Con la globalización, la apertura económica y los tratados de libre comercio se ha propiciado que los productos se reemplacen unos a otros a costa de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación. Todo gira a gran velocidad, las exigencias obligan a cambios en los productos, que a su vez inciden sobre el cambio tecnológico e innovación y esto ocasiona que cambie el perfil de los bienes.

“La estandarización de los consumidores, la necesidad de innovación tecnológica, la velocidad de los ciclos y el aumento de los costos debido a la presencia y mantenimiento de los productos en el mercado transformaron los lineamientos culturales de las empresas” (Héctor Perego, 2003). Este hecho microeconómico ha afectado la macroeconomía y patrones que rigen el ordenamiento de la economía mundial. La fuerza de este fenómeno barrió los límites políticos que dividían al mundo y frenaban la libre circulación de bienes y servicios.

Es por ello que las empresas están siendo obligadas a emplear estrategias eficientes, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que solo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología e innovación, capital humano y marketing. Esta transformación obliga a una reestructuración en la distribución económica y productiva para que sea más eficiente y articulada, apta para integrarse a la economía internacional. Por lo que las empresas necesitan nuevos parámetros de gestión empresarial donde se creen modelos que puedan satisfacer de forma eficiente las exigencias del cliente.

Con base en todos los cambios que se han dado en el mercado global las empresas antes de entrar a un mercado extranjero tienen que hacer un estudio de mercado bien profundizado que se base en la cultura empresarial, distribuidores, proveedores y clientes (Fred R. David, 2003). Este estudio le va permitir a la empresa realizar sus estrategias de forma eficiente y estructurar un buen plan de negocios.

Schettino y Loyola (1994) mencionan tres etapas de desarrollo estratégico que a continuación se describen:

1. La etapa tradicional donde la empresa solo va a abastecer el mercado interno y solo será el consumo básico, utiliza mano de obra intensiva, emplea un nivel bajo de tecnología, enfatiza en la producción y no en el mercado, cuenta con un directivo eficaz y hace énfasis en el precio.
2. En la segunda etapa se consolida la empresa y ya está más diversificada, su consumo es verdadero, utiliza mayor tecnología, es intensiva en capital, produce en todas sus fases, utiliza técnicas de marketing, promociona sus ventas, tiene un directivo eficiente, profesionalizado y cuenta con una visión a futuro.
3. La etapa más importante que cuenta con las características que debe de poseer una empresa para operar eficientemente en el ambiente global que distingue al mundo actual y las características son orientación exportadora, mayor competencia, consumo industrial, producción compartida, especialización, remodelación, cambio tecnológico, mercados externos, diferenciación, calidad, servicio, debe contar en la administración con un directivo excelente que tenga una visión estratégica orientada a la interacción, y que mantenga una planeación activa donde su énfasis competitivo será la productividad. Esta etapa es importante porque en los últimos años las PYME se han tenido que adaptar a las nuevas coyunturas económicas y de mercado que confrontan las

modificaciones en el contexto macroeconómico, ya que estos cambios le afectan desde la raíz misma de la empresa, sus objetivos, su modalidad de funcionamiento y toma de decisiones, sus ventajas competitivas y las capacidades y recursos requeridos, entre otras cosas. Los desafíos actuales de las PYME no son de simple ajuste transitorio (del tipo requerido por una recesión comercial) sino de transformación e innovación, lo que define un nuevo punto de partida con las consecuencias futuras que de ello se derivan. Aquí hace énfasis al hecho de que prácticamente **“no hay retorno”** a la situación anterior.

Ante este proceso de globalización nos queda como paradoja la siguiente frase “Operar a nivel mundial obliga a pensar y actuar a nivel mundial”. Es por eso que, si bien las empresas no radican en todos los países, ligan sus estructuras a aquellos lugares o a aquellas compañías de las que pueden capturar valor (Perego, 2003).

Las pymes tienen que adaptarse a los cambios e innovaciones debido a la velocidad con que se rigen los países cada vez más globalizados, así como también tienen que optar por asociarse con otras empresas para competir en los mercados y poder lograr el objetivo que tengan.

1.4.- CULTURA EMPRESARIAL.

La cultura empresarial “es el carácter específico que se manifiesta a través de un sistema de valores, hábitos y costumbres compartidas por todos los miembros de la organización; comprende un concepto de calidad y servicio al cliente, un estilo de gestión, un modelo de organización y un lenguaje” (Martínez, 2002).

Allan Gibbons define la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias y actitudes que refuerzan la convicción de la validez del esfuerzo independiente como medio de éxito y satisfacción (Varela, 2001).

La Cultura Empresarial debe ser lo que identifique a la empresa, esta se debe demostrar mediante la búsqueda de la mejor solución de los problemas y aprovechamiento de las oportunidades de trabajo, adaptación a los cambios y exigencias externas así como internas, de manera que sean creencias y formas compuestas que se vayan transmitiendo y enseñando a los nuevos empresarios como una forma de pensar, vivir y actuar.

Es importante para fortalecer la Cultura Empresarial que las empresas se unan para cooperar y compartir entre ellas sus habilidades, conocimientos, actitudes y fortalezas que les permitan competir contra las que realmente representan peligro para su crecimiento, debido a que abarcan la mayoría del mercado.

Adicionalmente la cultura empresarial también se logra mediante la ampliación institucional, capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de la economía global, contar con un entorno político y empresarial favorable, fácil acceso a financiamiento.

Por lo que es necesario que una empresa tenga una cultura propia, con suficientes fundamentos para que todas las personas interesadas vayan en una misma dirección y del mismo modo todos estén enfocados al objetivo común. Para que las personas que trabajan en una empresa desde el gerente hasta el de menor rango se involucren totalmente al trabajo y se entreguen al 100%, deben estar motivados, hacer su trabajo con gusto y saber perfectamente por que están ahí.

Los factores que crean una cultura positiva en la empresa son: satisfacción personal con el trabajo realizado, toma de decisiones, delegación de responsabilidades, definición de funciones, reconocimiento, buena comunicación, relación con los compañeros, remuneración adecuada, desarrollo personal, involucración, perspectivas de progreso.

Si un país o una región incrementa significativamente el número de empresas y logra no solo que muchas de ellas se mantengan si no que crezcan y este proceso es consistente, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá (Varela, 2001).

Este autor maneja dos cosas fundamentales para que aparezcan nuevas empresas:

La primera es el surgimiento de nuevos empresarios que tengan visión y reconozcan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas que puedan crecer rápidamente, individuos capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, estas personas deben ser creativas e innovadoras, competentes para enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

La segunda se enfoca al desarrollo de los sucesos benéficos al proceso. Es básico que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor cualquiera que sea esta, para lograr un mejor crecimiento económico. Estas circunstancias deben darse en un entorno adecuado que tanto el sector público y el privado tienen que desarrollar.

La declaración de políticas nacionales en lo macro y en lo micro, el marco legal, la infraestructura y las condiciones de acción del empresario son fundamentales, esto quiere decir que todos los grupos sociales tienen importantes responsabilidades para lograr una cultura empresarial.

La cultura empresarial se forma cuando los miembros de la organización interactúan tomando decisiones para solucionar problemas inculcados por valores, creencias, reglas y procedimientos que se han incorporado a la empresa.

Los factores que influyen en la formación de la cultura son:

1. Los fundadores, ya que aportan sus iniciativas, principios y prioridades de la empresa.
2. El estilo de dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización e influye en el sistema de comunicación, la toma de decisiones y la manera de dirigir el sistema total.
3. La claridad de los valores empresariales las empresas deben tener claros los valores que inspiran su vida institucional, teniendo en cuenta los valores en cada decisión u operación que la empresa realice.
4. Las empresas desarrollan códigos de comportamiento para que sus miembros actúen con ética siguiendo las normas y leyes de la empresa, y así poder prevenir la corrupción.
5. La autonomía individual puede contribuir de forma distinta en la cultura empresarial ya que depende de la forma en que se le permita a los trabajadores desarrollar sus ideas y aplicar sus iniciativas que contribuyan al desarrollo de la empresa.
6. El sistema de apoyo de una empresa es importante ya que en esta época el manejo y distribución de la información depende de la tecnología que se utilice para manipularla, así como la infraestructura de producción entre otros.
7. Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: son estímulos que se le proporciona al empleado para que sea más eficiente, como son las remuneraciones, el sistema de promoción y ascenso, y no necesariamente tiene que ser incentivos y reconocimientos monetarios.

8. El direccionamiento de una empresa depende del plazo al que tenga estructurado sus objetivos, donde el punto clave para lograrlo es saber hasta donde la visión de la empresa coincide con las estrategias estructuradas para lograr su plan de negocios.
9. El talento humano es un factor clave para la cultura empresarial y por tanto se le debe de tratar con respeto, darle lo que le corresponde de acuerdo a su desempeño laboral, y darle las mismas oportunidades de superarse.

Los puntos anteriores, descritos por Serna Gómez (2000) permiten conformar la cultura empresarial, ya que esta se inicia desde el centro de la empresa hacia la sociedad, a las instituciones públicas y privadas, las cuales forman el entorno favorable.

Es importante mencionar que la cultura empresarial no empieza en la formación profesional, si no que se va definiendo desde que inicia la educación (casa, escuela, trabajo) por lo que hay que aprender desde niños valores, buenos hábitos y sobre todo amor al trabajo, para que en un futuro seas un profesional responsable, honesto, emprendedor, capaz de lograr tus metas pese a los obstáculos que se presenten.

La cultura empresarial que surja debe reconocer los cambios y las transformaciones en la identidad de los agentes de la producción y en "la percepción que ahora tiene la empresa respecto de los trabajadores directos y sus organizaciones", en el reconocimiento de "los valores que tienen los trabajadores acerca de la empresa y el trabajo en la situación actual, y cómo la empresa puede redimensionar dichos valores desde el momento que el trabajador ingresa en el trabajo" y en la "construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, así como la renovación del significado de los símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo, no en la aceptación por la coerción" tal y como lo señalan Hernández, García y Wilde (1995), quienes proponen una nueva percepción de la empresa hacia los trabajadores y el sindicato y viceversa, basada en lo siguiente:

Los trabajadores no sólo ejecutan ordenes, ahora se intenta involucrarlos en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del producto (mantenimiento, planeación), adquiriendo mayor responsabilidad y nuevos contenidos de las tareas, disminuyendo el rol de la supervisión.

De igual manera se modifica el nivel, amplitud e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo diluyendo dicho control hacia la mayoría de los trabajadores, los cuales lo asumen colectivamente, en equipos de trabajo, círculos de calidad u otras formas de organización. Se debe reducir la especialización y rigidez del "experto" en relaciones laborales, atendándose algunos problemas en el lugar y por los protagonistas que lo originan, descentralizando así funciones de regulación de controversia en el centro de producción. Surge de manera clara y en desarrollo el interés de la empresa por comprometer e involucrar al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación de ésta, por lo que la empresa intenta reducir la participación de los aspectos que son regulados por la organización sindical debido a que esta desconoce las nuevas características del proceso productivo, de esta forma se crean formas o modelos y sistemas participativos controlados por la empresa para regular los requerimientos de los trabajadores, buscando anular la validez o razón de ser de las organizaciones sindicales, es por ello que se debe crear un nuevo acervo de valores que sean compartidos por los trabajadores directos, como el compromiso con cierto tipo de identidad de la empresa. (Vargas, 2007).

Además para que cada miembro de la empresa sea parte de esta cultura necesita conocerla a fondo, y esto se ve reflejado a través de los comportamientos de los empleados de acuerdo al lugar de trabajo, las comunicaciones establecidas, las actividades que se realizan conjuntamente, así como la satisfacción en el trabajo, compromiso, lealtad, seguridad social.

Por lo tanto se puede mencionar que el principio de la cultura enfatiza la importancia de que todos los niveles jerárquicos de la empresa deben de ser como una sola persona, al compartir principios, valores y creencias que les permita tener una personalidad propia y diferente dentro del mercado en que participa, y por lo tanto no se le puede considerar como buena o mala, solo como diferente, por lo tanto si una cultura es competitiva puede ayudar a la empresa a lograr sus propósitos y metas de la empresa.

La cultura organizacional funciona de acuerdo a la información que use la empresa y que tanto ha sido útil para el crecimiento de la misma. "Una cultura empresarial bien diseñada es un factor multiplicativo que ayuda a la empresa a cumplir con su misión de negocio y a destacarse de entre sus competidores, pues ésta tiene una profunda influencia en todos sus colaboradores y hace que en cada uno de ellos, de manera

natural e inconciente su conducta resuelva de manera efectiva los requerimientos y necesidades de sus clientes” (Álvarez, 2001).

Podemos ver que toda empresa tiene una cultura, esté o no conciente de ello, y por ende si quiere acelerar y/o mejorar sus resultados debe de renovar la cultura de su empresa.

Los elementos que hacen una empresa competitiva y la visión del empresario para generar negocios exitosos conforman la cultura de la empresa, la cual sirve de referencia para otros empresarios a quienes se les dificulte crear su propia cultura empresarial.

1.5.- COMENTARIOS.

La competitividad empresarial es un tema de gran importancia y preocupación hoy en día, tanto para los empresarios como para el gobierno ya que las empresas son el motor económico de un país, porque hace aportaciones importantes como dar empleo, proveer de bienes y servicios a la sociedad, así como formar parte importante en el desarrollo de tecnología e innovación, y sobre todo impulsar el desarrollo regional, sin embargo ser competitivos implica responsabilidad, compromiso y carácter decisivo para tomar decisiones que lleven al éxito a la empresa, y así poder enfrentar los retos que se presentan en un mercado globalizado como el de la actualidad, pero no solo las empresas tienen que ser competitivas, también se requiere de un entorno que favorezca el desempeño competitivo de dichos agente socioeconómicos, esto permitirá fomentar el crecimiento económico del país y mejorara el nivel de bienestar de la población, vía el incremento de la productividad y el escalamiento de la producción hacia niveles mayor valor agregado. Pero también va a permitir que el país no se quede rezagado frente a otros países competidores.

Ante este panorama se debe de implementar políticas publicas eficaces y eficientes, asimismo incentivos que protejan a la empresa y que propicien un ambiente de seguridad a la inversión nacional, así como mantener el ambiente macroeconómico estable que le permita funcionar al mercado de forma eficiente es decir, estabilidad de precios, empleo, bajas tasas de inflación, bajos déficit presupuestales y que la balanza de pagos no mantenga números rojos, políticas cambiaras flexibles; de igual forma se necesitan políticas agilizadas en cuestiones de tramites, normatividad fiscal, de la seguridad y confianza de la sociedad, así como del entorno internacional.

La falta de cultura en los empresarios es una de las principales causas que no permite a una empresa ser competitiva, debido a que en la actualidad la manera de pensar de los propietarios, es de manera conformista y egoísta, pero ahora tiene que optar por trabajar en equipo desde empleados, empresarios, los tres niveles de gobierno, instituciones sindicales y educativas para poder enfrentar la hipercompetencia global. Por otra parte los adelantos en las telecomunicaciones, infraestructura y sistemas de transportes son factores que hacen que la velocidad sea una parte elemental para la competitividad eliminando límites geográficos³.

La inmersión de México en la globalización "nos ha hecho más conscientes del profundo retraso histórico que impide nuestra incorporación al proceso de globalización como un socio de calidad. Y sin duda, la causa responde al miserable capital cultural que nuestra clase empresarial tiene al finalizar el siglo XX", concluye Montesinos (1995) en su investigación sobre la cultura empresarial mexicana. Así pues, la misma cultura empresarial mexicana es una paradoja: "en el caso mexicano, el proceso de redefinición del orden internacional, nos ha hecho conscientes de la pobre calidad de nuestra clase empresarial, pues provista de una percepción oligárquica que ya no responde a las circunstancias actuales, no tiene la capacidad, cuando menos, de impulsar una nueva cultura laboral que promueva relaciones sociales en el ámbito económico, dignificando el papel de los otros, y que por tanto, garanticen la participación comprometida de las masas trabajadoras."

La globalización ha intensificado la competencia comercial, tanto local como internacional, cada vez estos enormes mercados les exigen a las empresas sin importar el tamaño, que ofrezcan productos atractivos e innovadores, que superen las expectativas de los consumidores por gozar de un valor agregado, es decir, los consumidores ahora exigen productos a precios bajos con mejor presentación, durabilidad, diseño, vanguardia y calidad. Esto último le ha dado una nueva característica a la forma de competir de las empresas en los mercados, ahora su gran objetivo es producir lo que los clientes reales o potenciales demandan o demandarán en el futuro, con un enfoque de satisfacción integral a sus necesidades.

³Fuente: Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo, S.C, Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Pero también la globalización ha construido un ambiente muy difícil para las Pymes que quieran enfrentar a las empresas internacionales o a las grandes corporaciones, esto es posible de lograr mediante la integración empresarial ya que este método les va a proporcionar muchas ventajas como la de reducción de costos, especialización, mayor innovación y mayor uso de tecnologías, lo que permitirá a la empresa producir de forma eficiente y con calidad, abarcando mercados que demanden a gran escala.

La competitividad sistémica implica ser competitivo desde el nivel de las empresas, de los sectores, de la economía nacional, del gobierno y de las instituciones. Elevar la capacidad competitiva de un sector, región y país, implica desarrollar acciones y políticas en cada uno de estos niveles, por lo que se requiere de un enfoque de competitividad sistémica a lo largo del eje empresa - rama productiva – sector - polo regional - país.

UQROO.SISBI.CEDOC

CAPITULO II.- SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN AL COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO.

El comercio en Chetumal se inicia en los años 70's con la creación de la zona libre, donde se comercializaban productos de importación a buen precio, gracias a esta riqueza se generan importantes capitales para Chetumal. Sin embargo en los años 90's con la entrada de México al acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, convirtió a Chetumal en una franja fronteriza desplazando la zona libre a Belice, obligando a los pequeños y grandes comerciantes mexicanos a invertir en el vecino país o a incursionar en la burocracia.

En esa época las ventas descendieron entre un 30 y 40 por ciento, por lo que muchos de los comerciantes tuvieron que cambiar su giro comercial incursionado en otras actividades diferentes al comercio de importaciones. Algunos empresarios se asociaron con comerciantes Beliceños para abrir tiendas en la zona libre de Belice, la cual ha crecido considerablemente. Por lo que el comercio de Chetumal ha dejado de ser competitivo y hace necesario crear estrategias comerciales.

Al hablar de competitividad en las empresas, es importante observar la situación de estas, por lo que analizaremos el número de empresas que hay, así como el número de empleos que generan y su aportación al PIB estatal y municipal. La fuerza de la competitividad radica en desarrollar las funciones y actividades de la empresa, por lo que haremos un breve análisis del sector comercio a nivel municipal.

De acuerdo con el sistema de clasificación industrial para América del Norte (SCIAN) las actividades comerciales se dividen en dos sectores: comercio al por mayor (sector 43) y comercio al por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de consumo intermedio, y el Comercio al por menor incluye unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final. El Comercio al por mayor se divide según el SCIAN en siete subsectores de actividad económica, en tanto que el comercio al por menor en nueve subsectores; cada uno de los cuales a su vez se dividen en 42 ramas económicas.

La importancia del comercio recae en las relaciones económicas de compra-venta, entre las personas, empresas y naciones, por la constante comercialización del excedente que surge del intercambio y de la diferencia entre el precio de compra y venta. Con el paso del tiempo se ha vuelto un negocio cuyo propósito es obtener utilidades, por consiguiente se considera como una actividad en la cual se desarrollan las economías. Facilita el aumento del tamaño de mercados, las economías de escala, la transferencia de tecnología y la adquisición de equipos modernos, en conjunto, factores que contribuyen para elevar la producción y propician la competencia (Schettino, 1995).

De acuerdo a los datos tomados del censo económico del 2003 (INEGI) se realizó el siguiente análisis donde se muestra la participación del sector comercio en el municipio tomando como parámetros algunas de las variables macroeconómicas (empleo, productividad, valor agregado censal, etc.).

2.1.- SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO A NIVEL ESTATAL Y MUNICIPAL.

La situación de las empresas en nuestro estado es favorable, como hemos mencionado anteriormente una de las principales actividades económicas durante mucho tiempo ha sido el comercio, por lo que este sector presenta la ventaja de especialización que le permite ser competitivo, sin embargo tiene una desventaja, y es que depende demasiado de un solo sector desperdiciando las ventajas que los otros sectores le brindan⁴.

Hasta antes de que nuestro país se abriera al comercio, Chetumal era considerado un importante centro comercial de artículos de importación, debido a que se estableció como zona libre, sin embargo actualmente solo es una región fronteriza que le permite ciertos beneficios al comercio y por el contrario enfrenta a la zona libre de Belice. Aun así registra una actividad comercial importante pero ésta se vincula al comercio de productos nacionales. Se tiene en la capital todo tipo de comercios y cuenta con tiendas de diferentes giros que permiten el abasto de los consumidores⁵.

⁴ Fuente:(Fideicomiso Fomento Económico Quintana Roo 2025).

⁵ Fuente: (Pagina de Gobierno del Estado de Quintana Roo).

2.1.1. - NÚMERO DE EMPRESAS QUE SE DEDICAN AL COMERCIO.

La participación de las empresas es esencial para que exista un crecimiento económico sostenido en el estado y por lo tanto en el municipio. Según el INEGI en Quintana Roo durante el 2003 existían 739 empresas dedicadas al comercio al por mayor y 14,164 empresas dedicadas al comercio al por menor. Mientras que en el municipio de Othón P. Blanco en ese mismo año habían 125 empresas dedicadas al comercio al por mayor y 3,017 empresas que se dedican al comercio al por menor.

Actualmente hay alrededor de 16,557 empresas dedicadas al comercio en general en el estado (SIEM), por lo que son necesarios mayores apoyos económicos de parte del gobierno al igual que financiamiento y capacitación para lograr que las empresas crezcan y puedan mantener los empleos generados.

2.1.2.- APORTACIÓN AL PIB.

Para medir cuanto aportan las empresas al PIB, hemos tomado el valor censal agregado⁶. La aportación de las empresas al PIB (valor censal agregado) estatal en el año 2003 dedicadas al comercio al por mayor fue de 10.6% y del comercio al por menor de 17.5% respecto al valor agregado censal total del estado. (INEGI, 2003).

La aportación del PIB (valor censal agregado) municipal fue del 8.29% del comercio al por mayor y del 11.16% del comercio al por menor del PIB estatal. (INEGI, 2003). Pero a pesar de que el comercio de Othón P. Blanco es poco representativo a nivel estado dicho sector no ha dejado de ser el que mas aporta.

⁶ El valor agregado y el PIB de las cuentas nacionales son diferentes ya que el primero es la diferencia entre las ventas y los costos, sin embargo el INEGI lo maneja como el Producto Interno Bruto.

2.1.3.- NÚMERO DE EMPLEOS QUE GENERAN.

Según datos del INEGI en el año 2003, las empresas dedicadas al comercio al por mayor generaron el 5.1% del total de los empleos a nivel estatal, del total de los empleos generados el 86.3% son dependientes de la razón social, mientras que el 13.7% son no dependientes de la razón, los empleos dependientes que reciben remuneración representan el 94.3% y los que no reciben remuneración representan el 5.7%. Las empresas dedicadas al comercio al por menor en ese mismo año generaron el 22.8% de los empleos, de estos empleos el 84.2% son dependientes de la razón social y el 15.8% son no dependientes de la razón, de los empleos dependientes el 56.1% son remunerados y 43.9% no tienen una remuneración.

Mientras que a nivel municipal en el 2003, las empresas dedicadas al comercio al por mayor generaron el 7.1% del total de los empleos, de estos empleos generados el 98.6% son dependientes de la razón social, mientras que el 1.4% no son dependientes de la razón, el 95.3% de los empleos dependientes reciben una remuneración y el 4.7% no reciben remuneración.

Las empresas dedicadas al comercio al por menor en ese mismo año generaron el 29.5% de los empleos en el municipio, de estos empleos el 88.5% son dependientes de la razón social y el 11.5% son no dependientes de la razón, de los empleos dependientes el 41.8% son remunerados y 58.2% no tienen una remuneración.

Como podemos apreciar el comercio al por menor es el que mas empleos genera muy por arriba del comercio al por mayor, aunque su aportación al PIB es poco. También se puede percibir que en el comercio al por mayor los empleos que no reciben remuneración son muy pocos pero en el comercio al por menor si son una cifra considerable lo que nos lleva a la conclusión que son negocios de corte familiar. La mayoría de las empresas locales son de tipo familiar, donde trabajan los padres y los hijos sin percibir un salario, debido a la poca cultura empresarial que tenemos, no es común que el propietario se otorgue un salario igual que cualquier trabajador, por lo que existe un número de empleos sin remuneración. Otorgarse un salario ayudaría a mantener el capital de la empresa ya que los propietarios gastarían solo lo que ganan y obtendrían las utilidades intactas por lo que podrían reinvertirlas y hacer crecer su empresa como lo hacen en las grandes potencias.

2.2.- IMPACTOS DE LAS EMPRESAS NACIONALES EN LAS LOCALES.

Las empresas locales en los últimos 6 años se han visto afectadas por la zona libre y por las empresas de cadenas nacionales que se han situado en la ciudad de Chetumal, sobre todo las de abarrotes ya que de 10 negocios quiebran ⁷⁷ y esto se ve reflejado en las micro y pequeñas empresas, debido a que no tienen los recursos necesarios que le permitan enfrentar la entrada de nuevos segmentos y medios de mercados, que traen consigo innovación, tecnología y calidad.

La mayoría de las empresas que llegan al municipio son tiendas transnacionales que pertenecen a grandes cadenas de supermercados o tiendas departamentales, lo cual trae consigo efectos negativos y positivos, debido a que estas empresas tienen un plan de negocios definido, saben en que lugar establecerse y a que nivel socioeconómico se van a dirigir, puesto que antes de localizarse en un lugar ellas realizan un estudio de mercado para conocer si es rentable localizarse en ese lugar, esta es una ventaja que poseen sobre las empresas locales (Roberto González, 2006). Otra de las ventajas es que ellas se basan en el servicio al cliente, cuentan con mayor capital, poseen mas capital humano, mayor tecnología y siempre están innovando y diversificando productos.

Pero el punto a favor es que las empresas locales pueden aprender estos modelos de negocios y lograr que la empresa crezca y sea estable. Es importante señalar que las empresas locales cuentan con mano de obra barata y poco calificada lo que trae como consecuencia una administración ineficiente, insuficiencia de capital, y por lo tanto falta de innovación y tecnología. De acuerdo a esto las empresas necesitan mano de obra especializada donde tengan conocimiento de cómo tratar al cliente (amabilidad, buena imagen), actitud sobre ventas, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, ya que no cuentan con estos elementos para poder competir con los establecimientos en cadena que se han establecido en los últimos años.

⁷ Secretaria de economía.

2.3.- ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIO A NIVEL MUNICIPAL.

2.3.1- ANÁLISIS DEL SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO PARA EL AÑO 2003.

En el municipio de Othón P. Blanco⁸ el sector comercio se divide en cuatro subsectores, subsector 431: comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco; subsector 433: comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, accesorios de vestir, artículos para el esparcimiento y electrodomésticos; subsector 434: comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, para la industria y materiales de desecho; subsector 435: comercio al por mayor de maquinaria, mobiliario y equipo para actividades agropecuarias, industriales y de servicios.

Tabla 1. Variables económicas del subsector 431.

PERSONAL OCUPADO TOTAL								
MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON		NO DEPEND. DE LA RAZON	TOTAL REMUNERACIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
			TOTAL	REMUNERACIONES				
		A= B+D	B	C	D	E	F	H = F - G
MILES DE PESOS								
MUNICIPIO (23004) OTHON P. BLANCO	6066	28.026	26.403	17.641	1.623	940.710	5.499.536	2.854.498
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR	125	1.986	1.958	1.866	28	138.622	489.310	257.425
SUBSECTOR 431 COMERCIO AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	51	1.503	1.488	1.463	15	107.300	328.679	201.636
MUNICIPIO (23005) BENITO JUAREZ	14716	131.073	99.384	81.110	31.689	4.738.498	34.984.778	18.568.555
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR	460	6.994	5.588	5.231	1.406	459.668	2.769.838	1.927.149
SUBSECTOR 431 COMERCIO AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	121	4.108	3.206	3.141	902	337.999	1.979.995	1.335.219

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 431; comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco cuenta con 51 empresas (2003), su producción bruta total representa el 67.17% al sector 43⁹ del total de los empleos que se generan en dicho sector, el subsector 431 representa el 75.67% al año, de los cuales 99.02% son dependientes de la razón, de estos el 98.32% son remunerados

⁸ Todos los datos que se están manejando son tomados de la información del INEGI del año 2003.

⁹ Es importante señalar que la producción bruta del sector comercio, representa el margen comercial de estas empresas, en tanto que resulta de restar a las ventas totales las compras totales

y el 0.7% restante no reciben remuneración (dueños). Su aportación al PIB¹⁰ (valor censal agregado) es de \$201,636 miles de pesos, lo cual representa un 78% de participación en el sector 43 y un 7% en el comercio del municipio de Othón P. Blanco. Estos datos nos muestran que el subsector 431 es importante debido a el número de empleos que genera y por la producción bruta total, pero sin embargo podemos ver que una variación negativa de este subsector no afecta la economía del municipio, ni la del Estado ya que solo aporta una mínima cantidad, pero sí va a afectar al sector comercio debido a que aporta más del 50% del PIB en este sector.

Comparando este subsector del municipio Othón P. Blanco con el de Benito Juárez (ver en la tabla) observamos que en este último existe un mayor número de empresas pero genera menos empleo debido a que éste solo genera el 58.73%, a pesar de esto, el municipio de Benito Juárez tiene una producción bruta mayor a la del municipio de Othón P. Blanco. Una de las principales causas es el mayor volumen de población y la concentración del turismo.

Tabla 2. Variables económicas del subsector 433.

PERSONAL OCUPADO TOTAL								
MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	TOTAL A= B+D	DEPENDIENTE DE LA RAZON		NO DEPEND. RAZON D	TOTAL REMUNERACIONES E	PRODUCCION BRUTA TOTAL F	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO H = F- G
			TOTAL REMUNERADO					
			B	C				
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR (O.P.B.)	125	1.986	1.958	1.866	28	138.622	489.31	257.425
SUBSECTOR 434 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS, PARA LA INDUSTRIA Y MATERIALES DE DESECHO	8	91	90	83	1	3.484	4.316	1.615
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR (B.J.)	460	6.994	5.588	5.231	1.406	459.668	2,769.838	1,927.149
SUBSECTOR 434 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS, PARA LA INDUSTRIA Y MATERIALES DE DESECHO	41	322	231	219	91	9.307	89.749	69.257

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 433, comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, para la industria y materiales de desecho, cuenta con 8 empresas, genera 4.59% de los empleos en el sector donde el 98.90% son dependientes de la razón social, es decir dependen

¹⁰ El valor agregado censal bruto se maneja como el producto interno bruto pero es diferente al de las cuentas nacionales ya que se mide de diferente forma.

económicamente de la empresa, de los cuales el 92.22% cuentan con un salario, su producción bruta es del 2.5% en el sector. La aportación al PIB es de \$1,615 miles de pesos, que representa un 0.62% de la producción total del municipio y solo representa un .07% en el PIB del sector comercio al por mayor, es decir, este sector no afectaría la economía del municipio si dejara de existir. El subsector 433 del municipio de Benito Juárez es más grande ya que genera más empleos, produce más y una característica particular es que existen menos empleados no remunerados, lo cual significa que hay menos negocios familiares donde todos dependen de la empresa económicamente.

Tabla 3. Variables económicas del subsector 434.

PERSONAL OCUPADO TOTAL								
MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON		NO DEPEND. DE LA RAZON	TOTAL REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
			TOTAL REMUNERADO					
		A= B+D	B	C	D	E	F	H = F - G
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR (O.P.B.)	125	1.986	1.958	1.866	28	138.622	489.310	257.425
SUBSECTOR 434 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS, PARA LA INDUSTRIA Y MATERIALES DE DESECHO	56	349	339	285	10	26.482	149.567	48.604
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR (B.J.)	460	6.994	5.588	5.231	1.406	459.668	2.769.838	1.927.149
SUBSECTOR 434 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS, PARA LA INDUSTRIA Y MATERIALES DE DESECHO	207	1.585	1.485	1.276	100	70.524	358.577	268.572

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 434, comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, para la industria y materiales de desecho para el año 2003 tenía 56 empresas, con una aportación a la producción bruta del 30.47% a nivel sector, genera 17.57% de empleos, de los cuales el 97.13% son dependientes económicamente de la empresa y no necesariamente trabajan el negocio y el 84.07% depende de la empresa pero cuentan con un salario, su aportación al PIB es de \$ 48,604 miles de pesos, su participación en el sector 43 es del 18.88%, como podemos ver es uno de los subsectores menos representativos a nivel sector 43 comercio al por mayor y en 1.7% a nivel municipal. Este mismo sector en el municipio de Othón P. Blanco genera mas empleos donde solo existen 93.69% de los empleados que son dependientes de la razón de los cuales el 86%

tienen un salario, paga menos remuneraciones y produce poco (12.94%) aportando menos al PIB del sector.

Tabla 4. Variables económicas del subsector 435.

PERSONAL OCUPADO TOTAL								
MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL		NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL	TOTAL DE REMUNERACIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
			TOTAL	REMUNERADO				
		A=B+D	B	C	D	E MILES	F DE	H = F - G PESOS
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR (O.P.B.)	125	1.986	1.958	1.866	28	138.622	489.310	257.425
SUBSECTOR 435 COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS	10	43	41	35	2	1.356	6.748	5.570
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR (B.J.)	460	6.994	5.588	5.231	1.406	459.668	2,769.838	1,927.149
SUBSECTOR 435 COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS	64	779	535	480	244	34.975	251.065	181.989

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

En el subsector 435, comercio al por mayor de maquinaria, mobiliario y equipo para actividades agropecuarias, industriales y de servicios, se encuentran 10 empresas (2003), generando el 2.16% de empleos, donde un 95.34% son dependientes de la empresa, de los cuales, el 85.33% tienen un salario, su producción total bruta es del 1.37% donde cada trabajador gana al año \$36000.00 en promedio, tiene una participación del PIB en el sector 43 comercio al por mayor del 2% y la participación en el municipio es poco significativa. Es el subsector que menos aporta al sector 43, comparando las mismas variables macroeconómicas de el subsector del municipio de Othón P. Blanco tenemos que genera el 11% de empleos de los cuales el 68.67% son dependientes de la empresa pero solo el 89% de estos dependientes reciben salario, produce mas del doble. Una de las causas es que este subsector vende maquinaria y equipo para servicios, debido a que nuestro estado cuenta con una economía centrada en la prestación de servicio; ya que es uno de los principales corredores turísticos.

2.3.2.- ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS SUBSECTORES DEL SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR.

En esta parte realizaremos una análisis de productividad que nos va a permitir conocer cuantas ventas en promedio se realiza por empleado, dándonos a conocer el sector mas productivo del comercio al por mayor.

Cuadro 1. Índice de productividad y salario per cápita del sector Comercio en Othón P. Blanco.

MUNICIPIO, SECTOR Y SUBSECTOR	INDICE DE PRODUCTIVIDAD	SALARIO PERCAPITA
QUINTANA ROO (23)	247.4895	42.862777
MUNICIPIO.	196.229787	48.8325374
SECTOR 43 COMERCIO AL POR MAYOR.	246.379658	73.1900739
SUBSECTOR 431 COMERCIO AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	218.681969	72.5981055
SUBSECTOR 433 COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, DE PERFUMERIA, ACCESORIOS DE VESTIR, ARTICULOS PARA EL ESPARCIMIENTO Y ELECTRODOMESTICOS.	47.4285714	41.476190
SUBSECTOR 434 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS, PARA LA INDUSTRIA Y MATERIALES DE DESECHO	428.558739	89.7694915
SUBSECTOR 435 COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS	156.930233	36.6486486

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

Comparando los índices de productividad de los subsectores del sector 43, comercio al por mayor el índice de productividad del subsector 434 es de 428,000.55¹¹ unidades por trabajador en promedio y un salario per cápita de \$89,000¹² pesos en promedio al año, el índice de productividad del 431 es de 218.68 unidades promedio por trabajador y un salario per cápita de \$ 73,000 pesos al año en promedio, esto nos dice que el subsector 434 es mas productivo que el 431 este resultado se debe en primer lugar al tipo de giro del sector 434, debido a que los productos son mas caros, en segundo lugar el 434 cuenta con mas empresas y menos trabajadores, en tercer lugar utilizan mas tecnología principalmente materiales que no se fabrican en el municipio ni en el estado ya que se importan de otros estados de la República y del extranjero.

¹¹ El índice de productividad se obtuvo con datos del INEGI censo económico 2003, es el resultado de la división de la producción bruta entre el total del personal ocupado.

¹² El ingreso per cápita es el coeficiente de dividir el total de remuneraciones entre el total de empleados remunerados dependientes de la razón y los empleados no dependientes de la razón.

El subsector 435 tiene una producción per cápita de 156 unidades promedio al año, con un salario anual por trabajador de \$ 36000.00 pesos en promedio. Por último el subsector 433 es el menos productivo ya que presenta un índice de productividad en promedio al año de 47 unidades por trabajador con un salario per cápita de \$ 41000.00 pesos al año en promedio. Podemos ver que en el último sector los trabajadores ganan más, pero esta variable en los salarios nos está indicando que el subsector 435 es más competitivo ya que sus costos son menores.

El índice de productividad nos esta arrojando el valor de las mercancías netas comercializadas, el cual va a variar de acuerdo al tipo de producto que se vende, y al precio al que se ofrece al público.

2.3.3.- ANÁLISIS DEL SECTOR 46, COMERCIO AL POR MENOR EN EL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO (2003).

El sector 46 comercio al por menor del municipio de Othón P. Blanco cuenta con 7 subsectores, los cuales son el subsector 461: comercio al por menor de alimentos bebidas y tabaco; subsector 462: comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales; subsector 463: comercio al por menor de productos textiles, accesorios de vestir y calzado; subsector 465: comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal; subsector 466: comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores; subsector 468: comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes.

Tabla 5. Variables económicas del subsector 461.

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL			TOTAL DE REMUNERA- CIONES	PRODUC- CION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGA DO CENSAL BRUTO	
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL					NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL
			TOTAL	REMUNERADO				
		A= B+ D	B	C				D
(M I L E S D E P E S O S)								
SECTOR 46 COMERCIO AL POR MENOR (O.P.B.)	3017	8.266	7.319	3.063	947	117.493	859.537	568.926
SUBSECTOR 461 COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	1698	3.341	3.286	641	55	17.842	167.979	122.066
SECTOR 46 CO- MERCIO AL POR MENOR (B.J.)	6958	28.074	22.893	14.242	5.181	663.586	4.829.633	3.063.116
SUBSECTOR 461 COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BE- BIDAS Y TABACO	3491	7.657	7.213	2.108	444	78.927	738.162	403.535

Fuente: Elaboración propia con datos del (NEG) (2003)

El subsector que genera mas empleos es el 461 comercio al por menor de alimentos bebidas y tabaco, debido a que representa el 40%, el 20% son remunerados y el total de los empleados dependen de la empresa, el 98% del total de empleos no reciben sueldo lo que significa que la mayoría son microempresas debido a que son 1,698 establecimientos que son administrados por familiares, por lo tanto estas empresas no son representativas para la economía del municipio, este subsector produce el 20% del total. Tiene una participación al PIB municipal de 4.7% en promedio al año y al sector aporta un 0.60% aproximadamente al año, podemos ver que su aportación es mínima en ambos casos y se debe a que es el sector que está mas representado por empresas familiares. El municipio de Benito Juárez es menos productivo debido a que solo genera el 27% esto nos indica que estas empresas generan menos empleos por local, pero existen mas empleados remunerados.

Tabla 6. Variables económicas del subsector 462.

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL				TOTAL DE REMUNERACIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL		NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL			
			TOTAL	REMUNERADO				
		A=B+D		C	D			
					(M I L E S D E P E S O S)			
SUBSECTOR 462 COMERCIO AL POR MENOR EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES (O.P.B.)	138	918	482	284	436	13.545	75.028	41.719
SUBSECTOR 462 COMERCIO AL POR MENOR EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES (B.J)	257	5.373	3.586	3.397	1.787	191.134	1.129.188	672.524

Fuente. Elaboración propia tomando datos del INEGI (2003).

El subsector 462, comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales, es pequeño, ya que cuenta con 138 establecimientos los cuales generan el 11% de los empleos, donde un 59% de estos empleos son remunerados dependientes de la empresa, generando una producción bruta del 9%, de igual manera es un subsector que se conforma por establecimientos familiares debido a que 21.77% de ese total de empleos no son remunerados. Su aportación al PIB municipal es de 1.4% y al del sector es del 0.51% en promedio al año. Comparando este subsector pero de Benito Juárez es más grande el de O.P.B por un 30% aproximadamente.

Tabla 7. Variables económicas del subsector 463

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL				TOTAL DE REMUNERACIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL		NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL			
			TOTAL	REMUNERADO				
		A= B+ D	B	C	D			
					(M I L E S D E P E S O S)			
SUBSECTOR 463 COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, ACCESORIOS DE VESTIR Y CALZADO (O.P.B)	340	878	788	371	90	10.263	55.884	36.758
SUBSECTOR 463 COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, ACCESORIOS DE VESTIR Y CALZADO (B.J.)	720	3.018	2.310	1.615	708	60.703	494.573	304.438

Fuente. Elaboración propia tomando datos del INEGI (2003).

El 463, comercio al por menor de productos textiles, accesorios de vestir y calzado, tiene 340 empresas que generan el 11% de los empleos del sector de los cuales, el 47% son remunerados dependientes de la razón y el 10% son no remunerados dependientes de la razón, tiene una producción del 7% al año, este subsector aporta al PIB municipal 1.28% aproximadamente al año participa en un 0.33% al PIB del sector al año en promedio. Este subsector cuenta con establecimientos administrados por las familias, o al menos existen mas personas que dependen económicamente del negocio, comparado con el sector de Benito Juárez, generan el mismo número de empleos sin embargo en este municipio hay mas empleados que reciben salario, su producción es el 3% mas grande que la de O. P.B, esto se debe a que en este municipio existe gente con mas alto poder adquisitivo (turismo) y cuenta con un mayor número de población, la vida es mas cara debido a que es uno de los principales corredores turísticos, aporta un 4% mas que el municipio de Othón P. Blanco en promedio al año.

Tabla 8. Variables económicas del subsector 464.

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONO- MICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL				TOTAL DE REMUNERA- CIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL		NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL			
			TOTAL	REMUNERADO				
		A= B+D	B	C	D			
(M I L E S D E P E S O S)								
SUBSECTOR 464 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD (O.P.B.)	*	325	292	200	33	11.412	61.710	49.875
SUBSECTOR 464 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD (B.J.)	254	1.061	796	660	265	29.588	199.509	142.004

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 464¹³ comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud, genera solo un 4% del total de empleos del sector 46, donde el 90% dependen económicamente de la empresa, de los cuales el 60% son remunerados, produce el 7% del total de la producción total bruta, participa en un 9% al PIB del sector comercio al por menor, este subsector es mas grande que la del municipio de Benito Juárez, excepto que en el ultimo hay mas empleados remunerados, y lo que se aprecia es que en O.P.B. los

¹³ No se tiene información de cuántas empresas tiene este subsector en el municipio de Othón P. Blanco.

establecimientos de este giro cuentan con un mayor número de personas dependientes económicamente de la empresa que no necesariamente trabajan en ella.

Tabla 9. Variables económicas del subsector 465.

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL			TOTAL DE REMUNERACIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL					NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL
			TOTAL	REMUNERADO				
		A= B+D	B	C				D
							(M I L E S D E P E S O S)	
SUBSECTOR 465 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA, PARA EL ESPARCIMIENTO Y OTROS ARTICULOS DE USO PERSONAL(O.P.B)	413	974	961	376	13	11.924	62.448	46.818
SUBSECTOR 465 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA, PARA EL ESPARCIMIENTO Y OTROS ARTICULOS DE USO PERSONAL (B.J.)	1263	4.882	4.009	2.384	873	97.758	745.722	417.727

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 465 comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal tienen una producción del 7% al año, genera el 12% de los empleos de los cuales solo el 39% son remunerados dependientes de la razón, tiene un total de 413 empresas, con estos datos podemos ver que la mayoría de las empresas de este subsector son microempresas, ya que observando el número de empleos, el número de empresas y los empleos remunerados podemos ver que son establecimientos atendidos por familiares debido a que cuenta con el 99% de dependientes económicamente de la empresa aunque no sean empleados en dichos negocios. Su aportación al PIB del sector es de 0.21% esta aportación es mínima y en el PIB del municipio participa en 1.64% al año en promedio. Vemos que es un sector demasiado pequeño que no aporta mucho al PIB y además no afecta a la economía municipal y Estatal. La aportación de Benito Juárez es mayor, esto se debe a que todo es más caro y al mayor número de población que tiene este municipio.

Tabla 10. Variables económicas del subsector 466.

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL				TOTAL DE REMUNERA- CIONES	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR AGREGA DO CENSAL BRUTO
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL		NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL			
		A=B+D	B	C	D			
SUBSECTOR 466 COMERCIO AL POR MENOR DE ENSERES DOMES- TICOS, COMPUTA- DORAS Y ARTÍCULO S PARA LA DECORACION DE INTERIORES O.P.B.)	139	470	362	208	108	6.852	92.174	74.186
SUBSECTOR 466 COMERCIO AL POR MENOR DE ENSE- RES DOMESTICOS, COMPUTADORAS Y ARTÍCULOS PARA LA DECORACION DE INTERIORES (B.J.)	365	1.747	1.524	1.191	223	44.884	354.934	238.191

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 466, comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores, es pequeño ya que genera solo el 6% de el total de empleos, produce el 11% del total de la producción y participa en el PIB en un 13 %, el mismo subsector pero del municipio de Benito Juárez es del mismo tamaño solo que aquí existen mas empleados remunerados. El subsector 467 y el 468 son pequeños en ambos municipios. En estos últimos tres subsectores nuestro municipio es mas participativo y genera mas empleos, en realidad generan mas salarios remunerados en Benito Juárez las empresas de este tipo de giro.

2.3.4.- ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS SUBSECTORES DEL SECTOR 43 COMERCIO AL POR MENOR.

Cuadro 2. Índice de productividad y salario per cápita.

MUNICIPIO, SECTOR, SUBSECTOR.	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	SALARIO PERCAPITA
QUINTANA ROO (23)	247.4895	42.862777
MUNICIPIO	266.9106	42.008333
SECTOR 46 COMERCIO AL POR MENOR.	103.984636	29.3
SUBSECTOR 461 COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	50.2780605	25.6350575
SUBSECTOR 462 COMERCIO AL POR MENOR EN TIENDAS DE AUTO SERVICIO Y DEPARTAMENTALES.	81.7298475	18.8125
SUBSECTOR 463 COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, ACCESORIOS DE VESTIR Y CALZADO.	63.6492027	22.2624729
SUBSECTOR 464 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL CUIDADO DE LA SALUD.	189.876923	48.9785408
SUBSECTOR 465 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA, PARA EL ESPARCIMIENTO Y OTROS ARTICULOS DE USO PERSONAL.	64.1149897	30.6529563
SUBSECTOR 466 COMERCIO AL POR MENOR DE ENSERES DOMESTICOS, COMPUTADORAS Y ARTICULOS PARA LA DECORACION DE INTERIORES.	196.114894	21.6835443
SUBSECTOR 467 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, TLAPALERIA VIDRIOS.	143.674897	36.3884712
SUBSECTOR 468 COMERCIO AL POR MENOR DE VEHICULOS DE MOTOR, REFACCIONES, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.	245.324009	39.1974359

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2003).

El subsector 468 es el más productivo con un índice de 245000 unidades al año por trabajador en promedio, este sector importa sus productos de otros lugares, en este subsector se encuentra la venta de automóviles los cuales generan un alto nivel de ingresos por los precios a los que se costean y además se dirige a la sociedad con poder adquisitivo medio y alto. Cada trabajador gana al año 39,000.00 pesos en promedio. Comparado con el de Benito Juárez es 75 unidades más pequeño O.P.B. y por lo tanto ganan más sus trabajadores. No es mucha la diferencia a pesar de que en Benito Juárez hay más dinero en circulación.

El segundo más productivo es el 466 con una productividad por trabajador de 196 unidades, y un salario per cápita de 21 mil pesos en promedio anual. Los productos que más se comercializan son los de decoración de interiores. Es más pequeño el índice de productividad comparado con el de Benito Juárez.

El subsector 464, es el tercero mas productivo ya que tiene una producción per cápita de 189000 unidades y cada trabajador de este subsector gana en promedio \$48 mil pesos al año, el cuarto es el subsector 462, con un índice de productividad de 81 unidades por trabajador promedio al año con un salario per cápita anual de \$18 mil de pesos anuales, sin embargo es el subsector que tiene el salario per cápita mas bajo.

El cuarto subsector más productivo es el 465 ya que produjo al año 64,000 unidades promedio por trabajador, con un salario per cápita de 30,000 al año en promedio, seguido por el 463 con una producción de 63000 unidades y un salario per cápita anual de 22000 pesos.

El subsector menos productivo es el 461 ya que cada trabajador solo produce 50,000 unidades al año, obteniendo un ingreso per cápita al año de 25,000 pesos en promedio. Sin embargo pudimos notar que hay sectores que son más productivos que otros, pero tiene los salarios más bajos, ya que esto esta en función del número de trabajaros y en el precio de los productos que se comercializan.

Es importante mencionar que en general el sector de comercio mas productivo es el comercio al por mayor debido a que cada trabajador produce 246,000 unidades en promedio y el otro sector produce 103,000 unidades por trabajador, esto se debe a que la mayoría de los negocios en el segundo sector son microempresas, y por tanto son negocios con poca inversión.

2.4.- PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS LOCALES.

De acuerdo con la Secretaría de Economía las empresas locales, al igual que las del resto del estado e incluso del país, enfrentan los mismos problemas como es la falta de financiamiento, la administración empírica, la poca capacitación de los empleados, lenta adquisición de tecnologías e innovaciones, falta de programas de apoyo, poca información sobre los programas de gobierno, competencia del sector informal, la competencia con empresas nacionales que entran al mercado local, poca capacidad para atraer clientes nuevos, etcétera. Las microempresas no llevan una contabilidad que les sirva para conocer a cuanto ascienden sus ingresos y egresos así como el volumen de ventas y producción, etcétera. Esto representa un problema para ellas ya que esto les impide recibir financiamiento e incluso hay menos apoyos gubernamentales para ellas, de esta manera las microempresas no tienden a crecer y mejorar su situación.

Las Pymes presentan problemas que el gobierno está dispuesto a solucionar como capacitación para sus empleados, financiamiento, adquisición de tecnologías, etc., ya que considera que son las principales generadoras de empleos por lo que ha creado un gran número de apoyos para ellas, lo que representa un problema es la falta de información sobre estos apoyos, se necesita que los programas y apoyos sean mas oportunos. Este tipo de empresas representan un motor prometedor para desarrollar la economía de cualquier lugar.

La gran empresa tiene información detallada y avanzada, por ejemplo, una contabilidad de costos donde pueden analizar rentabilidades por líneas de productos, que generan y usan presupuestos, que analizan con métodos matemáticos los niveles de inventarios que deben mantener, etc. A estas empresas prácticamente no les hace falta nada sin embargo para ellas es importante mantener el mercado y hacer frente a cualquier tipo de competencia (Gómez, 2007)¹⁴.

Este tipo de problemas se pueden resolver con capacitación tanto para el dueño como para los empleados, estudios de comercialización para conocer el mercado y a que sector debe dirigirse, innovación para atraer clientes y mantenerlos, financiamiento para mejorar el local, adquirir variedad de productos así como emplear tecnología, y una buena administración.

¹⁴ Ver las MiPyMes en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración.

2.5.- COMENTARIOS.

El municipio de Othón P. Blanco se caracteriza por tener como principal actividad económica el comercio ya que desde años atrás se esta realizando, la cual ha sido la principal fuente de ingresos de muchas familias del municipio, sin embargo, poco a poco ha perdido fuerza al ser afectado por la competencia nacional e internacional, la falta de apoyos económicos por parte del sector público es también un importante obstáculo para estas empresas. En los últimos años se ha percibido como las pocas empresas comerciales de la localidad luchan para mantenerse en el mercado, ya que una de las principales áreas comerciales como la avenida Héroes de la ciudad de Chetumal ha sido afectada por la zona libre de Belice, la Plaza de las Américas y algunas tiendas de cadena nacional.

Es importante señalar que las microempresas a pesar de ser la mayoría no tienen una gran aportación al PIB aunque se considera que generan la mayor cantidad de empleos, sin embargo este tipo de empresas encuentran mas dificultades para financiarse, adquirir tecnología e innovaciones y por lo tanto de crecer, no obstante las Pymes también generan un número importante de empleos, su aportación al PIB estatal es importante, sin embargo, estas empresas son las que tienen mayores oportunidades, ya que tienen mas facilidades para conseguir créditos y financiamiento para adquirir tecnologías e innovaciones, esto las hace empresas con mas posibilidades de crecer y convertirse en grandes.

El sector comercio en el municipio de Othón P. Blanco es poco significativo debido a que su aportación es mínima, sin embargo es la principal fuente de empleos con salarios mínimos y en condiciones inestables, es importante mencionar que el comercio ha ido perdiendo fuerza en el transcurso de los años.

Realizamos una comparación con el municipio de Benito Juárez Principalmente para ver que tan productivo es nuestro municipio y los resultados que obtuvimos fue que es mas productivo Benito Juárez, excepto en el subsector 434, el cual vende materia prima y maquinaria agropecuaria, debido a que en dicho municipio no se lleva a cabo la actividad agropecuaria, pues sabemos que ahí la principal actividad económica es el turismo, lo cual con lleva a que sea mas productivo debido a que cuenta con una mayor población, inversión, mayor uso de tecnología, mas capital, mano de obra barata, mayor consumo, y además la vida ahí es más cara.

CAPÍTULO III.- COMPETITIVIDAD UNA ALTERNATIVA PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR COMERCIO DE CHETUMAL.

3.1.- COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y DESARROLLO REGIONAL EN CHETUMAL.

Se puede definir el desarrollo económico regional como un proceso donde el crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduzca al incremento y mejora del bienestar de la población de una localidad o una región" (Vázquez, 2000).

El desarrollo regional consiste en un proceso de cambio estructural localizado y asociado a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de la comunidad.

La competitividad regional es determinada por medio de la capacidad que tienen las regiones; para desarrollar capital humano calificado, realizar acciones unificadas que sirvan para atraer inversiones, producir bienes y servicios de un alto valor agregado, así como, de un buen manejo y cuidado del medio ambiente, estas acciones van a permitir alcanzar un importante desarrollo sostenido que nos permita elevar la competitividad (González, 1985, Méx., 2006,).

Según el Congreso en el 2006, las empresas tienen una importante vinculación hacia el crecimiento y desarrollo de una región, ya que tienen una importante participación en el desempeño económico y en los niveles de vida de la población debido a que son generadoras de empleos, participan en el Producto Interno Bruto, generan inversión, traen tecnologías, etc.

Sin embargo, las empresas necesitan un sistema de derecho confiable y objetivo en el cual puedan desarrollar sus actividades, mantener el capital humano calificado, utilizar indicadores estables en la economía, crear un sistema político sólido y funcional, crear mercados de factores de producción eficientes, introducir infraestructura y mantener un gobierno eficiente y eficaz (Felipe, 2006).

Las regiones y ciudades deben ser forjadores de su porvenir (CEPAL, 2002), es decir esta oración hace referencia a que una región debe de contar con los elementos suficientemente propicios para proporcionar un ambiente de competitividad.

Para lograr la competitividad se requiere de un desarrollo previo en la región, por lo que el gobierno el progreso mediante planes de desarrollo, ordenamiento territorial, asignación de presupuesto e implementa estrategias para el desarrollo productivo empresarial (Alburquerque, 1995 y Mex, 2006). La competitividad se da de manera paralela con el crecimiento y desarrollo económico.

Ampliar y extender la competitividad del municipio, en términos territoriales y sectoriales, no es un capricho gubernamental, sino que es una condición para no rezagarnos con relación a otros municipios, estados o países competidores, así como para mejorar el nivel de bienestar de la población vía el incremento de la productividad y el escalamiento de la producción hacia niveles que representen mayor valor agregado.

Así mismo mantener y acelerar la creación de nuevos empleos que signifiquen la comercialización de productos con un mayor valor agregado, permitan elevar los niveles de productividad e incrementen los niveles de remuneración de los trabajadores, también se buscará alcanzar tasas de desarrollo crecimiento económico sostenibles basadas en empresas competitivas que se apoyen en la innovación y desarrollo tecnológico. Todo esto sin duda permitirá asegurar el desarrollo económico regional.

En el desarrollo regional es de gran importancia la Infraestructura ya que incluye los aspectos físicos que han de ser mejorados, como redes de transporte y telecomunicación en general, entre otros. Es necesario analizar los aspectos y servicios que ofrezcan soporte al desarrollo y mantenimiento a empresas, como son la innovación, asesoramiento e incluso apoyar para la creación de medios para financiar y los caminos que van a hacia el. Los recursos humanos también son importantes por que incluyen aspectos que se relacionan con la formación de trabajadores y desempleados. Además es importante el desarrollo institucional de la comunidad ya que trata de impulsar las iniciativas socioeconómicas existentes en la comunidad para que sus propias asociaciones sean las que contribuyan al desarrollo económico.

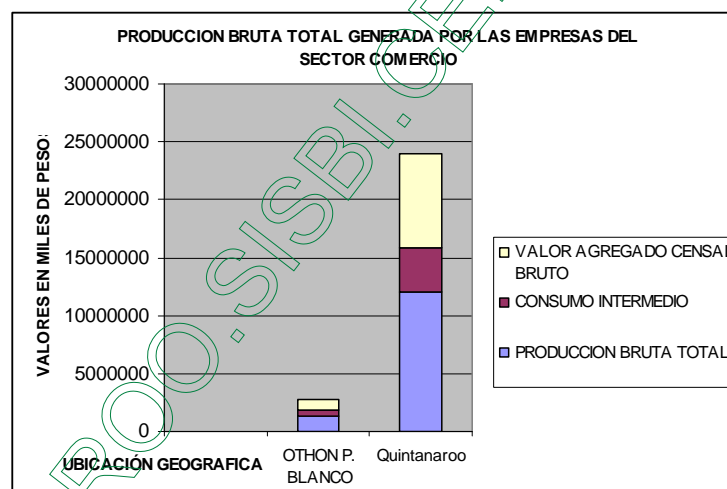
En síntesis, el buen desempeño de las economías regionales dependerá, de la buena marcha de un círculo virtuoso por el cual el Gobierno Federal y todos los niveles de Gobierno que constituyen cada región puedan colaborar, de manera eficiente, en

establecer condiciones adecuadas a la mayor competitividad y desarrollo en toda la región. Hacer que las empresas del sector comercio en el municipio de Othón P. Blanco se conviertan en competitivas ayudara a crear fuentes de empleos, generarían mayores ingresos para la población, impulsando el crecimiento de la economía del municipio e induciendo el desarrollo regional sostenido.

Debido a que las empresas locales son generadoras de empleo de una parte de la población económicamente activa, capacitan a los empleados, utilizan y aplican la tecnología, innovan, crean condiciones de desarrollo regional, contribuyen en los impuestos y la mayoría de estas empresas tienen responsabilidad social.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial en el municipio de Othón P. Blanco cuenta con 125 empresas dedicadas al comercio al por mayor y 3,017 empresas que se dedican al comercio al por menor para el año 2003.

Grafico 1. Participación del sector comercio en el municipio de Othón P. Blanco

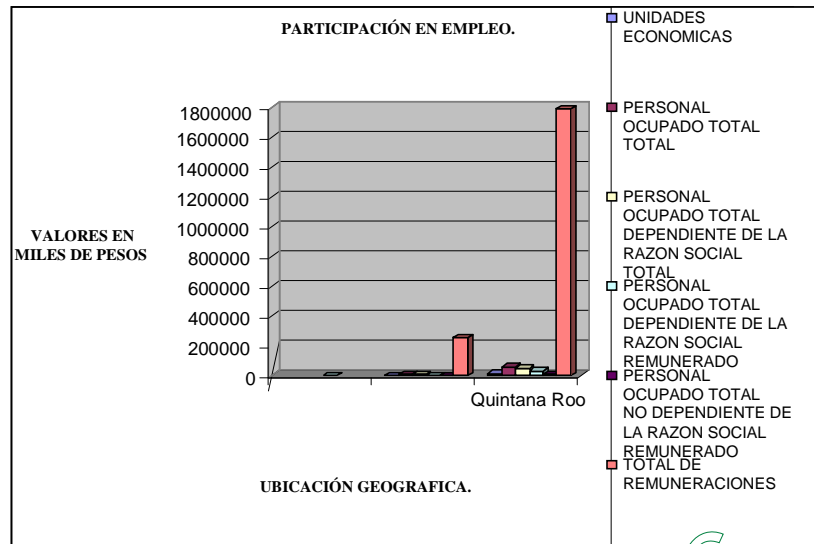


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

En general las empresas de Othón P. Blanco cuentan con 10 empleados o menos, ya que el 93 por ciento de ellas son micro empresas. Esto nos muestra que la economía del municipio al igual que la economía mexicana esta sustentada principalmente por micro y pequeñas empresas y las políticas debe dirigirse a desarrollar este tipo de empresas.

En la siguiente grafica se aprecia que los salarios en las empresas no son bien remunerados, ya que las remuneraciones generadas por el municipio representan un 14% del total en el estado, debido a que una de las principales causas es que estos establecimientos son familiares.

Grafico 2. Producción generada por el sector comercio del municipio.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Se puede apreciar que la producción bruta de las empresas del sector comercio en el municipio de Othón P. Blanco aportan poco al Estado, sin embargo el gobierno debe de apoyar a las empresas del sector comercio ya que son la segunda fuente de empleo aparte del las instituciones gubernamentales, es por ello que el gobierno, como los propios empresarios deben estimular más su desarrollo debido a que son el motor de crecimiento de la economía del municipio, además deben de ser protegidas para que no sean afectadas por el comercio de la zona libre o por las cadenas comerciales que poco a poco se han ido ubicando en Chetumal. Debido a que estas empresas tienen precios y productos competitivos, atención al cliente especializada así como segmentación de productos.

3.2.- ELEMENTOS QUE DEBE TENER UNA EMPRESA PARA SER COMPETITIVA.

La competitividad en las pymes la determina un conjunto de factores cuya combinación varía según el país. Debido a que los factores naturales y culturales influyen en gran medida en el desarrollo de la competitividad de cada región.

Para Schumpeter el elemento estratégico de la actividad empresarial es, la innovación, es decir, la aplicación de nuevas ideas en cuanto a técnica y organización, para dar lugar a transformaciones de la función de producción. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede

explotar. Lo innovador, consiste básicamente en “ver” una oportunidad de negocios no explotada anteriormente (Locane, 2004).

Schumpeter se refiere a cinco tipos de innovación como son; a) nuevos productos con calidad, b) nuevos procesos, c) nuevas formas de organización, d) apertura de nuevos mercados y e) nuevas fuentes de materias primas. (Revista comercio exterior, 2006).

En la actualidad la perspectiva de cómo lograr el éxito de una empresa se basa en la competitividad de esta, las empresas tradicionales creen que el éxito debe aparecer a corto plazo sin embargo las empresas actuales saben que esto se logra en un largo plazo, de igual forma las primeras se basan en la suma del trabajo individual mientras que las otras basan su trabajo en equipo, en la primera se trata de comunicar ordenes en tanto que en el segundo tratan de inspirar, motivar, apoyar, coordinar y actuar como facilitador, debido al crecimiento de la economía global, es necesario hacer un buen uso de los recursos escasos, del gran desarrollo de la tecnología informática y de los nuevos instrumentos y metodologías, que mayormente son impulsadas por las escuelas, los centros emprendedores, las consultoras y por las grandes empresas.

Porter (1991) en su diamante menciona los factores que forman el entorno en el que compiten las empresas, donde se manejan los elementos que consideramos más importantes para lograr la competitividad de una empresa; a continuación hacemos una descripción de ellos.

- I. Calidad.
- II. Tecnología.
- III. Capital humano.
- IV. Innovación.
- V. Inteligencia competitiva.
- VI. Sistema contable.
- VII. Redes de apoyo.
- VIII. Financiamiento.
- IX. Administración eficiente.
- X. Mercadotecnia.

I. Calidad

La cultura de la calidad es un factor clave de competitividad para las empresas, implantar un sistema de calidad y obtener su correspondiente certificación del organismo acreditado, se han convertido hoy, en un requerimiento básico para continuar siendo competitivo. (Artículo: La cultura organizativa).

La calidad ha sido el concepto de soporte para la competitividad de las empresas en todo el mundo y, aun cuando existen diferentes definiciones de calidad, estos varían en cuanto a su extensión, todas se enfocan en considerar: al conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el objeto de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas (C.P. Leonel Chow).

La calidad debe empezar desde prevenir las fallas en los productos ya que una mejor calidad lleva a una mayor productividad y como consecuencia a menores costos, provocando mayor rentabilidad para la empresa.

II. Tecnología.

La tecnología es necesaria para mejorar la calidad de los productos, la velocidad de producción así como para la adaptación a los cambios del entorno, por lo que se determina que el uso eficiente de la tecnología la convierte en una ventaja competitiva de la empresa siempre y cuando el talento humano la sepa asimilar y utilizar. La necesidad de renovar estrategias, políticas y mecanismos de desarrollo tecnológico, se ajustan a las exigencias de una economía de mercado abierta y creciente impulsada por el sector privado, donde la educación, la ciencia y la tecnología sean motores de la competitividad y el desarrollo sostenible (González, 2007).

Pero la tecnología por sí sola no se desarrolla ni se aprovecha, se hace necesario planificarla, identificando y evaluando las oportunidades y amenazas, tal como se diseñan los planes estratégicos de las empresas. El impacto de la tecnología va más allá de las empresas, aunque algunas parezcan ser insensibles a ella en términos de mercados y productos.

La gestión tecnológica se define como la estrategia de la empresa que se encarga de identificar, analizar, planear e implantar desarrollos y aplicaciones tecnológicas, tendientes a mejorar sustancialmente el rendimiento de los procesos del negocio, generando diferenciación a partir del valor agregado competitivo (Peiper. Gestión tecnológica).

Todas las actividades dentro de la empresa tienen que ver con tecnología por lo que esta agrega valor al producto, la tecnología se utiliza para llevar la contabilidad, realizar un archivo electrónico de clientes hasta las maquinas que se utilizan para la producción.

III. Capital físico.

Acervo físico y material que permite el desarrollo de la actividad económica y social, el cual está representado por las obras relacionadas con los locales de la empresa. Es importante señalar que una empresa debe de contar con sus propios edificios ya que esto le va a permitir menos gastos de insumos, renta etc.

Pero también la empresa debe de contar con cultura de calidad debido a que le va a permitir generar productos de calidad e higiene, ya que al contar con este ISO la empresa gana clientes, hacer que los empleados atiendan satisfactoriamente a los clientes es de gran importancia para la empresa, ya que esto es un gran paso hacia la competitividad.

El capital físico de la empresa debe ser suficiente para contar con la tecnología necesaria y de la misma manera tener una inversión suficiente que reditué, esta se debe basar en bienes ya producidos que se utilizan como insumos en el proceso de producción, infraestructuras, equipos duraderos, maquinarias e inventarios, el capital físico es primordial pero no debemos olvidar el capital humano ya que la capacidad y la actitud de las personas también es muy importante.

IV. Capital humano.

Cuando se habla de capital humano quizás el factor más importante es la persona que se va a encargar de impulsar el negocio. Esta persona debe reunir una serie de características que se son fundamentales; entre ellas podemos citar: visión de futuro, determinación, absoluta dedicación, orientación tanto al cliente interno como externo, diseñador e implementador de la estrategia empresarial, canalizador de ilusiones, máximo responsable de la consecución de la viabilidad económica de la empresa.

Para garantizar la obtención de los objetivos empresariales es vital que el empresario se apoye en su equipo, es indudable que el trabajo en equipo va a aumentar las posibilidades de éxito de la empresa. También será muy importante cuidar la comunicación interna cuidando los flujos de comunicación existentes así como la motivación de los trabajadores.

Es necesario contar con un grupo de personas calificadas, eficientes, capaces de realizar sus actividades. Dentro de cualquier empresa la mano de obra calificada es el recurso más importante ya que es el que desarrolla la productividad de bienes y servicios. Por lo que la capacitación se debe ver como una inversión y no como un gasto. (Pichardo, 2005).

V. Innovación.

La innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997). Es decir es crear algún producto o servicio nuevo o que no se conozca a partir de la necesidad ya sea de tipo personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica y que en su mayoría estas nuevas ideas se vendan en mercados específicos.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sea algo nuevo, sino que también funcione. La innovación es un punto clave ya que hoy en día los mercados están saturados y la demanda cada vez es mayor, la cual no se satisface con los productos o servicios existentes.

VI. Inteligencia Competitiva.

La inteligencia competitiva ayuda a las empresas a conocer sobre los productos, los clientes y los competidores, de esta forma detectan las fortalezas y debilidades de sus rivales.

Es un recurso humano donde se combina conocimiento, calidad, certificaciones, competitividad, investigación, relación entre universidad y empresa, compromisos que debe establecer la organización. (Gregory, 2003).

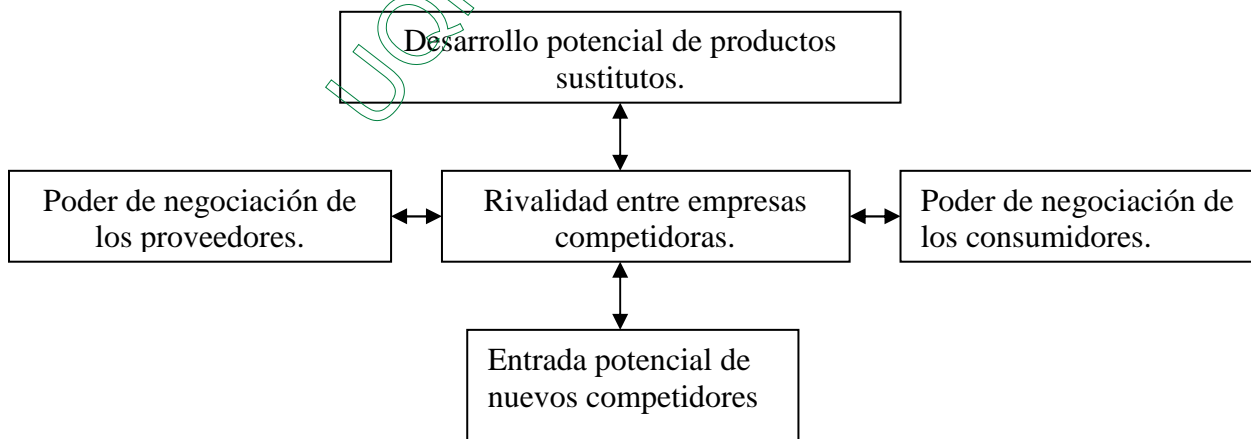
La inteligencia competitiva "es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios" (Fred R., 2003, 94). Esta definición nos menciona que una empresa debe tomar información y analizar las actividades de sus competidores para poder fortalecer sus debilidades y realizar un plan de negocios eficiente.

La inteligencia competitiva es muy importante en las empresas, ya que es una clave para el éxito de la misma, entre más información obtenga de sus competidores le permitirá formular estrategias eficaces para el funcionamiento y desarrollo de su empresa. Es por ello que las debilidades de sus competidores son fortalezas para la empresa y las fortalezas de sus competidores son amenazas que tiene que tomar muy en cuenta. Esto le va a permitir a la empresa aumentar sus ingresos, disminuir sus costos y tener una mejor toma de decisiones.

Para Fred R. David (2003) las empresas necesitan un programa de inteligencia competitiva porque les va a permitir comprender de forma general a su empresa y a sus competidores; también le va a permitir identificar las áreas en las cuales sus competidores son vulnerables y evaluar el impacto que ocasionaran sus estrategias en los competidores; y por ultimo le va a permitir identificar las acciones potenciales que un competidor puede llevar a cabo y en que perjudicaría a la empresa en el mercado. Una herramienta muy importante que en los últimos años han utilizado algunas empresas es la de cooperar entre ellas para enfrentar a otra empresa que significa una amenaza para ellas, ya que les trae como ventaja disminución de riesgo en inversiones, reducción de costos.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de inteligencia competitiva para que una empresa pueda competir con sus rivales en el mercado.

Modelo de las cinco fuerzas de competencia.



Fuente y elaboración. Porter Michael, 1999

- 1.- La rivalidad entre las empresas competidoras: es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas; permite que una empresa formule estrategias con éxito si se ve amenazada por la entrada de nuevos competidores, por la disminución de la demanda de los productos de la empresa, o porque sus competidores disminuyen precios.
- 2.- Entrada potencial de nuevos competidores: siempre que entran con facilidad nuevas empresas aumenta la competencia en el sector, sin embargo, se enfrentan a barreras de ingresos como producir a escala con rapidez, la necesidad de introducir tecnología e innovar, falta de experiencia, tener clientes leales, las fuertes preferencias de marcas, el requerimiento de un gran capital, falta de canales de distribución acordes, aranceles, escasez de materia prima, la posesión de patentes, ubicaciones poco atractivas, así como la saturación del mercado. A pesar de estas barreras algunas de las empresas nuevas entran con productos de calidad, precios bajos, recursos de mercadotecnia importantes.
- 3.- Desarrollo potencial de productos sustitutos: los productos sustitutos tienen el poder de establecer un tope en el precio que se cobra ante de que los consumidores cambien de productos sustitutos, por lo tanto la presión competitiva que ejerce esta fuerza aumenta el precio relativo de estos productos ascienden.
- 4.- Poder de negociación de los consumidores: esta fuerza hace que empresas rivales ofrezcan garantías prolongadas o servicios especiales para tener clientes fijos, forzan la baja de precios, negocian por una calidad superior, donde dicho poder depende de que si el volumen de compra es significativo, si compran productos estándar o diferenciados y de su poder adquisitivo.
- 5.- Poder de negociación de los proveedores: ejercen poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial con la amenaza de alza de precios y la disminución de la calidad de los productos. Es por ello que las empresas deben de integrarse hacia atrás para tener control sobre los proveedores sobre todo cuando son pocos confiables o incapaces de satisfacer la demanda de la empresa de forma consistente. La inteligencia competitiva le permite a la empresa tomar decisiones informadas, por lo que saben lo que están haciendo los competidores y así mejorar ellas. (Porter, 1996).

VII. Redes de Apoyo.

Existen Programas de apoyo empresarial del Gobierno Federal por medio de las siguiente Instituciones: Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Nacional Financiera (NAFIN), Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaria de

Desarrollo social (SEDESOL), Secretaria de Economía (SE), Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), entre otras. La Secretaria de Economía, por medio del fondo pyme clasifica a las empresas en a) emprendedores, microempresa, pequeña y mediana empresa, gacela y tractora, para las cuales crea programas de apoyo en temas como: capacitación, innovación, gestión, financiamiento y comercialización, esperando obtener derrama económica, redistribución de la riqueza, mayor tributación, formalización de la economía y por lo tanto desarrollo económico (Secretaria de Economía, 2007).

El fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través de otorgamientos de apoyo de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micros, pequeñas y medianas empresas.

VIII. Financiamiento.

Los instrumentos financieros que el mercado ofrece a las pymes, muchas veces no son usados y si lo son, se usan de manera ineficiente por las empresas. Por lo que obtener un financiamiento las empresas presentan problemas ya que existe poco interés de parte del sector financiero: El desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías, y la Indiscutible falta de información en esta materia, representan un grave problema para obtener el financiamiento necesario para la empresa. (Secretaria de Economía).

IX. Administración Eficiente.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio (Álvarez Torres, 2001).

En fin la administración eficiente consiste en dar forma, de manera consistente y constante a la empresa. Toda empresa cuenta con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc. Y para que la empresa funcione de forma eficiente cada empleado debe de conocer perfectamente lo que tiene que hacer, ya que si cada persona realiza bien su trabajo y cumple con sus objetivos y metas, la probabilidad de que la empresa cumpla con sus retos es mayor.

Sin embargo la administración eficiente no solo va a depender de que tan eficiente desempeñen su trabajo el personal, también va a depender del sistema contable, de la mercadotecnia y del monitoreo del avance de la empresa.

X. Sistema Contable.

Un sistema contable debe ofrecer control sobre las operaciones de las empresas, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de los costos y beneficios que se generen en la empresa. El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales. (Álvarez Torres, 2001).

El sistema contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.
- Este monitoreo va a permitir a la empresa: tomar acciones correctivas de manera oportuna y verificar el cumplimiento de objetivos, metas, normas y estándares.
- También permite visualizar el progreso de la empresa.

XI. Mercadotecnia.

La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

Es por ello que los empresarios deben primero conocer cuales son las necesidades de los clientes y satisfacerlas ya que para un negocio el cliente es primero.

La mercadotecnia permite:

1. Investigar y analizar el mercado al que va a abastecer la empresa.
2. Identificar cuáles son las necesidades y en qué medida ésta las proporciona el mercado.
3. Analizar las fuerzas y debilidades de la empresa en cuanto a recursos y áreas de especialización.
4. Evaluar las necesidades de información de los usuarios, los servicios que requieren y los beneficios que buscan.
5. Estudiar los productos que ofrecen las instituciones afines.
6. Diseñar un portafolio de productos que traduzca las fuerzas interiores de la empresa en servicios específicos que reunidos identifiquen la atención a las necesidades de información del cliente.
7. Monitorear y/o medir la satisfacción de los usuarios en relación con los productos proporcionados y la retroalimentación del proceso, para obtener mejores resultados en la obtención de la información.

La economía se encuentra en una era de crecimiento tan rápida, que hace necesario que todo evolucione a la misma velocidad, la forma de producir y de vender por lo que hay que ser cada día más competitivos para no quedarnos atrás, ya que la competencia no solo nos quita clientes, si no que nos desplaza hasta el punto de que muchas empresas por no contar con una persona competitiva que las dirija terminan por cerrar.

Por lo que estamos mencionando los elementos que consideramos necesarios para lograr la competitividad de las empresas, ya que tanto los factores físicos como los humanos son claves para el desarrollo de esta. Así como es importante que la administración sea eficiente de igual forma lo es la producción y todas esas partes que conforman la empresa.

Cuando se habla de calidad, nos estamos refiriendo a los productos y a la forma de producción, para lograrlo necesitamos contar con tecnología e innovación, de igual forma para crear cosas nuevas que puedan competir en cualquier clase de mercado que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Un sistema contable eficiente que logre describir las deficiencias en la empresa así como sus fortalezas, es realmente importante para una buena administración para que esta logre cimentar la empresa en un ambiente competitivo.

Cada elemento tiene una parte importante en la competitividad de una empresa, por lo que no podemos prescindir de alguno de ellos, sin embargo algunas empresas creen que capacitar a sus empleados representa un gasto cuando en realidad es una inversión, o que crear un producto de mayor calidad representa un gran costo, y no es así.

Hacer competitiva una empresa representa ponerla en el mercado con bases sólidas, con calidad de producción, alternativas de financiamiento, estrategias de comercio y con una clara capacidad para enfrentar la competencia ya sea nacional o internacional.

3.3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CHETUMAL EN SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD.

El análisis de los indicadores de competitividad del municipio de Othón P. Blanco va a servir como herramienta de medición sobre la base de los factores que dan origen a la competitividad empresarial del mismo, nos va dar a conocer las deficiencias que existen en el sector comercio del municipio, lo cual nos ayudara a tomar acciones que nos permitan enfrentar la creciente competitividad. Mediante este análisis el gobierno podrá tomar iniciativas que le permitan impulsar a las empresas hacia la competitividad ya que estas son el centro de la economía de un país debido a que son las menos vulnerables a las fluctuaciones en la economía.

Por otra parte el estudio de estos factores es de mucha importancia para cada una de las empresas ya que teniendo un informe sobre el nivel de competitividad en el que se posicionan, el empresario va poder tomar medidas correctivas sobre su empresa. Como consecuente mencionamos cada uno de esos elementos tomando información obtenida de una muestra de 30 empresas, donde manejaron 46 reactivos los cuales se clasifican en capital humano, estructura financiera de la empresa así como innovación y tecnología que emplean; los cuales nos permitieron recabar información para analizar cada uno de los elementos más relevantes sobre la teoría de la competitividad que nos permiten ver con claridad las deficiencias de cada una de las empresas. Es por ello que aquí mencionamos cada uno de esos elementos pero con información que se obtuvo mediante las encuestas realizadas.

3.3.1.- ELEMENTOS QUE FORMAN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

- **CAPITAL HUMANO: Mano de obra calificada.**

Las empresas del sector comercio del municipio de Othón P. Blanco representan un 40%, 15 de estas empresas emplean mano de obra calificada de acuerdo al puesto en el que se emplean, es decir, un ejemplo si son auxiliar contable deben de tener una carrera técnica como mínimo. Cabe señalar que esta mano de obra no es al 100% calificada debido a que el tipo de capacitación que se realiza es solo básica donde le proporcionan las herramientas para trabajar y en un 10% de estas empresas capacitan a sus empleados para que sepan tratar al cliente. En este elemento el 80% de las microempresas no cuentan con mano de obra calificada debido a que estas empresas son de índole familiar y que por lo regular son atendidas por amas de casas, y que muchas veces son personas con poco nivel de escolaridad y poca educación trayendo consigo a veces un mal trato al cliente.

- **TECNOLOGÍA.**

De acuerdo a información de primera mano las empresas del municipio de Othón P. Blanco el 50% de estas empresas encuestadas reconocen que necesitan introducir tecnología en su empresa para poder crecer como empresarios y la tecnología que más solicitaron son terminal para tarjeta, genkel, lector de código de barras, sistema para levantar inventario, codificador de precios entre otros, un 25% menciono que no

¹⁵ La información que se maneja se obtuvo mediante las encuestas que se le hicieron a 30 empresas donde 20 son pequeñas y medianas empresas y 10 son microempresas en la ciudad de Chetumal.

necesitan tecnología, lo que significa que no tienen una gran visión para hacer crecer su negocio y por lo tanto para competir.

Estos datos nos permite ver que en pleno siglo 21 existe empresas que trabajan de forma manual, y que por falta de capital o información no conocen las ventajas que se obtienen al implementar tecnología, ya que nos permite trabajar de forma eficiente ahorrando tiempo y obteniendo un mayor rendimiento en la empresa.

Las microempresas son las más deficientes en cuanto a tecnología debido a que el 60% de estas empresas no cuentan ni siquiera con caja registradora, reflejando dos opciones la primera que no cuentan con el capital suficiente para meter tecnología en su negocio, la segunda no tienen idea de como utilizarla, demostrando una vez más el bajo nivel de educación.

- **CAPITAL.**

De acuerdo a la información que se obtuvo de las 20 empresas entrevistadas 7 empresas mencionaron que necesitan capital para poder invertir en el mejoramiento de la empresa, por lo que se les pregunto si contaban con información sobre los prestamos que se pueden obtener en el sector privado y publico, y las respuestas que se obtuvieron fue que no es viable hacer esos tipos de prestamos debido a que los interés que se les cobra están altos, además les piden muchos requisitos para poder autorizárselos.

En este elemento las más decadentes son las microempresas (5 empresas de 10) ya que estas son las que por falta de dinero muchas veces no pueden llevar a la empresa hacia el crecimiento.

- **INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

En nuestra investigación que hicimos de campo no preguntamos sobre ello sin embargo el tiempo que estuvimos en cada empresa en el momento de la encuesta observamos su estructura física y la idea general que tenemos es que existen empresas sobre todo las más antiguas, que están establecidas en locales que les falta mantenimiento, es decir no tienen buena presentación y esto es muy importante debido a que si una persona pasa por ese lugar y lo ve llamativo limpio le atrae y entra a ver que se vende ahí, sin embargo si parece edificio abandonado pues da mala impresión, y esta expuesta a malos comentarios.

- **CULTURA EMPRESARIAL.**

En el municipio existe poca cultura empresarial, por que la mayoría de los empresarios sobre todo micro y pequeños no tienen una visión de hacia donde quieren dirigir su empresa, no cuentan con un plan de negocio que les permita saber por que están en el mercado, por que existe su empresa, es decir cual es su meta en el mercado, la mayoría son empresas que se establecieron sin hacer un estudio de si es rentable su empresa, si eso es lo que realmente quiere la sociedad Otónense, aparte solo se conforman con ir al día. Otra cuestión muy importante es que si el negocio es rentable, el dueño empieza a exprimir el negocio y darse su lujos, en vez de que reinvierta en el y lo deje crecer para que después vea la rentabilidad de dicho negocio. Como menciona la cultura china el negocio es un bebe desde la primera semana de gestación hasta que ya es un hombre responsable con buenos valores, a que se refiere esta idea, a que un negocio desde que lo planeas le tienes que invertir y cuidarlo para que crezca fuerte y estable, hasta que llegue a un punto en el cual es rentable y estable, es cuando ya puedes obtener ganancias. Otro de los factores que contribuyen al estancamiento de la cultura empresarial es que los organismos que tienen como función apoyar e implementar lo elementos que hacen en su conjunto la cultura empresarial, no están cumpliendo con su papel ya que la información que se tienen sobre las empresas no es suficiente para saber si están trabajando dentro de los parámetros que permiten obtener dicha cultura.

- **CALIDAD.**

En las encuestas que se realizaron a 20 empresas, contestaron que sus productos son de calidad, sin embargo cuentan con diversas marcas donde el precio varía. Todas se enfocan al cliente, debido a que es el actor principal en la economía y crecimiento de la empresa, es por ello que todas manejan un excelente trato al cliente.

En cuanto a producto las microempresas están en promedio es decir sus productos son buenos, sin embargo en relación a la atención al cliente solo dos son ineficientes, pues la mayoría de estas empresas deben saber que su principal objetivo es el cliente.

- **INNOVACIÓN.**

Las empresas que realmente se preocupan por innovar son las medianas y las pequeñas ya que en la información que obtuvimos todas las empresas mencionaron que están innovando constantemente en cuanto a los productos que ahí manejan para así poder mantenerse en el mercado. Este elemento es uno de los más importantes ya que en el esta la diferencia con lo demás competidores debido a que si una empresa esta

innovando constantemente atrae la clientela, tiene bien establecidos sus puntos de ventas, capacitan a los empleados constantemente debido al nuevo uso de tecnología, así también manejan catálogos de ventas. En las microempresas este elemento es muy débil debido a que por ser tiendas familiares les es más difícil crecer ya que de esos ingresos depende la familia. En este elemento se ve reflejado la falta de visión del propietario, el nivel de educación así como la cultura inexistente.

- **REDES DE APOYO.**

La Secretaria de Economía, por medio del fondo PYME crea programas de apoyo para las empresas en temas como: capacitación, asesoría, realización de eventos, infraestructura etc.

_ FONDO PYME.

El fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través de otorgamientos de apoyo de carácter temporal y a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micros, pequeñas y medianas empresas.

El FONDO PYME al tiempo que se ha posicionado como uno de los apoyos del Gobierno Federal más importantes para del desarrollo de la actividad económica, ha evolucionado para dar un mejor servicio a las micro, pequeñas, medianas empresas y emprendedores. El servicio del FONDO PYME para el ejercicio fiscal 2007 se centra en atender las necesidades de las empresas, reconociendo las características de cada una de ellas. Así los emprendedores, las microempresas, las pequeñas y medianas empresas.

_ CREDITO FOCIR-FOPRODE.

El fondo de proyectos productos e infraestructura productiva para lo económico (FOPRODE) tiene como objetivo apoyar proyectos que fomenten e integren cadenas productivas que fortalezcan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas establecidas en México, promuevan su fortalecimiento y generen negocios de alto valor agregado, a partir de la aplicación de conocimientos y avances tecnológicos. Es un esquema apoyado por la Secretaria de Economía y el Gobierno del Estado a través de la Secretaria de Desarrollo Económico, otorga apoyo económico vía crédito en condiciones sumamente flexible.

_CAPITAL SEMILLA.

Es un programa de la Secretaría de Economía con participación del Estado a través de la Secretaría Estatal de Desarrollo Económico. Para apoyar con capital vía crédito en condiciones preferenciales a emprendedores con ideas de nuevos negocios, previo paso con nuevos procesos de incubación en las incubadoras de negocios. En Quintana se puede recurrir a la Universidad de Quintana Roo (Chetumal) y el instituto tecnológico de Chetumal, al Instituto Tecnológico de Cancún o a la Universidad Tecnológica de Cancún, estas tres instituciones educativas cuentan con incubadoras de negocios.

_EXTENSIONISMOS FINANCIEROS.

Es un programa de la Secretaría de economía con participación del Estado a través de la Secretaría Estatal de Desarrollo Económico, la puede acceder a los servicios de expertos en crédito que le ayudan en la gestión de financiamiento de la banca. A estos expertos se les conoce como extensionistas financieros y sus honorarios son cubiertos por el programa. A las 20 empresas pequeñas y medianas que se les encuestó solo 4 cuenta con apoyo sobre capacitación del sector público, mencionaron algunas de las causas, como lo son: la falta de información, no les es viable un préstamo, o simplemente no lo necesitan. De las 10 microempresas encuestadas, no cuentan con ningún tipo de apoyo, 6 de ellas mencionaron que no están enteradas algunas dijeron que el gobierno no las subsidia si no que les presta un dinero y les pone plazo para pagarle lo cual no les parece, pues ellos todo quieren regalado; esta medida nos parece importante ya que así el gobierno ve que ese dinero si se invirtió en lo estipulado. En este rubro del gobierno se necesita que sean más accesibles los programas donde se proporciona la información, no sean demasiados trámites ya que es una de las principales causas que desanima al empresario a acudir a ese tipo de apoyos.

- **ADMINISTRACION EFICIENTE.**

Todas las empresas pequeñas y medianas llevan la contabilidad de su empresa debida a que es un requisito, es muy importante que las empresas tomen en cuenta que la tecnología es de gran ayuda ya que nos permite ahorrarnos tiempo y dinero. Una administración eficiente engloba desde el empleado con el puesto más bajo hasta el dueño, el dueño o gerente deben de saber el objetivo de su empresa debe de saber guiarla y tomar decisiones que contribuyan en el mejoramiento, en esta área es muy importante que haya gente con aptitud, autodidactas, que sepan trabajar en grupo,

expuesto que ocupan sea de acuerdo a sus habilidades. Esto permitirá que el trabajo sea eficiente y que se ahorren recursos financieros.

3.4.- PROPUESTA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

Cuando se inicia una empresa casi siempre es empíricamente por lo que no se tiene asegurado el éxito, esto hace importante que los futuros empresarios tengan la capacidad y habilidad para controlar las actividades, así como hacerle frente a los cambios que se presenten pero sobre todo deben tener la capacidad de emplear estrategias, para Porter (1996) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, comprendiendo un conjunto diferente de actividades, donde estas deben ser diferentes a los de los rivales.

Toda empresa debe conocer sus metas y objetivos, debe realizar un análisis para conocer cuales son sus prioridades, cual es la situación de la empresa y su entorno así como realizar un seguimiento de sus competidores. También es importante que conozca los avances e innovaciones tecnológicas que se desarrollan en las universidades y laboratorios relacionados con el área. Del mismo modo se debe tener un amplio conocimiento de los mercados, clientes y proveedores, de las barreras arancelarias y de la cultura.

Para lograr que una empresa sea competitiva es necesario crear poco a poco una cultura empresarial, crear cadenas productivas donde las grandes empresas jalen a las más pequeñas hacia el éxito, así como financiamiento para obtener mayor tecnología, en este ámbito existe un atraso de tecnología importante.

De igual manera fortalecer el mercado interno, ya que se ha visto reducido debido a los bajos salarios, a la falta de encadenamientos productivos y la poca presencia de las PyMES en la economía local (Secretaría de Economía).

Se requiere que las empresas locales dejen de perder terreno ante las empresas nacionales y extranjeras, para asegurar el crecimiento económico. Además de los mecanismos de mercado se pretende constituir políticas de competitividad empresarial que compensen y equilibren el crecimiento.

Las empresas deben motivar a sus empleados ya que la motivación es la clave para la productividad, innovar y mejorar los procesos productivos, analizar los factores de las empresas más competitivas para establecer estrategias que estimulen a los empleados, así como visualizar la empresa a futuro ya que es importante saber hasta donde queremos llegar.

Las PyMEs son importantes para la estabilidad económica a largo plazo debido a su capacidad de adaptación y estructura, las cuales en situaciones adecuadas, son flexibles y tienen la capacidad para enfrentar condiciones económicas adversas. Las PyMEs manejan mejor su mano de obra que las grandes empresas por lo que tienen un costo menor en la creación de nuevos empleos, desempeñando una función importante para fomentar la estabilidad de ingresos, el crecimiento económico y el empleo.

Una empresa competitiva debe contar con los recursos humanos, financieros, de capacidad técnica y productiva para poder hacer frente a la competencia. Como por ejemplo Infraestructura, capacitación y consultoría, aplicaciones empresariales, acceso a información de mercados (oportunidades de negocios).

El Fondo PyME contempla recursos para el apoyo a las empresas en todas sus etapas, desde la creación y el fortalecimiento de empresas e innovación tecnológica, la articulación productiva, el acceso a los mercados y al financiamiento, así como la realización de eventos y otras actividades para la promoción. En cuanto a la creación y el fortalecimiento de empresas e innovación tecnológica, se da apoyo por medio de la formación de emprendedores, creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas, innovación y desarrollo tecnológico, centros de desarrollo empresarial, aceleradoras de negocios, capacitación y consultoría, formación de instructores y promoción.

En cuanto a la articulación productiva sectorial y regional, se apoya en proyectos productivos industriales, comerciales y de servicios, por medio de los centros de articulación productiva (CAPs), en la creación de infraestructura productiva, industrial, comercial y de servicios, brindando capacitación y consultoría, apoyando en la elaboración de metodologías, contenidos y materiales, formando instructores y consultores especializados, apoyando para la elaboración de estudios y proyectos, así como en la promoción y el fortalecimiento de los organismos intermedios.

Por medio de un estudio realizado donde aplicamos encuestas a los empresarios de Chetumal, observamos que los empresarios son de ideas individualistas ya que creen que les van a robar su plan de negocio; de igual forma necesitan mejorar su

infraestructura, adquirir tecnologías, capacitar a los empleados, aprender a administrar, manejar buen trato al cliente, mejorar la seguridad e higiene, conocer las necesidades del cliente, pero sobre todo que el empresario tenga visión de líder. Es por ello que tanto gobierno como empresario deben de tomar medidas que les permitan trabajar en conjunto y lograr el crecimiento de dichas empresas.

3.4.1.- ACCIONES QUE SE DEBEN DE TOMAR POR PARTE DEL GOBIERNO.

El gobierno necesita tomar acciones que promuevan más la interacción del sector privado y el sector público. Donde las propuestas son las siguientes:

- a) Los programas que promueven el gobierno deben ser flexibles que no requieran de muchos trámites y sean más ágiles.
- b) Se necesita un organismo gubernamental eficiente que propicie un ambiente oportuno con respuestas efectivas.
- c) Implementar y desarrollar infraestructura adecuada (vías de comunicación).
- d) Crear instituciones de investigación que aporten ideas y conceptos innovadores al sector empresarial.
- e) Crear apoyos accesibles para cualquier tamaño de empresa.
- f) Crear barreras arancelarias que frenen la introducción de productos chinos.
- g) Crear programas de financiamiento a largo plazo a grupos de empresas con el mismo tipo de comercio, el cual les va a permitir reducir costos; donde dicho financiamiento se le va dar seguimiento por 5 años.

3.4.2.- ACCIONES A IMPLEMENTAR POR PARTE DEL EMPRESARIO.

Por lo que nuestra propuesta para hacer la empresa competitiva empieza con el perfil del empresario.

El empresario debe reunir las siguientes cualidades para manejar su organización:

- Conocer su empresa, cuales son sus necesidades, medios y posibilidades.
- Conocer el trabajo, las actividades generales y específicas que se realizan en la organización.

- Sentido de responsabilidad, para consigo mismo, con la empresa y con las consecuencias que su trabajo provoque.
- Capacidad para relacionarse con su personal.
- Destreza para el trabajo, según las necesidades de la organización y pericia para aceptar el mayor esfuerzo que le demande ser empresario.
- Aptitud para mejorar los métodos de trabajo, actualizarse, modificar, cambiar, estar abierto a lo que la tecnología impone y preparado para corregir y aceptar sugerencias, obligándose a ponerlas en práctica.
- Decisión e iniciativa, capacidad para tomar decisiones, ya que es fundamental para la buena o mala marcha de la organización. Se comprometerá a ponderar las circunstancias y los problemas, aceptando el riesgo de equivocarse y la responsabilidad inherente a la decisión.
- Competencia profesional. El empresario debe demostrar capacidad intelectual, conocimientos técnicos y empresariales e imagen de líder que le permitan ser competitivo hacia dentro y hacia afuera de la empresa. Si el empresario no es técnico y humanamente competitivo tendrá serias dificultades en su gestión.

Las empresas del sector comercio del municipio de Othón P. Blanco requieren optar por tecnologías que le faciliten y aligeren el trabajo y que les permita ahorrar tiempo, como lo son:

- Los lectores de código de barra.
- Un software que le permita llevar un control exacto de inventario.
- Terminal bancaria.
- Los micros y pequeños empresarios necesitan tener la cultura de establecerse un sueldo aunque ellos sean los que atiendan el negocio.
- Los empresarios deben de estar concientes que su empresa necesita innovar para poder estar dentro del mercado por ejemplo adquirir nuevos productos, ofrecer al cliente mejores servicios que le den valor agregado al producto. Por ejemplo cuando vas a una tienda de pinturas para casa si pides un color mezclado te lo entregan hasta el otro día un cambio seria entregarlo en ese momento que se compre.
- Los empleados con los que cuentan las empresas de Chetumal no están capacitados para atender al cliente, ya que no tienen la gentileza de atenderlo como se merecen, dicha interacción nos permite conocer cada una de sus necesidades, pues de ellos depende el tiempo que la empresa permanezca en el mercado.

- Los empresarios chetumaleños necesitan involucrar a sus empleados en el ambiente empresarial para que ellos puedan aportar nuevos conocimientos a las empresas, y además infundir la idea de que son un equipo y que se deben de apoyar entre ellos para ser más productivos.
- Es necesario llevar un registro de los productos que tienen más demanda, para conocer las preferencias de los clientes, y no tener inventario demás en almacén.

La infraestructura de una empresa debe de estar de acuerdo al giro de la misma es por ello que las empresas locales deben optar primero por una apariencia que incite al cliente a entrar, cosas que le llamen la atención así como precios accesibles.

3.4.3.-PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

1.- Del equipo directivo.

Toda empresa requiere de un equipo multidisciplinario encargado de dirigir y atender las necesidades de la organización, con este equipo de trabajo obtendríamos los siguientes resultados:

- Dirigir mejor a la organización hacia el cumplimiento de su misión de negocio.
- Mejores resultados de la empresa.
- Compartir la carga de la dirección de la empresa.
- Ser el motor y promotor del cambio y la mejora de la empresa.
- Desperdicio de capital.

2.- Del avance.

Medir y monitorear¹⁶ el crecimiento y desarrollo de la empresa a través del tiempo, es importante para valorar objetivamente la situación de la misma. Este punto va a permitir:

- Tomar mejores decisiones basadas en información confiable.
- Permite tomar acciones correctivas de manera oportuna y
- Permite verificar el cumplimiento de objetivos, metas, normas y estándares.
- También permite visualizar el progreso de la empresa.

¹⁶ Que se debe medir: ventas, utilidades, inventarios, activos, gastos, rotación del personal, participación en el mercado.

3.- De la posición competitiva.

La organización debe estar consiente de sus ventajas y desventajas¹⁷ ante el resto de sus competidores, para que de esta manera pueda fortalecer sus puntos débiles y utilizar al máximo sus puntos fuertes.

4.- De las funciones.

Es de vital importancia que cada una de las personas que trabajan en la empresa conozca perfectamente lo que tienen que hacer, ya que si cada persona realiza bien su trabajo y cumple con sus objetivos y metas, la probabilidad de que la empresa cumpla con sus retos es mayor.

5.- Del entrenamiento.

Se refiere al conjunto de conocimientos y habilidades que quiere una persona dentro de una empresa para ser efectiva y eficiente en las funciones que desempeña, ya que a mayor capacitación y educación mayor será su aportación y desarrollo dentro de la empresa.

6.- Del qué y del cómo.

Es importante saber y tener bien definido que queremos hacer, así como la forma en que lo vamos a lograr, tener claro los objetivos ayuda a la empresa a:

- Vender más.
- Tener más utilidades.
- Tener sus propios distribuidores.
- Desarrollar y capacitar continuamente a su personal.
- Pagar altos sueldos y dar buenas prestaciones.
- Rediseñar procesos y trabajar en equipo.
- Planear formalmente.
- Aceptar devoluciones de productos defectuosos y reemplazarlos por productos en buen estado.

¹⁷ Aspectos a considerar en la evaluación de posición competitiva: posición de mercado, crecimiento anual, calidad, imagen y prestigio, capacidad productiva, precios, inversión, investigación y desarrollo, tecnología, etcétera.

7.- De la calidad.

Una empresa genera productos de calidad y más allá de considerar a esta como un factor clave del éxito, lo considera como un factor de higiene ya que al tener calidad la empresa gana clientes, hacer que los empleados atiendan satisfactoriamente a los clientes es de gran importancia para la empresa, ya que esto es un gran paso hacia la competitividad.

8.- De la dirección.

La dirección de la empresa consiste en definir:

- La misión.
- Los objetivos y
- Los factores claves del éxito.

9.- De las mejoras.

El principio de las mejoras¹⁸ enfatiza el adelanto, aumento o perfeccionamiento que tiene una empresa respecto así misma a través del tiempo, las empresas que fomentan el ámbito de las mejoras, descubren que mejorar continuamente hacen que se mantengan a la vanguardia dentro de un mundo cada vez más competido. Las mejoras generan:

- Progreso en la empresa.
- Corrigen deficiencias.
- Incorporan nuevas formas de hacer las cosas.
- Incrementan la eficiencia de la empresa.
- Causan más impacto a medida que la empresa aumenta su nivel de competitividad.

10.- De la cultura empresarial.

Mientras la empresa sea más homogénea en su forma de sentir, pensar, hacer y decir, será más fuerte y cuando este satisfecha con los resultados obtenidos, la cultura de la empresa será la adecuada. El principio de la cultura mantiene la importancia de que todo dentro de la empresa debe ser como uno solo para compartir principios, valores y creencias que es permita tener personalidad y ser diferentes dentro del mercado.

La cultura empresarial es un proceso lento y difícil, que debe hacerse cuidadosamente para preservar lo que si funciona, mejorar lo que medio funciona e incorporar técnicas y

¹⁸ Las mejoras deben estar relacionadas con: la Administración, los resultados del negocio, los clientes, los proveedores, el gobierno, maquinaria y equipo.

conceptos que si funcionen.

La economía se encuentra en una era de crecimiento tan rápido, que hace necesario que todo evolucione a la misma velocidad, la forma de producir y de vender por lo que hay que ser cada día más competitivos para no quedarnos atrás, ya que, la competencia no solo nos quita clientes si no que nos desplaza hasta el punto de que muchas empresas por no contar con una persona competitiva que las dirija terminan por cerrar.

Por lo que estamos mencionando los elementos que consideramos necesarios para lograr la competitividad de las empresas, ya que tanto los factores físicos como los humanos son claves para el desarrollo de esta. Así como es importante que la administración sea eficiente de igual forma lo es la producción, y todas esas partes que conforman la empresa. Cuando se habla de calidad, nos estamos refiriendo a los productos y a la forma de producción, para lograrlo necesitamos contar con tecnología e innovación, de igual forma para crear cosas nuevas que puedan competir en cualquier clase de mercado que satisfaga las necesidades de los consumidores. Un sistema contable eficiente que logre describir las deficiencias en la empresa así como sus fortalezas es realmente importante para una buena administración para que esta logre cimentar la empresa en un ambiente competitivo.

Cada elemento tiene una parte importante en la competitividad de una empresa, por lo que no podemos prescindir de alguno de ellos, sin embargo algunas empresas creen que capacitar a sus empleados representa un gasto cuando en realidad es una inversión, o que crear un producto de mayor calidad representa un gran costo, y no es así. Hacer competitiva una empresa representa ponerla en el mercado con bases sólidas, con calidad de producción, alternativas de financiamiento, estrategias de comercio y con una clara capacidad para enfrentar la competencia ya sea nacional o internacional. El municipio de Othón P. Blanco se caracteriza por tener como principal actividad económica el comercio ya que desde años atrás se está realizando, la cual ha sido la principal fuente de ingresos de muchas familias del municipio, sin embargo, poco a poco ha perdido fuerza al ser afectadas por la competencia nacional e internacional, la falta de recursos económicos por parte del sector público es también un importante obstáculo para estas empresas, es decir esta frenando el desarrollo regional, porque en primera no hay mano de obra calificada, no hay infraestructura necesaria para poder atraer inversión nacional, no existe por parte de las empresas un buen manejo del medio ambiente, generan pocos empleos, su aportación al PIB no es significativa porque la

mayoría de las empresas son microempresas. En los últimos años se ha percibido como las pocas empresas comerciales de la localidad luchan para mantenerse en el mercado, ya que una de las principales áreas comerciales de la localidad como la avenida Héroes de la ciudad de Chetumal ha sido afectada por la zona libre de Belice, la Plaza de las América y algunas tiendas de cadena nacional.

En el análisis que se hizo en la investigación de campo logramos darnos cuenta que las empresas tienen una idea muy vaga de lo que es ser competitiva, ya que no saben cuales son los elementos claves que debe de tener una empresa para poder lograrlo, no conocen a sus competidores, y de las 20 empresas encuestadas solo 5 de ellas llevan un control que les permite conocer las necesidades y gustos de los clientes.

Es por ello que el gobierno debe ampliar y extender la competitividad del municipio, en términos territoriales y sectoriales, tiene que enfocarse a planes de desarrollo donde se trabaje en la diversificación de la economía y no solo se enfoque al turismo, sobre todo en nuestro municipio debido a que con la implementación del diamante del sur, lo único que se esta haciendo es hacer notoria la deficiencia que existe en nuestro municipio en cuanto a infraestructura, es por ello que el gobierno debe analizar que las empresas ya existen y que hacen un esfuerzo por sobrevivir, sin embargo no cuentan con los recursos necesarios para impulsarse hacia el crecimiento. Para que las empresas del municipio de Othón P. Blanco despierten hacia el mercado globalizado y puedan competir para mantenerse deben de instituciones de apoyos, que les proporcionen información que les permita innovar, crecer como empresas, mano de obra calificada e investigaciones de mercado, de igual forma necesitan un sistema regional innovador y nacional, así como también infraestructura de comunicaciones, un nivel de educación que proporcione capital humano capaz de realizar actividades con calidad, excelencia. Esto elementos le van a permitir al gobierno así como a las empresas a desarrollar un ambiente más prometedor en cuanto a la atracción de inversiones nacionales.

COMENTARIOS.

En todas las economías las empresas juegan un papel importante, debido a que son la principal fuente de empleo, proveedoras de bienes y servicios, atraen inversión, promueven el desarrollo de la tecnología e innovación, todo esto contribuye al desarrollo de un país. La competitividad es importante para que las empresas crezcan y se mantengan estables en el mercado ya que permite la innovación en la producción, en el uso de sus recursos naturales y capital, buscando una posición favorable en su sector para no ser desplazado, en la actualidad la competencia entre empresas es fuerte ya que se enfrentan a economías muy avanzadas donde se utiliza tecnología y mano de obra barata para reducir costos de producción.

De igual manera es necesario conocer las exigencias y necesidades del consumidor en cuanto a la calidad, precio y durabilidad del producto, permitiendo así la especialización y el mejoramiento constante. Por lo que debe existir apoyo de empresas proveedoras y relacionadas para que exista una actividad productiva. Desde que se inicia una empresa esta debe seguir normas para crear un ambiente competitivo y transparente, que atraiga la inversión extranjera y nacional.

La eficiencia de las empresas se mide en competitividad interna la cual consiste en la calidad y eficiencia de los elementos que forman la empresa, y en la competitividad externa que se basa en los logros obtenidos en el mercado tomando en cuenta el grado de innovación, estabilidad económica y el dinamismo de la empresa. La competencia ha hecho que las empresas estén en una búsqueda constante de mercado, obligándolas a innovar, introducir tecnología y crear estrategias de marketing para entrar al mercado local, nacional e internacional.

La competitividad de una empresa tiene un valor único, constituido por muchos factores que ayudan a determinarlo y tienen una incidencia positiva o negativa, que debe examinarse separadamente para mejorar el resultado final. La productividad nos indica la eficiencia en el manejo de los recursos que utiliza y obtiene una empresa, elevando así el nivel de competitividad de la empresa, esta debe ser el mejoramiento en la producción y del entorno en general, mejorando el producto, la calidad, los salarios, etc. sin descuidar otros indicadores, de esta manera se combinan los recursos para satisfacer las necesidades del consumidor. Cualquier empresa debe volverse productiva para evitar desaparecer ya que la competencia es mayor cada día, la productividad mejora el

bienestar de la empresa y en consecuencia el bienestar de la población, en si, mejora la vida de una nación.

En cuanto a la competitividad sistemática esta debe crear políticas que permitan la creación del entorno propicio que brinde facilidades y estimulen la creación de riqueza para los ciudadanos, para lograrlo son necesarios los siguientes elementos; políticos, infraestructurales, legales, macroeconómicos, institucionales, sociales, colectivos, operativos, tecnológicos entre otros. Estos elementos proporcionan a la PYMES mayor facilidad para ser competitivas y por lo tanto ser sostenidas.

Los niveles de competitividad meta, macro, meso y micro permiten a las empresas competir ya sea local, nacional e internacionalmente. Para nuestro país es un verdadero desafío desarrollar capacidades en los cuatro niveles, debido a que se tiene un lento desarrollo, sin embargo, no debemos pasar por alto el nivel meso ya que propone la formación de redes para ampliar las capacidades de cada empresa, dado la crecida complejidad tecnológica y operativa de los mercados hace a las empresas más competentes para aprovechar sus capacidades, por lo que ya no pueden competir de forma aislada si no que requieren la participación de instituciones, universidades, consultores expertos así como diferentes niveles de gobierno.

La apertura al comercio exterior nos muestra la falta de mejores tecnologías, economías mal estructuradas, personal capacitado y motivado, por lo que se ve claramente la necesidad de invertir en ciencia y tecnología, crear productos diferenciados de mayor calidad y mejor precio. En tiempo atrás las empresas basaban su desarrollo en la protección del mercado interno, sin embargo, los consumidores cada vez son más selectivos a la hora de adquirir un producto por lo que se ven en la necesidad de replantear los precios, la calidad y servicio. Las importaciones traen consigo la adquisición de productos diferentes a precios aceptables y a su vez la creación de empresas comerciales dedicadas a ofertar esta mercancía, por lo que no son del todo malas, si bien es cierto que desplazan a algunos productos nacionales esto también los pone en la necesidad de mejorar e innovar. La innovación es uno los factores más importantes para que cualquier empresa logre el éxito, ya que crear cosas nuevas adecuadas a las necesidades de la gente y diferenciadas atraerá a cualquier tipo de consumidor.

Las empresas deben implementar el desarrollo estratégico este se maneja en tres etapas, en la primera se debe abastecer el mercado interno para el consumo básico donde se utiliza mano de obra intensiva, baja tecnología, destaca la producción y no el mercado, tiene un director eficaz y pone mayor importancia en el precio. En la segunda la empresa esta más diversificada ya hace uso del marketing con una visión futura. En la tercera ya tiene una orientación exportadora, mayor competencia, especialización, calidad, servicio, etc. Esta etapa es la más importante para las PYMES ya que se tienen que adaptar a nuevas coyunturas económicas, ya que estos cambios afectan a la empresa en sus objetivos, funcionamiento, toma de decisiones, sus ventajas competitivas, capacidades entre otras cosas.

Las empresas tienen que adaptarse a los cambios de un mundo cada vez más globalizado por lo que debe optar por asociarse con otras empresas con las que deben competir, compartir y cooperar. La competencia ayuda a mejorar, a ofrecer un buen producto y dar un mejor servicio.

La cultura empresarial se manifiesta a través de los valores, hábitos y costumbres mediante se crea calidad, servicio, gestión, organización y un lenguaje empresarial.

La cultura empresarial debe identificar a las empresas, mediante la búsqueda de mejores soluciones de los problemas y aprovechar oportunidades de trabajo, adaptarse a los cambios y exigencias externas e internas, de manera que se vaya transmitiendo y enseñando a los nuevos empresarios como una forma de pensar, vivir y actuar. Sin duda esta cultura se forma mediante la ampliación institucional, capacidad de adaptación, entorno político y empresarial favorable y un fácil acceso a financiamiento.

Creemos que los factores que crean una cultura positiva en la empresa debe ser la satisfacción personal con el trabajo realizado, toma de decisiones, delegar responsabilidades, definir funciones, dar reconocimientos, la comunicación, una buena relación con los compañeros, remuneración adecuada, desarrollo personal, involucración y perspectivas de progreso.

Es necesario el surgimiento de nuevos empresarios con visión y grandes ideas de negocios, capaces de crear empresas que crezcan rápidamente, innovadores y creativos, competentes para enfrentar las variaciones del ambiente económico y social. Aunque es fundamental que existan entidades de apoyo para facilitar al empresario su labor.

Parte importante para crear la cultura empresarial son los fundadores que aportan sus iniciativas, principios y prioridades, el estilo de la dirección entre los miembros de la organización, las empresas deben tener claros los valores, la ética, la forma en que se le permita a los trabajadores desarrollar sus ideas y aplicar sus iniciativas, el sistema de apoyo de una empresa, estímulos para ser más eficientes, un plan de negocios, la capacidad humana es un elemento clave para la cultura empresarial, por lo se debe valorar y otorgarle oportunidades de superación.

Sin duda alguna en toda economía es necesario crear y fortalecer la cultura empresarial, mantener su nivel de productividad, tener estrategias y ventajas competitivas, un plan de negocios y tener clara la inteligencia competitiva.

En el amplio concepto de la competitividad empresarial hemos visto el grupo de elementos que conforman la esencia de esta palabra ya que uno de los más importantes es la cultura empresarial, la cual se proyecta mediante los logros obtenidos por las empresas en el mercado, es por ello que realizamos un análisis a las empresas de Chetumal dedicadas al comercio al por mayor y al menor, donde hablamos desde la época de la zona libre que existía en Chetumal dicha zona era eminentemente dependiente del comercio, sin embargo con el acuerdo de los aranceles y tratados de libres comercios se convirtió en una franja fronteriza, disminuyendo la importancia del comercio en la Zona Sur del Estado, en el que se busca una diversificación en la economía y el comercio se ve desplazado por el turismo a nivel estatal, sin embargo en Chetumal las empresas son la segunda fuente de empleos después de las instituciones de gobierno. Basándonos en el análisis sobre el comercio, se observó que son la segunda generadoras de empleos, pero su aportación al PIB es mínima donde una de las causantes de esta situación es que la mayoría de estas empresas son de corte familiar, es decir microempresas.

Sin embargo con la entrada de los supermercados, las empresas que no estaban bien solidificadas quebraron un ejemplo es San Francisco de Assis y microempresas que se encontraban cerca de donde se situaron estas empresas de cadenas nacionales.

A nivel nacional las empresas del sector comercio generan el 51% de los empleos, en el municipio las empresas más generadoras de empleos absolutamente son las pequeñas y medianas donde este resultado depende de que son la mayoría en cantidad, aportan

más al PIB del municipio y son las más adaptables ante los cambios abruptos en la economía, tiene más facilidades en apoyos tanto del sector privado como del sector público. Sin embargo estas empresas se enfrentan a problemas como falta de financiamiento en tecnología, ausencia de capacitación, no llevan una contabilidad regularizada, falta de información sobre los apoyos que otorga el sector gobierno de acuerdo a sus capacidades.

Los resultados del índice de productividad que se realizó es un aproximado ya que los datos obtenidos en la base de datos del INEGI están generalizados e incompletos. Sin embargo los resultados arrojados es que uno de los sectores más productivos en comercio al por mayor de alimentos bebidas y tabaco debido a que estos productos son de consumo diario y en el comercio al por menor el más productivo es el subsector comercio al por menor de vehículo sede motor refacciones, combustibles y lubricantes, como podemos ver el que un subsector sea más productivo que el otro depende principalmente del tipo de producto que se encuentre en esa clasificación y del poder adquisitivo de la sociedad así como también del tipo de actividades a las que se dedica la población.

Es importante mencionar que en el estado el comercio a perdido jerarquía, puesto que sector servicios es el que aporta en el PIB estatal, pero a nivel municipal el comercio no ha dejado de ser el más relevante en la economía ya que esta por encima del turismo.

El desarrollo regional es mejorar el entorno económico de la sociedad, mejorando los sistemas de salud, educación, vivienda, transporte y medios de comunicación, infraestructura además creando empleos, apoyando a la producción agropecuaria y propiciando un ambiente favorable a la inversión. Por lo que es necesario impulsar la competitividad regional, la cual desarrolla mano de obra calificada, realiza acciones para producir bienes y servicios de calidad, protege el medio ambiente y eleva la capacidad de cualquier región.

Las empresas están ligadas al crecimiento y desarrollo de una región, por el nivel de vida que proporcionan a la población, es por eso que las empresas se obligan a buscar día a día nuevas alternativas para no regazarse, además el gobierno debe actuar con decisión y firmeza, participando como moderador de las acciones del sector público.

Para que las economías regionales tengan un buen desempeño es necesaria la participación de los tres niveles de gobierno de cada región para mejorar las condiciones de competitividad y desarrollo. Apoyar a las empresas del municipio a ser productivas nos dará como resultado la generación de empleos y mejores ingresos para la población, lo que originaría crecimiento en la economía e impulsando desarrollo regional sostenido.

Las empresas Chetumaleñas son las principales contribuyentes en el desarrollo de la región, debido a que son la base para alcanzar mayores niveles de productividad, empleos mejor remunerados que permitan lograr una mayor estabilidad económica, lo que permitiría a la sociedad disfrutar de mejores servicios de salud, vivienda, educación e infraestructura. Por lo tanto realizamos 30 encuestas a empresas de diferentes tamaños donde los reactivos proporcionaron información que nos permitieron medir la competitividad de cada una de las empresas, el resultado de la investigación sobre las empresas del sector comercio fue que; una de cada 10 empresas si cuenta con estos elementos los cuales son calidad, tecnología, capital humano, innovación, redes de apoyo, financiamiento, Administración eficiente y mercadotecnia, sin embargo, la mayoría no tienen una idea clara de que es cultura empresarial o en algunos casos no saben como crearla y por lo mismo no emplean los elementos competitivos.

También nos permitió conocer las deficiencias que tienen las empresas, por ejemplo la calidad del producto es según el poder adquisitivo, en cuanto la calidad del servicio de acuerdo a la encuesta es prioridad para la empresa, sin embargo, la percepción del cliente en la atención que recibe en la mayoría de los casos es mala, la tecnología que emplean es poca ya que la mayoría no cuenta con un lector de código de barras o una terminal de tarjetas, el capital humano no esta capacitado de acuerdo al puesto que desempeña, en cuanto a innovación las empresas se enfocan en la introducción de nuevos productos más no en ofrecer servicios que permita la captación de más y mejor clientela, en cuanto a los apoyos del sector publico, la mayoría de las empresas no cuentan con información de los apoyos que otorgan o muchas de las veces no les conviene, la mayoría de las empresas expusieron que necesitan capital para mejorar el negocio, la administración es regular, la mercadotecnia en realidad no es empleada ya que no se preocupan por conocer las necesidades del cliente en su lugar se basan en las ventas solo crean o adquieren el producto y después tratan de acomodarlo.

Después de revisar los resultados obtenidos en las encuestas, y conocer las deficiencias en general de las empresas locales, proponemos ideas enfocadas al empresario y al sector público, que nos permitan mejorar la situación de las mismas ante la entrada de nuevas firmas, así como de los cambios y los nuevos parámetros que exige día con día el mercado.

La idea de desarrollar este trabajo es conocer y transmitir lo que hace competitiva y productiva a las empresas de Chetumal, esto con el fin de contribuir al desarrollo económico de la ciudad, con la intención de continuarlo en estudios próximos, donde podamos realizar un plan estratégico para aplicarlo en cualquier empresa comercial.

UQROO.SISBI.CEDOC
















RECOMENDACIONES.
















Las recomendaciones que se pueden dar como resultado final son:

1. Que el presente trabajo, sirva para un próximo estudio en el ámbito municipal con el objetivo de medir la competitividad de las empresas locales que se dedican al comercio.
2. Crear una institución que motive y enseñe como establecer una empresa competitiva con suficientes bases para mantenerse en el mercado y hacerle frente a la competencia.
3. Contar con un centro de investigación y desarrollo de tecnologías e innovaciones para las empresas locales.
4. Promover la cultura empresarial.
5. Reflejar la situación en las que se encuentran los empresarios, para que el gobierno ponga más interés en este sector ya que es el pilar numero uno en la economía de la región sur del estado.
6. Eliminar del plan de gobierno los fondos perdidos que se les otorga a las empresas, es decir, que ya no se les de cada año una cierta cantidad de dinero para que amortigüen los efectos del comercio de productos importados.
7. La información del INEGI debe ser más clara y amplia ya que en nuestro caso fue muy difícil encontrar lo que queríamos así que hicimos un aproximado de datos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

-  Acerenza Miguel Ángel. Marketing Internacional: Un Enfoque Metodológico hacia la Exportación, Trillas, México, 2000.
-  Álvarez Medina Ma. de Lourdes, Competencias Centrales y Ventaja Competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad, Investigadora de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
-  Álvarez Torres Martín G. Manual de Competitividad: Procedimientos y Herramientas Practicas para Incrementar y Consolidar la Presencia de su Empresa en el Mercado. Panorama, México, Primera edición 1998, reimpresión 2001.
-  Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, Administración y Calidad, Noriega editores Limusa, octava reimpresión, México, 2004.
-  Basave Kunhardt Jorge, Empresas Mexicanas ante la Globalización, UNAM, México, 2000.
-  Berrinches Cerezo Andrés, Calidad, Quinta Edición, Paraninfo, España, 2001.
-  Castellanos Carmen. Editora de El Empresario / El Economista; Factores clave para alcanzar la competitividad.
-  Cela Trulock, Calidad: Que es. Como hacerla, Gestión, España, 2000.
-  Centro de estudios Sociales y de Opinión Publica Cámara de Diputados/LIX Legislatura, La Ciencia y la Tecnología como ejes de la Competitividad de México, México, 2006.
-  Clement Norris C., Pool John Charles, Economía: Enfoque America Latina, Cuarta Edición, McGraw –Hill, Mexico, 1999.
-  Dess. Gregory G., Lumpkin G.T., Dirección estratégica. Mc Graw Hill 2003
-  Escorsa Castells, P., Tecnología e Innovación en la Empresa. Dirección y Gestión". España: Editorial UPC, 1997.
-  El Futuro de la Economía Global, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, Instituto Politécnico Nacional, México, 2005.
-  Fea. Ugo (1995). Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.
-  Fred R. David, conceptos de Administración Estratégica, editorial Pearson Prentice Hall, novena edición, 2003, México.
-  Furio Blasco, E. (2005) Los lenguajes de la Economía. Edición digital a texto completo accesible en www.eumed.net/libros/2005/efb/.

-  García Echevarría Santiago, Introducción a la Economía de la empresa, Año 1994, Editorial Díaz de Santos.
-  González Arencibia, M. (2006), Mundo de unos y ceros en la gerencia empresarial, Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/mga-01/.
-  Harry W. Richardson, Economía Regional y Urbana, alianza, tercera edición, España, 1997.
-  Hernández Contreras, Fernando (2006) Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/>
-  Hitt Michael A, Ireland, Hoskisson. Administración Estratégica. Conceptos, Competitividad y Globalización. Tercera edición. Editorial Internacional Thomson Editores. 1999.
-  Hodge B.J. Teoría de la organización, Un enfoque estratégico. Editorial Prentice Hall, Quinta edición. 2001
-  Jáuregui Gómez Alejandro, Productividad y Competitividad, gestiopolis, 2006.
-  Krugman Paúl R. Obstfeld. Economía Internacional. Teoría y Política. Quinta Edición. Editorial Addison Wesley. 2001.
-  Laris Casillas Francisco Javier, Acerca de la Planificación de la pequeña y mediana empresa. Editorial Noriega Limusa, 2da edición. 1990.
-  León de la Cruz Carlos - Miranda Guerra María del Pilar, Análisis Macroeconómico para la Empresa,
-  Locane Guillermo Luís, Obstáculos y Palancas para la capitalización y expansión, de la Pequeña y Mediana Empresa, 2004.
-  Loyola J. Antonio, Schettino Macario, Estrategia Empresarial en una Economía Global, grupo editorial iberoamericano, México, 1994.
-  Martínez Selva José María, Marketing de Servicios Profesionales para la Pequeña y Mediana Empresa, Prentice Hall, España, 2002.
-  Mex Che María Esther, Clusters: una alternativa para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas. El caso de Chetumal, tomando como base el sector comercio de 1994 a 2004.
-  NAFIN, La Competitividad de la Empresa Mexicana, IMEF, México, 1995.

-  Néboa Zozaya, La Productividad Empresarial en España, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, coordina y distribuye: Dirección General de Política de la PYME, Madrid, mayo 2007.
-  O` Shaughnessy John, Marketing Competitivo: Un Enfoque Estratégico, Díaz de Santos, Segunda Edición, Madrid, 1991.
-  Oster Sharon M., Análisis Moderno de la Competitividad, Oxford, México, 2000.
-  Pankaj Ghemawat, La Estrategia en el panorama del negocio. Textos y casos. Editorial Prentice Hall. 2000.
-  Paschoal Rossetti José, Introducción a la Economía, 18ª edición, Oxford.
-  Pelayo Carmen María.
<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>).
-  Perego Luís Héctor, Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales: un Modelo Integrado y replicable de Clusters Productivos, argentina, 2003, Trabajo científico para la obtención de grado de Magíster en Dirección de Empresas. Accesible a texto completo en www.eumed.net/coursecon/libreria/
-  Pinto Villatoro Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, Como Alinear el entretenimiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Editorial Mc Graw Hill. 2000.
-  Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. México. CECSA. Vallejo M. P., competitividad, primera edición, 2006, México, PRINTICE HALL.
-  Porter. Michael (1996). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad. Ed. CECSA. México, 1996.
-  Quintana Roo Competitivo: Programa de Competitividad y Desarrollo Regional, Elaborado por el Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo, S.C., Para el Gobierno del Estado de Quintana Roo, TOMO I, II, 2005-2011.
-  Serna Gómez Humberto, Mercadeo Interno: Estrategia para la Cultura Empresarial, Editores LTDA, Colombia, 2000.
-  Dr. Termes Rafael, video Conferencia ¿QUÉ ES UNA EMPRESA Y QUIÉN ES EMPRESARIO? 4 de septiembre de 2003 Universidad Francisco Marroquín
-  Varela Rodrigo. Ph. D. innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 2da edición. Pearson educación de Colombia Ltda. 2001.
-  Vallejo M. P, Competitividad, Primera Edición, 2006, México, Printice Hall.

ANEXOS.

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO.
Encuesta a PYMES del sector comercio.
Chetumal, Quintana Roo 2008.

Nombre de la empresa _____ Giro de la empresa _____
Dirección _____ Tamaño de la empresa _____
Propietario o Gerente _____

1. ¿Que tiempo lleva su empresa en el mercado? _____

2. ¿En ese tiempo que cambios le ha hecho a la empresa?

3. ¿Tiene competidores directos?
Si. _____ No. _____ ¿Cuántos? _____
4. ¿Ha requerido innovar para competir?
Si. _____ No. _____
5. ¿Qué tipo de innovación ha utilizado?

6. ¿Cuenta con crédito bancario?

7. ¿Esta usted informado de los apoyos que el sector público otorga?
Si. _____ No. _____
8. ¿Qué tipo de apoyo del sector público tiene?

¿Por qué? _____
9. ¿Qué tipo de tecnología considera que su empresa requiere para mejorar?

10. ¿Maneja alguna publicidad?
Televisión. _____ Radio. _____ Periódico. _____ Volantes. _____ Ninguno. _____
11. ¿Le ha funcionado? Si. _____ No. _____
12. ¿Qué tipo de imagen maneja?
Buen trato al cliente. _____ Precios bajos. _____
Ambiente agradable. _____ Productos de calidad. _____

13. ¿Tiene alguna estrategia para conocer las necesidades de los clientes?

Si. ____ No. ____

14. ¿Cuál? _____

15. El empleado de la empresa a que prestaciones tiene derecho:

Seguro social. ____ Aguinaldo. ____ Vacaciones. ____ Otras prestaciones. ____

16. ¿Capacita a sus empleados? Si. ____ No. ____

17. ¿Cada cuanto tiempo?

18. ¿Sus empleados tienen la oportunidad de ascender de puesto?

Si. ____ No. ____

19. ¿Que nivel de escolaridad le pide a sus empleados como mínimo?

Primaria. ____ Secundaria. ____ Técnico. ____ Superior. ____

20. ¿Cuanto tiempo de experiencia laboral debe de tener una persona para que la contrate? _____

21. ¿Contrataría a una persona sin experiencia pero que cumple con el perfil requerido? Si. ____ No. ____

22. ¿Incentiva al trabajador para que realice su trabajo eficientemente?

Si. ____ No. ____

23. ¿Usted como gerente o propietario tiene visión de líder?

24. El trabajo se realiza de forma:

Individual. ____ Equipo. ____

25. ¿Existe seguridad e higiene en el lugar de trabajo?

Si. ____ No. ____

26. ¿Se promueve la participación y el respeto entre los empleados?

Si. ____ No. ____

27. ¿Cuenta con sucursales? Si. ____ No. ____

28. Donde se ubican sus clientes:

En la ciudad. ____ Fuera de la ciudad. ____ Ambos. ____

29. ¿Sus clientes son los mismos desde que inicio el negocio?

Si. ____ No. ____

30. Emite: Nota. ____ Factura. ____ Ambos. ____

31. ¿Otorga crédito a sus clientes frecuentes?

Si. ____ No. ____

32. Acepta devoluciones una vez salida la mercancía (con nota y/o factura).
Si. ____ No. ____
33. Como considera usted la calidad de sus productos:
Alta. ____ Media. ____ Baja. ____
34. ¿Cuales son los de mayor demanda?
Alta. ____ Media. ____ Baja. ____
35. ¿Existe variedad de marcas de productos en su empresa?
Si. ____ No. ____
36. Los productos que maneja son:
Nacionales. ____ Importados. ____ Ambos. ____
37. ¿De dónde son sus proveedores? _____

38. ¿Con cuantos proveedores cuenta? _____

39. ¿Maneja contratos de entrega a tiempo con sus proveedores?
Si. ____ No. ____
40. ¿Cuenta con proveedores a disposición en caso de que alguno no cumpla?
Si. ____ No. ____
41. Cada cuando adquiere sus productos:
Semanal. ____ Quincenal. ____ Mensual. ____ Otros. ____
42. Considera que su inventario es suficiente para satisfacer la demanda:
Si. ____ No. ____
43. ¿A que nivel socioeconómico del mercado se dirigen?
Alto. ____ Medio. ____ Bajo. ____
44. ¿A usted le interesa estar al nivel de las empresas grandes?
Si. ____ No. ____
45. ¿Cree usted que su empresa tiene la suficiente estabilidad para mantenerse en el mercado?
Si. ____ No. ____
46. ¿Que cree usted que necesita su empresa para mantenerse en el mercado?
Innovación. ____ Capital. ____ Calidad. ____ Tecnología. ____
Capital humano. ____