



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

**División de Ciencias Sociales y Económicas  
Administrativas**

*Características competitivas de las  
microempresas en la ciudad de  
Chetumal Quintana Roo.*

## **TESIS**

Para obtener el grado de  
*Licenciada en Sistemas Comerciales*

## **PRESENTAN**

Ariane Yarine Valle López  
Mayra Yazmín Cunil González

## **DIRECTOR DE TESIS**

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2011

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

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

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

## COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR: \_\_\_\_\_  
Dr. José Luis Esparza Aguilar

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2011

## **AGRADECIMIENTOS:**

### *A mis padres*

*Jorge e Isaura, por sus consejos, amor y apoyo a cada paso de mi vida, por ser aquellas personas cuyo ejemplo es admirable y digno a seguir. La guía y aliento que me han brindado han sido pieza clave para emprender esta lucha y alcanzar el primero de mis grandes logros. LOS AMO.*

### *A mis hermanos*

*Jorge , Aline y Edwin; Porque cada uno integra las partes de mi corazón y porque me han enseñado a ver la vida, desde distintos enfoques. Por alegrar mis días, por el apoyo incondicional y por sus sabios consejos. ¡Son lo máximo!*

### *A mis amigos.*

*Gracias por acompañarme a lo largo de estos cuatro años, con quienes he compartido alegrías y tristezas y de quienes he aprendido grandes enseñanzas. Gracias por permitirme formar parte de esta experiencia a su lado, Clau, May y Jen. Las quiero mucho. Y ¿Que creen? ¡Lo logramos!*

*A todas las personas en general que de alguna forma compartieron experiencias conmigo en esta universidad, y las que me brindaron palabras de aliento y cariño para hacer posible este gran sueño.*

*A los profesores que me apoyaron con sus enseñanzas en el transcurso de mi carrera, y en especial a los maestros, Edith Navarrete, Edgar Sansores y José Esparza, quienes hicieron posible la realización de la presente tesis.*

*De: Ariane Yarine Valle López.*

*De: Mayra Yazmín Cunil González*

*Para: todas aquellas personas que me apoyaron en el transcurso de mi carrera universitaria, y a Dios quien siempre está a mi lado, brindándome lo que necesito.*

*Mamá Albina, te agradezco por todos los esfuerzos que efectuaste para sacarme adelante, por comprender los días en que andaba con abundante tarea, donde hoy reconozco que sin tu ayuda no hubiera podido salir adelante; eres la mejor mamá que existe en el mundo, gracias por ser como eres, te amo.*

*Papá José, tu esfuerzo por brindarme una educación han cobrado fruto, gracias a ti he finalizado mi carrera, lo cual es un orgullo para mí que Dios me haya dado un padre tan maravilloso.*

*Hermanos y amigos, doy gracias a Dios por contar con su cariño y amistad, por los buenos momentos que hemos pasado juntos, las aventuras vividas, también por la paciencia, respeto y amor que me brindaron en todo tiempo.*

*Don Raúl, estoy contenta de tener a personas tan buenas cerca de mí, gracias por el tiempo que me prestó y las herramientas que me ayudaron a resolver tareas escolares.*

*Efrén, tu ayuda siempre fue muy importante, ya que siempre me reparabas mi computadora sin ningún costo, además de las impresiones que me facilitabas, por ésta razón te agradezco todas tus ayudas.*

*Maestra Edith Navarrete, gracias por instruirme con el maestro Edgar Sansores en la licenciatura y por el asesoramiento durante la realización de la presente tesis, junto con el Dr. José L. Esparza*

*¿Qué es una empresa competitiva?*

*“Cada mañana, en África, una gacela se despierta; sabe que deberá correr más rápido que el león o este la matará. Cada mañana, en África, un león se despierta; sabe que deberá correr más rápido que la gacela o morirá de hambre. Cada mañana cuando sale el sol, no importa si eres león o gacela, lo mejor será que te pongas a correr”.*

*Anónimo*

## RESUMEN

Autor: Ariane Yarine Valle López y Mayra Yazmín Cunil González

Título: Características competitivas de las microempresas en la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales

Año: Junio de 2011

La presente tesis tiene como objetivo determinar las características competitivas que presentan las microempresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, con la finalidad de poder decretar aquellas particularidades más relevantes que han utilizado frente a su competencia, que las han ayudado a permanecer en el mercado en el que se desenvuelven.

Para comprender que es una microempresa chetumaleña, primeramente se analiza la conceptualización de una empresa, y seguidamente se hace una recopilación de información, sobre las características y categorización de las empresas en México a nivel nacional, estatal y municipal, resaltando en esta investigación al Estado de Quintana Roo y haciendo énfasis en el municipio de Othón P. Blanco. De igual manera se determinan las características competitivas de los micronegocios que se ubican en esta localidad, así como las ventajas y desventajas que presentan, con el objetivo de proponer estrategias que permitan mejorar la administración de su negocios para elevar su competitividad y pasar de ser un micronegocio a una pequeña, mediana o grande empresa.

# ÍNDICE

## CONTENIDO

<b>Introducción.</b>	1
I.- Antecedentes	3
II.- Problemática	5
III.- Delimitación del espacio y tiempo	6
IV.- Justificación	6
V.- Objetivos	7
a) Objetivo general	7
b) Objetivos específicos	7
VI.- Hipótesis	7
<b>Capítulo I.- Factores que inciden en la competitividad de las empresas</b>	8
1.1.- Introducción	8
1.2.- Definición de competitividad	9
1.3.- Definición de competencia	12
1.4.- Condiciones para que una empresa sea competitiva	14
1.4.1.- Racionalidad económica	14
1.4.2.- Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno	14
1.4.3.- Capacidad de dirección y organización	14
1.5.- Aspectos a considerar para ser competitivos	15
1.5.1.- Cuatro elementos básicos para ser competitivos	15
1.5.2.- Fuerzas competitivas de Porter	16
1.5.2.1.- La rivalidad entre los competidores	16
1.5.2.2.- La amenaza del ingreso de nuevos competidores al sector	17
1.5.2.3.- El poder de negociación de la empresa frente a sus proveedores	17
1.5.2.4.- El poder de negociación de la empresa, frente a sus clientes	17

1.5.2.5.- La influencia de los productos sustitutos	17
1.5.3.- La clave del éxito de las organizaciones	18
1.5.3.1.- Ventaja competitiva	19
1.5.3.1.1 Cuatro palabras claves que caracterizan a una ventaja competitiva	20
1.5.3.1.1.1.- Preferencia	20
1.5.3.1.1.2.- Perfección	21
1.5.3.1.1.3.- Único	21
1.5.3.1.1.4.- Determinante	21
1.6.- Importancia del micro y macroentorno	22
1.6.1.- Cambios en el entorno empresarial a través del tiempo	22
1.6.2.- Los factores o variables del macroentorno	26
1.6.2.1.- Factores socio-cultural	26
1.6.2.2.- Entorno medioambiental	27
1.6.2.3.- Entorno político, legal reglamentario	27
1.6.2.4.- Entorno internacional	27
1.6.2.5.- Factores tecnológicos	28
1.6.2.6.-Factores económicos	28
1.7.- Estrategias competitivas	29
1.7.1.- Ventajas estratégicas de las empresas	30
1.7.1.1.- Flexibilidad	31
1.7.1.2.- Capacidad innovadora	32
1.7.1.3 Capacidad para la generación, gestión y acumulación de conocimiento	33
1.7.1.4.- Orientación estratégica emprendedora	33
1.8.- Rentabilidad de un negocio	34
1.9.- Modelo de competitividad	36
1.9.1.- El modelo de las competencias clave	37
1.9.2.- El modelo Delta	38
1.9.3.- Nuevo modelo: factores que determinan la competitividad	40
1.9.3.1.- Gestión comercial	40



1.9.3.2.- Gestión financiera	40
1.9.3.3.- Gestión de producción	41
1.9.3.4.- Ciencia y tecnología	41
1.9.3.5.- Internacionalización	41
1.9.3.6.- Gestión gerencial	41
1.10.- Conclusión del capítulo I	44
<b>Capítulo II.- La empresa</b>	<b>45</b>
2.1.- Introducción	45
2.2.- Definición de la empresa	46
2.3.- Elementos que conforman a la empresa	46
2.3.1.- Bienes materiales	47
2.3.2.- Hombres	47
2.3.3.- Sistemas	48
2.4.- La unidad empresarial y sus distintos aspectos	49
2.4.1.- Aspecto económico	49
2.4.2.- Aspecto jurídico	49
2.4.3.- Aspecto administrativo	50
2.4.4.- Unidad sociológica	51
2.4.5.- Mirada de conjunto	51
2.5.- Clasificación de las empresas	51
2.5.1.- Grandes empresas	52
2.5.2.- Medianas empresas	53
2.5.3.- Pequeñas empresas	53
2.5.4.- Microempresas	53
2.6.- El empresario	53
2.7.- Análisis de la función en aspectos especiales	55
2.8.- Características principales de las MiPyME según Feitman	56
2.8.1.- Definición de las microempresas	57
2.8.1.1.- Características de las microempresas como organización	57
2.8.1.2.- Importancia de las microempresas	58

2.8.2.- Principales problemas que enfrenta una microempresa	59
2.8.3.- Características de las MiPyME en México	63
2.8.4.- Características de las MiPyME en Quintana Roo	67
2.9.- Conclusión del capítulo II	77
<b>Capítulo III.- Aplicación de la metodología de la investigación</b>	<b>79</b>
3.1.- Introducción	79
3.2.- Recopilación de la información	80
3.3.- Metodología de la investigación	80
3.3.1.- Instrumento de la investigación	80
3.3.2.- Población y muestra	81
3.3.2.1.- Determinación de la muestra	81
3.3.2.2.- Definición de términos para muestreo	81
3.3.3.- Análisis estadístico	83
3.4.-Resultados obtenidos de la investigación	85
3.4.1.-Información general de las microempresas chetumaleñas	85
3.4.1.1.- Estructura organizacional	85
3.4.1.2.- Antigüedad	88
3.4.1.3.- Tipo de ventas	89
3.4.1.4.- Sector comercial	90
3.5.- Conglomerados de las empresas chetumaleñas	90
3.5.1.- Características de los conglomerados: empresa grupo A y empresa grupo B	93
3.5.1.1.- Elección y formación del personal de trabajo	94
3.5.1.2.- Información financiera del negocio	95
3.5.1.3.- Gestión del negocio	96
3.5.1.4.- Preparación del propietario	97
3.5.1.5.- Pensamiento innovador	98
3.5.1.6.- Espíritu competitivo	99
3.5.1.7.- Estructura organizacional	100
3.5.1.8.- Datos importantes	101
3.6.- Ventajas y desventajas de las microempresas chetumaleñas	102

3.7.- Conclusiones el capítulo III	103
<b>Capítulo IV.- Conclusiones</b>	104
4.1- Conclusiones generales	104
4.1.1.- Limitantes de la investigación	108
4.2.- Recomendaciones	108
Fuentes bibliográficas	111
Referencias virtuales	115
Glosario de términos	116
<b>Anexos</b>	122
Anexo 1.- Formato de la encuesta	122
Anexo 2.- Información general de las microempresas chetumaleñas	129
Anexo 3.- Gestión financiera de las microempresas chetumaleñas	131
Anexo 4.- Gestión administrativa de las microempresas chetumaleñas	133
Anexo 5.- Crecimiento y participación en el mercado de las microempresas chetumaleñas	137
Anexo 6.- Innovación y tecnología que utilizan las microempresas chetumaleñas	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico N°1.- Niveles económicos y sociales de un sistema nacional	10
Gráfico N°2.- Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	35
Gráfico N°3.- La cadena de valor genérica	36
Gráfico N°4.- Competencias y habilidades claves	38
Gráfico N°5.- El modelo Delta: un enfoque estratégico integrador	39
Gráfico N°6.- Proporción de altas y bajas por sector de actividad (unidades económicas)	66
Gráfico N°7.- Historial de empresas en Quintana Roo, años 2001-2010	68
Gráfico N°8.- Total de microempresas y su personal ocupado en Quintana Roo	71
Gráfico N°9.- Total de pequeñas empresas y personal ocupado en Quintana Roo	72
Gráfico N°10.- Total de empresas en Quintana Roo y actividad que realizan	73
Gráfico N°11.- Número de empresas en Quintana Roo y sus municipios	74
Gráfico N°12.- Porcentaje de microempresas en Othón P. Blanco por sector	75
Gráfico N°13.- Porcentaje de pequeñas empresas en Othón P. Blanco por sector	76
Gráfico N°14.- ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?	88
Gráfico N°15.- Conglomerados de empresas Chetumaleñas	90
Tabla N°1.- Ventajas y desventajas de las microempresas	61
Tabla N°2. Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y ventas	63
Tabla N° 3.- Número de unidades económicas y personal ocupado	64
Tabla N° 4.- Radiografía de las empresas en México: PIB por empresa(cifras en miles de dólares)	65
Tabla N°5.- Proporción de altas y bajas de unidades económicas	66
Tabla N°6.- Total unidades económicas y personal ocupado en Quintana Roo	69

Roo 2004

Tabla N°7.- Número de unidades económicas que operaron en el país 69  
año 2004

Tabla N°8.- Número de unidades económicas existentes en el 2009 y su 70  
personal ocupado total y estrato de personal ocupado.

Tabla N°9.- Estadísticas de las unidades económicas por tamaño y 74  
actividad para Othón P. Blanco

Tabla N°10.- Sector organizacional al que pertenecen 85

Tabla N°11.- Origen del negocio 86

Tabla N°12.- Sexo del propietario/gerente 86

Tabla N°13.- Señale el grado de escolaridad del propietario/gerente 87

Tabla N°14.- Promedio en número de empleados 87

Tabla N°15.- Promedio de los años que lleva funcionando una empresa 88

Tabla N°16.- ¿Cuenta con establecimiento mercantil? 89

Tabla N°17.- Tipo de ventas 89

Tabla N°18.- Principal actividad del negocio 90

Tabla N°19.- Características de los grupos de conglomerados del gráfico 91

N° 15

## Introducción

La creación y el mantenimiento de una empresa resultan relevantes para cualquier país y sus habitantes. Si bien significa un riesgo la inversión, los beneficios pueden llegar a ser realmente satisfactorios, la cuestión es que si la creación de una empresa es una acción complicada, el mantenerla lo es aún más, pues son múltiples los factores que inciden en este hecho y no siempre se puede tener control de ellos, aún así es importante aclarar que complicado no es sinónimo de imposible, un claro ejemplo de ello lo recibimos al observar las grandes y exitosas empresas que iniciaron como todo, desde abajo y lograron desarrollarse con un relevante prestigio.

La presente tesis tiene por objetivo identificar las características competitivas de las microempresas, delimitando el estudio en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, de esta forma se pretende tener conocimiento de la situación competitiva que ostentan dichas unidades en tal Ciudad e identificar los factores que inciden en su competitividad, para proponer estrategias que permitan mejorar sus capacidades ante empresas adversarias.

Dicha tesis incluye los siguientes apartados:

En el primer capítulo se hace hincapié en el aspecto “competitividad”, partiendo de definiciones sobre el término en cuestión, así como la conceptualización de “competencia” y “ventaja competitiva”, siendo estos un conocimiento indispensable para la comprensión genérica del estudio realizado a la competitividad de las microempresas. De igual forma se especifican las condiciones, aspectos y estrategias a considerar para lograr la competitividad en una empresa. Posteriormente se incluyen temas como el micro y macroentorno, que se encuentran intrínsecamente relacionados con el acto competitivo, al actuar como determinantes en la toma de decisiones empresariales. Por último se incluyen una variedad de modelos que tienen por finalidad mejorar las capacidades sistémicas

de las empresas, para que a su vez logren laborar eficientemente en un mundo altamente competitivo y dinámico.

El segundo apartado denominado “La empresa” hace referencia a conceptualizaciones propuestas por diversos autores cuyo objeto es albergar las características pertenecientes a una empresa, así como, su razón de ser y los elementos que la integran. Ulteriormente se realiza una clasificación de las empresas tomando en cuenta el personal ocupado y el monto de ventas anuales obtenidos, es así como resultan las micro, pequeñas, y medianas empresas, siendo las primeras el objeto sometido a estudio. Es así como se describe más a fondo las particularidades de una microempresa, sus ventajas y desventajas en el ámbito competitivo, datos estadísticos, así como las principales problemáticas en las que se ven inmersas para su permanencia y desarrollo.

La finalidad de este apartado es esclarecer por completo las características, dimensiones y relevancia que comprenden las microempresas en cualquier país.

El tercer capítulo se encuentra delimitado al estudio en cuestión, por lo que se desarrolla a fondo las características de las microempresas en específico de la ciudad de Chetumal en Quintana Roo, haciendo mención de las particularidades que las han hecho ser competitivas y las condiciones en la que operan para vencer a sus adversarios. Se toman en consideración sus ventajas y desventajas, la estructura organizacional que poseen así como el grado de competitividad que ostentan. La información obtenida en este capítulo es pieza clave para identificar las principales problemáticas que afrontan las microempresas Chetumaleñas, situaciones que en numerosos casos no pueden superar y en consecuencia producen el cierre de muchas. Por otro lado esta indagación permite la generación y propuesta de alternativas que coadyuven al funcionamiento de las microempresas en Chetumal.

Para finalizar y constatar las hipótesis planteadas en la investigación, se incluyen las conclusiones pertenecientes al análisis de la información obtenida, misma que permitió identificar y resolver la problemática existente en la permanencia de las microempresas Chetumaleñas, al tener conocimiento de sus características y

factores competitivos. Posteriormente se plantearon una serie de recomendaciones con la finalidad de mejorar la competitividad de las microempresas en Chetumal e impulsar su permanencia en el mercado.

## **I.- Antecedentes**

A través del tiempo las MiPyME han ido cobrando mayor importancia en la economía de los países, debido al número de estas y los beneficios obtenidos por su participación. Desafortunadamente se observa que la permanencia, desarrollo y competitividad de las mismas a presentado ciertas complicaciones a los empresarios, las causas son diversas y presenta una similitud en comparación de una ciudad con otra.

A continuación se citan dos artículos que abordan temas referentes a la competitividad de las empresas, donde se hace mención de datos importantes para el seguimiento de esta investigación.

En la revista Redalyc, se encontró la investigación “Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyME de Tabasco”, donde señala lo siguiente: todos los recursos y capacidades introducidos en una organización tienen influencia positiva en la competitividad de la empresa. La innovación se confirma como una de las ventajas competitivas encontradas como clave del éxito, resultado consistente con investigaciones previas como la de Pil y Holweg, 2003. Asimismo, la necesidad de adaptación a los requerimientos de los clientes debe realizarse prestando especial atención a la calidad del producto o servicio. El que los productos de las MiPyME certificadas sean mejor aceptados lleva a recomendar una mayor atención a la inversión en aseguramiento de la calidad. Además, se caracterizan por una gestión de los recursos humanos que permite atraer candidatos calificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas para su desarrollo (Gómez-Mejía, 2001), factor que es clave para su éxito competitivo.



También, la ausencia de capacidad en el directivo es una de las principales causas de fracaso en las MiPyME. La revisión realizada permite afirmar que éstas deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, manejen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar en entornos inciertos y se orienten a la innovación.

Las investigaciones evidencian los factores internos que explican el éxito competitivo, siendo los más importantes los recursos tecnológicos (Camisón, 1997; Aragón y Rubio, 2005), la innovación (Lloyd-Reason *et al.*, 2002), la calidad del producto o servicio (Aragón y Rubio, 2005), la dirección de los recursos humanos (Warren y Hutchinson, 2000) y la capacidad del directivo para gestionar la empresa (Camisón, 1997; Rogoff *et al.*, 2004).

Otra investigación sobre las MiPyME en América Latina por Sérvulo Anzola Rojas, menciona que la competitividad de las pequeñas empresas, se torna drástica, pues se carece de programas integrados, locales, regionales, nacionales e internacionales que permitan incursionar activamente en un proceso de mejoramiento continuo, ya que sabemos que, para sus operaciones directivas, administrativas y operativas solo se cuenta con sus propios recursos.

Por lo tanto su competitividad se ve seriamente afectada al considerarse los nuevos mercados ampliados y desarrollados que se están presentando. Lo anterior obliga a la empresa a ser más agresivas, más profesionales y más competitivas si quieren participar en estos mercados.

El ser más profesionales y competitivos, solo tiene un camino: lograr la eficiencia y el éxito en todas las funciones y actividades de la pequeña empresa. En el nivel interno, se ha notado que los empresarios no están respondiendo en forma planificada ordenada y controlada, a los cambios que se están dando, cambios en cuanto a tecnología, información, nuevos precios, nuevas materias primas, nuevos sistemas administrativos, nuevos desarrollos del mercado, de la producción, de los recursos humanos y de las finanzas. Otro punto muy importante que resalta Sérvulo, donde dice que es importante atender la falta de una cultura

empresarial profesional, de adaptación y de liderazgo para dirigir y administrar procesos de cambio en la modernización.

## **II.- Problemática**

La competitividad entre las empresas se ha vuelto un factor muy importante para la permanencia de estas en el mercado, así como para forjar su crecimiento, ya que solo aquellas empresas que posean la habilidad y conocimientos para mantener ventajas frente a sus adversarios, podrán permanecer en este mundo tan globalizado.

Para competir y enfrentar a las nuevas tendencias comerciales, las empresas tienen que mantener una continua orientación hacia el entorno así como una actitud estratégica que les permita actualizar sus procesos de venta, gestión, comercialización, entre otros.

Es importante mencionar que la competitividad no se enuncia solamente hacia el exterior si no que inicia desde el interior de las empresas, y se debe manifestar con la obtención máxima del rendimiento del recurso humano, el financiero, la materia prima etc.

En México, de acuerdo a las estadísticas aportadas por la Secretaría de Economía, en el año 2009 existían en el país 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8% son MiPyME. Las cuales participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que se concentran el 78.5% del personal ocupado. Las MiPyME, son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las MiPyME generan el 52% del PIB (Producto Interno Bruto) y contribuyen con el 72% de los empleos formales.

Sin embargo las microempresas presentan diversidad de problemas que les imposibilita consolidarse y ser competidoras, dificultades que se derivan del entorno interno y externo de la empresa, que traen como consecuencia el cese del

negocio. Los problemas que muchos comercios suelen presentar son: la mala administración por parte del propietario, ya que éste carece de conocimientos profesionales, la falta de un plan escrito, es decir, los locatarios solo planean pero nunca lo establecen por escrito, la falta del personal capacitado para la venta de los artículos, entre otros.

En la ciudad de Chetumal con la incorporación de nuevas empresas y franquicias, las microempresas se ven obligadas a ser más competitivas, tomando en cuenta aquellas características que les permitan seguir operando y aumentar la utilidad de su negocio para su desarrollo y permanencia en el mercado. El éxito de la empresa se dará por la competitividad que presente ante los demás comercios.

### **III.- Delimitación del espacio y tiempo**

Se realizó una investigación de tipo exploratoria y descriptiva a los comercios ubicados en la calzada Veracruz, en la avenida Héroes, así como la Maxuxac y comercios aledaños a la plaza las Américas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo México, con un proceso que constaba de dos etapas, la primera se llevó a cabo en el mes de Octubre de 2010 a Enero de 2011, y la segunda se realizó durante enero de 2011 a marzo de 2011, con el fin de conocer si las microempresas han sufrido alguna afectación por la apertura de nuevas competencias.

### **IV.- Justificación**

La rivalidad y lucha por un lugar en el mercado, se manifiesta a un ritmo creciente entre empresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, esta situación se torna cada vez más difícil a medida que se integran nuevos comercios en la ciudad.

Las microempresas son las que presentan mayor grado de vulnerabilidad frente a la apertura de nuevas organizaciones que prometen a los consumidores mayores beneficios en aspectos como, mayor surtido en productos, confortabilidad en las tiendas, facilidades de pago, cordialidad etc.

El proceso de adaptación o el colchón establecido en las microempresas para encarar estos duros choques es sin duda un misterio, lo evidente es reconocer que se requieren de capacidades y habilidades para adaptarse y ser competitivas en el mercado. Es por ello que en muchas ocasiones al carecer de estas cualidades las microempresas optan por cerrar sus instalaciones o truncar su desarrollo.

La siguiente investigación se realizará con la finalidad de identificar cuáles son las características que determinan la competitividad de las microempresas chetumaleñas, así como la importancia de esta para la permanencia del negocio.

## **V.- Objetivos**

### **a) Objetivo general**

Identificar las características competitivas de las microempresas chetumaleñas, con la finalidad de proponer estrategias que permitan mejorar su competitividad.

### **b) Objetivos específicos**

- Conocer las características generales de las microempresas chetumaleñas
- Identificar a través del análisis multivariante los factores competitivos de las empresas chetumaleñas
- Proponer estrategias que tengan por finalidad mejorar la competitividad de las microempresas chetumaleñas.

## **VI.- Hipótesis**

- Las microempresas de la ciudad de Chetumal que aún permanecen activas poseen alguna o algunas características competitivas.
- Las microempresas chetumaleñas carecen de una planeación estratégica.
- Los empresarios chetumaleños no poseen habilidades y conocimientos profesionales necesarios para lograr el éxito y crecimiento de sus negocios.

## **Capítulo I.- Factores que inciden en la competitividad de las empresas**

### **1.1.- Introducción**

El hombre desde su aparición en la sociedad ha tratado de mejorar su forma de vida, adecuando los recursos que tiene a su alcance para poder sobrevivir. Para mejorar su calidad de vida, el ser humano a realizados trabajos donde utiliza la mano de obra, la tierra y el capital, en bienes que posteriormente conforman una empresa.

En una empresa, los individuos trabajan conjuntamente para lograr un objetivo que beneficie tanto a la organización misma como a los trabajadores, es por ello que se esfuerzan por ser los mejores y elaborar productos innovadores, que les permitan obtener un nivel competitivo.

En este capítulo se determinará cuales son las características que debe poseer una empresa para ser competitiva y exitosa, se analizara de igual forma los entornos que rodean a las empresas: el micro y macroentorno, factores que se deben considerar al establecer una unidad económica, ya que éstos darán una visión de lo que se tiene dentro y fuera de la empresa, para que posteriormente propongan estrategias que ayuden a mejorar la vida del negocio.

La presente información les ayudara a los micro, pequeños y medianos negocios como base para realizarse un auto análisis e identificar los elementos que puedan hacerlas competitivas, así también se incluyen algunos modelos competitivos que utilizan empresas exitosas; donde cada unidad económica debe adaptar las estrategias que mejor se adecuen a ella, ya que no todas las organizaciones cuentan con los recursos suficientes, pero si todas pueden tener algún rasgo competitivo.

## 1.2.- Definición de competitividad

Los procesos de globalización económica han hecho imperativo el estudio y la conceptualización de la competitividad, el análisis teórico y aplicado de su significado datan mucho tiempo atrás. Es importante conocer que el concepto de competitividad, presenta una gran variedad de significados que diversos autores manejan:

Ten Kate (1995) dice que la Competitividad es la *capacidad* de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener- o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto o razonablemente competitivo.

Bejarano, (1998) menciona que se puede entender a la competitividad de las empresas como la *capacidad* de los comercios de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países.

Musik y Murillo (2005) mencionan que el significado de competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus *métodos de producción y de organización* (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una pérdida de ventas, menor participación de mercado y, finalmente, en el cierre de la planta.

Porter (1990) afirma que la *capacidad* de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

K. Esser, et al, (1996). La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

**Gráfico N°1.- Niveles económicos y sociales de un sistema nacional.**



Fuente: K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messner y J. Meyer-Stamer, 1996.

C. Bradford, (1991). La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. La eficiencia pasiva no es la experiencia de países como Corea, que ha tenido un buen desempeño en la economía mundial. Leyes, costumbres, lenguaje, hábitos en los negocios y otras peculiaridades nacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la competitividad y del Comercio. Es necesario tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad.

De lo anterior se puede apreciar que no existe una definición universal aceptada de competitividad; el mismo Porter (1990) no proporciona una definición del concepto.

Sin embargo, se puede resumir los conceptos anteriores y proporcionar una definición a nivel microeconómico de la siguiente manera:

*Capacidad y habilidad que tenga una empresa para enfrentar a su competencia, haciendo uso de sus características competitivas que posea, administrando eficientemente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, tomando en cuenta aspectos sociales y culturales de la población en la que habita.*

Las empresas pueden alcanzar un grado de competitividad, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas; siempre y cuando tenga la capacidad para crear un ambiente que favorezca la productividad de su negocio. Las microempresas pueden ser tan competitivas como las grandes empresas, ya que la competitividad no se mide específicamente por el tamaño de la empresa, ni por el capital contable que está presente, si no se obtiene mediante la administración adecuada de los recursos humanos, financieros y tecnológicos que posea la empresa y del producto que ofrezca.

En la actualidad la gran mayoría de los microempresarios, tienen la idea errada de que solo las grandes empresas pueden ser competitivas, y ellos por ser pequeñas no pueden alcanzar este nivel. Los comercios se conforman con solo



vender lo suficiente para cubrir sus deudas o sacar lo mínimo para vivir y no optan por mejorar la manera de comercializar sus productos y descuidan totalmente la administración empresarial, así como a sus consumidores y competencia.

### **1.3.-Definición de competencia**

Las empresas compiten para ser líderes frente a sus demás adversarios, ya que quieren ser los mejores en sus mercados. La palabra competir significa entrar en comparación con alguien, lo cual lleva implícito el deseo de superar o vencer y esto los lleva a ser competitivos. Una empresa no competitiva tiene una vida muy corta en el mercado, porque su competencia poseerá mejores elementos que la ayudaran a permanecer en ese ambiente y sacaran del entorno a ese negocio que no es competitivo.

Para entender esta terminología es necesario tener en claro su significado, por lo cual se presentan diversas definiciones:

Grande (2004), percibe a la competencia como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicando el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran un buen logro.

AQUA (2002), las competencias se definen como el conjunto de saberes técnicos, metodológicos, sociales y participativos que se actualizan en una situación y en un momento en particular.

Perrenoud (2001), competencia es la actitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.

Le Boterf (2000), competencia es la secuencia de acciones que combinan varios conocimientos, un esquema operativo transferible a una familia de situaciones.

Gallart y Jacinto (1995), tradicionalmente la competencia se ha entendido como el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañen ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, lo que implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículo escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Sintetizando las definiciones anteriores se puede hacer mención de la diferencia que presenta el término competitividad con el de competencia es la siguiente: la competitividad es la capacidad que tienen las empresas para desarrollar estrategias que las lleven a elevar sus ventas y la competencia es la habilidad de poseer ideas creativas que ayuden a la empresa a desarrollar estrategias pertinentes para la situación presente.

La competitividad y la competencia trabajan en conjunto, es decir, la empresa depende de la capacidad y de la habilidad para hacer frente a sus competidores, es por ello que no pueden separarse estas dos terminologías. Las organizaciones deben de tener en cuenta su significado, ya que pueden ser competitivas, pero les pueden faltar actitudes de competencia.

## **1.4.- Condiciones para que una empresa sea competitiva**

A continuación se mencionara algunas condiciones que debe cumplir una empresa para ser considerada como competitiva según el Profesor y Dr. Santiago García Echeverría, de la Universidad de Alcalá de Henares:

- La competitividad implica tres aspectos claves:

### **1.4.1.- Racionalidad económica**

Para que los recursos y potenciales de la empresa se gestionen bajo criterios económicos, con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y, en consecuencia, que no se produzca despilfarro de esos recursos y puedan ser aplicados con éxito en la estrategia competitiva de la empresa.

### **1.4.2.- Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno**

Si la empresa no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, corre el riesgo de ser desplazada del mercado por competidores más agresivos, o los costes de coordinación externos y los costes de transacción son muy altos, lo que coloca a la empresa en desventaja competitiva.

### **1.4.3.- Capacidad de dirección y organización**

Capacidad de dirección y organización que eleve los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos

- Ser competitivo implica crear, permanentemente, barreras frente a los competidores.
- Los empresarios deben tomar iniciativa y dar los pasos que sean necesarios para alcanzar altos niveles de productividad y de eficiencia en

la gestión de sus recursos para, a su vez, alcanzar altos niveles de competitividad.

- La búsqueda de la competitividad debe estar sustentada por un adecuado, coherente, continuado y sistemático esfuerzo de planificación de la empresa a medio y largo plazo.

Las empresas para alcanzar un nivel competitivo y competir con otras empresas, deben hacer una buena planeación estratégica donde involucren a toda la organización, designen funciones específicas para cada colaborador y utilicen de manera eficiente los recursos.

### **1.5.- Aspectos a considerar para ser competitivos**

Las empresas compiten por un mercado determinado, donde lo que obtienen unas, para otras pueden representar pérdidas. Los negocios buscan técnicas y estrategias que las ayuden a competir y las hagan competentes en el ámbito empresarial.

Iranzo (2002), toma algunos aspectos importantes (producción, demanda, estrategias de la empresa) que maneja Porter, donde dice que la competitividad debe generar un entorno favorable, según este autor- promueve la innovación en las organizaciones y las apoya en su gestión.

#### **1.5.1.- Cuatro elementos básicos para ser competitivos**

Porter (1990) se basa en cuatro elementos básicos que las compañías deben presentar para ser competitivos:

1.- Los factores de la producción <sup>1</sup>(entre los cuales resultan más determinantes la mano de obra calificada y la infraestructura, que la disponibilidad de recursos naturales;

2.- Las condiciones de la demanda (que debe ser dinámica y exigente);

3.- La existencia de una amplia red de industrias de soporte, relacionadas entre sí (como proveedores eficientes, instituciones de investigación, canales de mercado, etc.); y

4.- Una estrategia definida por partes de las empresas (incluyendo un ambiente de rivalidad entre ellas).

Todos los elementos interactúan conjuntamente, por lo tanto, si alguna de ellas falla afectara el funcionamiento de las demás, y ocasionara problemas internos y externos para la organización.

### **1.5.2.- Fuerzas competitivas de Porter**

Para diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa Porter propone analizar las cinco fuerzas competitivas<sup>2</sup>:

#### **1.5.2.1.- La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

---

<sup>1</sup> Los factores clásicos de la producción han sido analizados por los economistas y pueden resumirse en: tierra, trabajo y capital

<sup>2</sup> Propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

### **1.5.2.2.- La amenaza del ingreso de nuevos competidores al sector**

El mercado o el segmento no serán atractivos, si las barreras de la competencia son difíciles, ya que a ellos no les conviene que incursionen empresas que presenten productos nuevos con capacidades que apoderarse de una porción del mercado.

### **1.5.2.3.- El poder de negociación de la empresa, frente a sus proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

### **1.5.2.4.- El poder de negociación de la empresa, frente a sus clientes**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### **1.5.2.5.- La influencia de los productos sustitutos**

La influencia de los productos sustitutos sobre las ventas de los productos que ofrece la empresa. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos

sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Michael Porter (1990) sostiene que<sup>3</sup> la búsqueda de la competitividad debe impulsar tanto a los gobiernos como a las empresas, para que estas puedan ubicarse en una de las mejores empresas a nivel internacional, para ello las sociedades deben tener la visión de que serán exitosas.

### **1.5.3.- La clave del éxito de las organizaciones se determinaran por:**

- La capacidad para innovar, para mejorar continuamente, para mantenerse en movimiento;
- La capacidad de anticiparse a las necesidades de los consumidores de otros países;
- El estímulo a la competencia interna del país.

Si los negocios desean realmente seguir elevando su nivel competitivo, tendrán que adaptarse a los cambios que surjan en su entorno y sobre todo trabajar arduamente, sin pasar por alto aquellos pequeños cambios que presente su consumidor potencial.

Porter (1990) considera necesarios los siguientes aspectos para ser competitivos:

- a) Definir los objetivos correctos sobre la productividad, tecnología, capacitación y apoyo a la innovación;
- b) Eliminar los subsidios y permitir el libre juego del mercado;

---

<sup>3</sup> Congreso Gerencia 92.- Competir para ganar. Teatro Teresa Carreño. Caracas, Venezuela, Noviembre de 1992.

- c) Fortalecer la capacidad de los consumidores para que puedan reclamar sus derechos;
- d) Estimular la innovación requerida para atender la regulaciones ambientales con efectividad;
- e) Promover el establecimientos de “cadenas de procesos” verticalmente integrados;
- f) Promover la competencia;
- g) Más allá de competir en precios, las empresas deben hacer énfasis en:
  - Definir sus estrategias de especialización;
  - Reforzar su perspectiva global del negocio, y;
  - Desarticular los grandes “conglomerados” de empresas.

El fin de esta investigación nos deberá llevar a identificar, si las microempresas de la ciudad de Chetumal poseen algunas de las características anteriormente mencionadas o saber qué factores las hacen competitivas.

### **1.5.3.1.- Ventaja competitiva**

Porter en su libro “Ventaja competitiva de las naciones” menciona que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a sus competidores a causa de las presiones y los retos que se enfrentan diariamente, para esta situación las compañías tienen que tener un plan, donde establezcan estrategias que las ayuden a enfrentar posibles cambios que ocurran en su entorno, porque el ambiente en el mercado es muy cambiante y solo los más preparados podrán triunfar ante estos cambios.



Para esclarecer el concepto de ventaja competitiva se han tomado algunas definiciones que ayuden al lector a comprenderla. La definición de ventaja competitiva de acuerdo a Díaz (1995) tomado del libro “El diagnóstico de la empresa” de las Ediciones de Díaz de Santos señala que:

*La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.* La anterior definición dice que la ventaja de una empresa es la forma única en la que las organizaciones logran desarrollar estrategias que les ayuden a sobresalir ante las competencias que presenta en su mercado.

Otra conceptualización de ventaja competitiva de Díaz (1995) se enuncia de la siguiente manera:

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como únicos y determinante.

#### **1.5.3.1.1.- Cuatro palabras claves que caracterizan a una ventaja competitiva**

Díaz sintetiza cuatro palabras claves que caracterizan a una ventaja competitiva:

##### **1.5.3.1.1.1.- Preferencia**

La búsqueda de las ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata de crear nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa.

#### **1.5.3.1.1.2.- Perfección**

No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes, consumidores o usuarios la perciban así, es decir, puede ser una diferencia real o imaginada.

#### **1.5.3.1.1.3.-Único**

El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.

#### **1.5.3.1.1.4.- Determinante**

El factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.

De lo anterior podemos rescatar que la ventaja competitiva se da cuando la empresa ofrece un producto o servicio diferente a los que ofrece la competencia. El consumidor debe estar satisfecho con lo que se le está brindando y debe diferenciar el producto de otros sustitutos, para crear un cliente frecuente.

La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy limitado, ya que no todas las empresas cuentan con los mismos recursos. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones o historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo, donde resaltarán a un producto en específico de una nación o empresa.

## **1.6.- Importancia del micro y macroentorno**

En la actualidad resulta irrevocable el manejo de la información generada en el micro y macroentorno pues va aunado a la toma de dediciones para el funcionamiento de cualquier empresa, Por ello es de suma importancia tener claro el vínculo existente entre empresa y estos entornos, así como lo relevante de este estudio en el ámbito competitivo de la industria, pues el comportamiento de la competencia, de sus proveedores, de los recursos humanos, así como de las principales variables económicas nos van a dar esas estrategias a seguir para tener en alto el nombre de nuestra empresa, y alcanzar un nivel de competencia creciente.

La estabilidad de las empresas depende de los recursos que consiguen y los resultados que obtienen en relación con el entorno empresarial que las rodea.

Mateos Petra (1998) considera dicho entorno como:

“El ambiente externo de las empresas, un nivel superior en el que ésta se inserta y lo forman aquellos factores, fuerzas o variables que influyen, directa o indirectamente, en sus procesos de gestión”.

Como menciona el autor, al hablar del entorno se hace referencia a un área en el que la empresa desarrolla su actividad y el cual ejerce cierta influencia directa e indirecta para la toma de decisiones.

### **1.6.1.- Cambios en el entorno empresarial a través del tiempo**

El entorno empresarial ha cambiado con el paso del tiempo debido a que se presentan diversas situaciones que lo marcan en determinados periodos.

Podemos ejemplificar dicho cambio de la forma siguiente:

#### AÑOS 50-60:

- Fuerte crecimiento de los países industrializados.

- Las naciones más pobres ven en incremento sus desequilibrios.

#### AÑOS 70:

- Crisis del petróleo. Fuerte déficit e inflación de los países importadores de dicha materia prima.
- Los nuevos países industrializados desestabilizan las economías occidentales que no pueden competir en costes.

#### AÑOS 80:

- Los mercados se globalizan. La estrategia de las empresas se orienta hacia nuevos mercados, productos y tecnologías para ampliar su grupo de consumidores.

#### AÑOS 90:

- Intensa competencia. Las empresas eficientes se orientan al mercado.

#### ACTUALMENTE:

- El entorno se caracteriza por tres aspectos importantes:

1. Su grado de DINAMICIDAD: expresa la velocidad de los cambios así como la concentración de cambios pequeños.

2. Su grado de DISCONTINUIDAD: forma de comportamiento estadístico de los factores que se caracterizan por una falta de tendencias.

3. Su grado de AMBIGÜEDAD: los factores del entorno, en sus manifestaciones, a veces son susceptibles de diferentes interpretaciones.

Analizando la variación que presenta el entorno, se puede catalogarlo como inestable-turbulento, debido a la gran incertidumbre y la aceleración en el cambio de los factores que lo constituyen.

Petra Mateos (1998) distingue cinco niveles de turbulencia según las características de dicho entorno:

1) Nivel estable: el entorno es estable, sencillo y constante. Se puede prever el comportamiento futuro de sus fuerzas.

2) Nivel reactivo: el entorno es relativamente estable, pero más complejo que el primer nivel.

3) Nivel anticipador: el entorno es cambiante y desfavorable. Aún así, se puede extrapolar situaciones pasadas al presente.

4) Nivel explorador: la complejidad y el dinamismo del entorno no permiten esa extrapolación de situaciones.

5) Nivel creativo: la única solución es reaccionar de manera inmediata y flexible a las alteraciones del entorno. Se recomienda diseñar estrategias conforme se vayan produciendo las contingencias.

Petra Mateos (1998) Todos estos aspectos los podemos resumir mencionando que el entorno es inestable, variable y en muchos casos, de incertidumbre, lo cual afecta de manera diversa a los distintos agentes de éste:

- Al sector: crece o decrece, se modifica cualitativamente, aumenta o disminuye el número de empresas y se forman grupos, barreras de entrada y salida.
- A cada empresa: adopta un tipo de estrategia, busca alianzas, se orienta a otros segmentos, modifica su definición de negocio, etc.
- A los consumidores: descubren nuevas exigencias o utilidades, demandan otros servicios, alteran su poder adquisitivo, etc.
- A otros agentes: establecen nuevos compromisos, ofertas, situación legal, etc.

Para poder estudiar un aspecto tan amplio como el entorno, la economía lo divide en dos niveles de entorno: microentorno o entorno específico y macroentorno o entorno general; el primero se refiere únicamente a aquellos factores que influyen de forma inmediata sobre un grupo específico de empresas que pertenecen a un mismo sector productivo, los cuales pueden ser controlados de algún modo por las mismas. Las principales variables de este tipo de entorno son:

- **Clientes:** son aquellas personas que adquieren los productos elaborados por la empresa pagando por éstos un valor monetario, y que pueden o no, hacer uso de los mismos para satisfacer sus necesidades.

- **Competidores:** se refiere a las demás empresas que se encuentran en el mercado y que ofrecen un producto similar al nuestro, son un elemento importante ya que de la actitud y las estrategias que estas posean y proyecten dependerán las decisiones que la empresa tomará en cuenta para permanecer en el mercado competitivo, es decir, siempre habrá que observarlos para innovar lo que hacen y así ofrecer un producto de mejor calidad.
- **Proveedores:** son aquellos que proporcionan materia prima a las empresas para la elaboración de los bienes, por ejemplo una mueblería que requiere procesar madera para crear mesas, sillas, puertas, etc.
- **Intermediarios:** la distribución directa entre productor y consumidor no es posible en muchos productos, especialmente cuando el número de compradores potenciales es muy elevado y se encuentran dispersos. En estas situaciones debe acudir a los intermediarios, para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos de la empresa.
- **Recursos humanos:** son las personas que se encuentran en una empresa proporcionando mano de obra. Son el recurso más importante y básico ya que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.
- **Gobierno:** es aquel que define el marco institucional dentro del cual operan las empresas, ya que determina los requisitos que se deben cubrir para el establecimiento de éstas cuidando los intereses tanto de la sociedad como del empresario.
- **Bancos:** son organizaciones que se dedican a ofrecer préstamos a las empresas haciendo uso de los ahorros de la sociedad.

El segundo nivel se describe como el conjunto de factores que afectan a las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico, los cuales no pueden ser controlados por éstas.

Más ampliamente, se puede decir que el macroentorno está conformado por ciertos factores no controlables que afectan a las organizaciones de forma indirecta y que no guardan una relación de causa-efecto con la actividad comercial

de éstas, ya que se presentan independientemente de que se realicen o no dichas actividades. Estas variables pueden representar oportunidades o amenazas para el desempeño de una organización, por ello, se deben tomar en cuenta para diseñar planes y estrategias más adecuados.

El análisis del entorno macroeconómico es muy importante ya que permite conocer las condiciones competitivas de una empresa nacional en comparación con las mundiales. Si la organización cuenta con la competencia y productividad suficiente ante las demás tendrá más posibilidades de permanecer en el mercado, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país en el que se haya establecido. La productividad se refiere a la aptitud para crear más bienes y servicios sin desperdicio de recursos, lo cual disminuye el precio de la unidad. La competitividad es la innovación que se introduzca para hacer mejores productos que serán más económicos.

Como se mencionó al principio una empresa es competitiva si cuenta con estructura interna y estrategias adecuadas que le permitan soportar los roles del gobierno como rector de políticas nacionales, políticas sociales y los cambios imprevistos que se pudiesen presentar en el entorno, sin dejar de lado la satisfacción de la demanda.

## **1.6.2.- Los factores o variables del macroentorno**

### **1.6.2.1.- Factores socio-cultural**

Son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, tales como la demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores, ética, estilo de vida entre otros. Por ejemplo, los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme en el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, guarderías; en cambio, la reducción de la tasa de mortalidad, influye en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para la tercera edad.

### **1.6.2.2.- Entorno medioambiental**

Es el medio ambiente que rodea a la empresa, este se ha vuelto de importancia debido a la conciencia social que se ha ido creando a través de los años; por ello las empresas se preocupan porque sus procesos de producción no dañen el entorno en el que se desarrolla su sociedad, a corto plazo la protección del medio ambiente le aumentaría el costo de producción pero ofrecería mejores productos y a largo plazo darían una mayor satisfacción al consumidor y una mejora del bienestar social.

### **1.6.2.3.- Entorno político, legal reglamentario**

Éste se deriva del sistema político, de su estructura y su legislación específica, pues se basa en las acciones de los encargados de satisfacer las demandas de la sociedad bajo la creación de normas; una empresa puede verse afectada por este factor ya que tiene la facultad de limitarla con restricciones legales frenando su desarrollo. Brinda protección al consumidor y de igual forma a la empresa. La privatización de sectores o actividades tradicionalmente del sector público y otros acontecimientos políticos, son hechos que están marcando mucho el funcionamiento económico del país y por ende, repercute fuertemente sobre los hábitos de consumo de la sociedad.

### **1.6.2.4.- Entorno internacional**

El logro de la internacionalización permite que la empresas comercialicen sus productos en diversos países con cualquier fin, por ejemplo si se encuentra en un mercado saturado, porque quiere disminuir su dependencia de los suministradores, etcétera. Aquí puede notarse aun más la capacidad de competencia de la empresa. La compañía puede establecerse en otro país por tener muy buenas oportunidades para comercializar sus productos y servicios en otros países mientras continúan negociando en su país de origen.



### **1.6.2.5.- Factores tecnológicos**

Están formados por las fuerzas que influyen en el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas las empresas, y que dan lugar al desarrollo de nuevos bienes, servicios, ideas y oportunidades de mercado. Esto se puede observar en las técnicas utilizadas para lograr hacer un sistema de cómputo o mejorar la claridad o brillantez de la imagen de un televisor a color.

### **1.6.2.6.- Factores económicos**

El entorno económico se entiende como un conjunto de variables que ejerce influencia en el desarrollo financiero de una empresa o país, las fuerzas económicas muestran los cambios en las condiciones de la economía reflejadas en sus indicadores, estos marcan la pauta para el crecimiento o retroceso económico, no solo de las empresas, sino también de la economía en su conjunto. Dentro de las fuerzas o variables que analiza el entorno económico se encuentran:

- Renta: es la capacidad de compra del mercado; si la distribución es equitativa, será mayor dicha capacidad.
- Nivel de empleo: determina los ingresos familiares. Por ejemplo, si aumenta la tasa de desempleo, la capacidad de compra disminuye, porque no se cuenta con el capital suficiente para adquirir productos.
- Tipo de interés del dinero: tiene influencia en las decisiones de compra, ahorro e inversión, ya que si la tasa de interés aumenta, la gente preferirá ahorrar y realizar menos compras; por lo contrario, si esta tasa baja, las personas optarán por hacer más compras y ahorrar menos.
- Carga fiscal: determina la capacidad de compra de las personas, una vez que han sido eliminados los impuestos de sus ingresos.
- Tipo de cambio: hará más baratos o caros los productos extranjeros.
- Inflación: afecta la capacidad de compra del mercado y las pautas de consumo. Por ejemplo: si aumenta se podrán adquirir menos bienes y servicios.

Dichos factores influyen en el poder de compra, que depende de los ingresos, precios, ahorro y crédito, patrones de gasto de los consumidores, ciclo económico, niveles de inflación y tasas de interés.

Los cambios en la economía representan tanto oportunidades como problemas para la gerencia. En tiempos de crecimiento moderado continuo, muchas empresas gozan de una demanda creciente de sus productos y los fondos se encuentran más fácilmente disponibles para la expansión de la planta y otras inversiones; cuando la economía decrece y la demanda disminuye, el desempleo aumenta y los beneficios se reducen.

Lo cierto es que el análisis del ambiente externo es clave, para medir el grado de competencia al que se enfrenta una empresa a comparación de otras y así determinar el origen de las oportunidades y amenazas que se encuentren sobre la empresa.

En este sentido la capacidad de la dirección para analizar y predecir la forma en la que las fuerzas del entorno van a afectar a la compañía, es fundamental para desarrollar una estrategia empresarial adecuada.

Independientemente de que se esté hablando de microentorno o macroentorno conocer la estructura del entorno ayuda a determinar las estrategias que el empresario deber emplear para obtener ventajas competitivas, pero, para lograrlo tendrá que analizar y entender las motivaciones que determinan tanto el comportamiento como las necesidades y las preferencias del consumidor, solo entonces la empresa será capaz de definir su segmento de mercado adecuado, las cualidades del producto que ofrecerá y el área geográfica hasta donde éste pueda ser distribuido.

### **1.7.- Estrategias competitivas**

Toda empresa, cual sea su tamaño, giro o razón social, se compromete a cumplir ciertos objetivos enfocados a sus aspiraciones, que aseguren la efectividad de la misma y su supervivencia durante muchos años.

Determinar cuáles son los principales resultados que pretende alcanzar la organización, servirá para tener una dirección clara y precisa que seguir, pero también será de gran ayuda para visualizar cuales son los obstáculos o retos que se tengan que enfrentar para conseguir tales resultados derivados de los objetivos.

Es importante mencionar que la determinación de objetivos conlleva una formulación de estrategias que aseguren y/o faciliten el cumplimiento de tales objetivos.

Camisón y Villar (2009) establece que la estrategia competitiva implica la búsqueda de una posición competitiva favorable en un determinado sector.

La clásica definición de las estrategias competitivas genéricas desarrollada por Porter (1980), que distingue entre el liderazgo en costos y la diferenciación, puede conectarse con la dimensión de la organización. La estrategia de diferenciación requiere una elevada inversión en capacidades que asegura que los productos tienen determinadas características que los consumidores valoran. Para salvaguardar la durabilidad de la diferenciación, las empresas deben constantemente desarrollar nuevas habilidades que alimenten la capacidad innovadora. En cambio, la estrategia de liderazgo en costes requiere elevadas inversiones en activos tangibles como es el caso de la maquinaria de uso general orientada a la consecución de economías de escala.

### **1.7.1.- Ventajas estratégicas de las empresas**

Seguidamente se citan un conjunto de ventajas estratégicas que tienen por objeto fomentar la competitividad de las empresas (Fiegenbaum y Karnani, 1991; Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton y Conyon, 1999; Camisón, 2004/2005).

### **1.7.1.1.- Flexibilidad**

La flexibilidad es una ventaja estratégica primordial para las empresas, en esta se ve reflejado el verdadero valor competitivo de la organización. En el entorno actual, caracterizado por el dinamismo, la incertidumbre y la saturación de los mercados, la flexibilidad se consolida como una herramienta determinante del logro de ventajas competitivas sostenibles capaz de repercutir positivamente en el desempeño organizativo.

Con el uso de la flexibilidad se provee a las empresas la capacidad de responder eficiente y eficazmente frente a situaciones que amenacen el funcionamiento de la organización.

La flexibilidad puede ser aplicada en dos dimensiones organizativa o estructural, que es aquella capacidad organizativa que ajusta su estructura interna y los procesos en respuesta a los cambios del entorno, permite establecer relaciones laborales más abiertas que hacen posible la implantación de una estructura más eficaz en términos de compromiso del personal con la misión de la empresa (Reed y Blundson, 1998). En segundo lugar, también destaca la flexibilidad productiva, que es aquella capacidad encargada de desarrollar eficientemente los recursos productivos en función de los cambios del entorno (Duguay, Landry y Pasin, 1997). De este otro lado, la flexibilidad productiva presenta dos fuentes principales de variabilidad que son la demanda y la tecnología. La demanda varía en función de la naturaleza de los productos, requiriendo así la flexibilidad de los productos. La cantidad de la demanda también puede fluctuar, requiriendo flexibilidad en el volumen de producción.

La capacidad para adaptarse a los cambios en los gustos de los consumidores, introduciéndose variaciones en los productos, como la capacidad para adaptarse al volumen de producción requerido por el mercado pueden considerarse ventajas estratégicas clave (Fiegenbaum y Karnani, 1991).

### **1.7.1.2.- Capacidad innovadora**

Innovación: “una forma de vida”, llamada así porque debe ser continua, mejorar día a día algo para ser sobresalientes y competitivos. La innovación incluye una creatividad innata, pero que en muchas ocasiones los empresarios temen expresar, por el miedo al rechazo y fracaso de estas nuevas ideas o por que an-sían el equilibrio.

“Las innovaciones cosechan recompensas tan jugosas precisamente porque son riesgosas”

En el caso de innovación en productos y servicios, las necesidades del cliente son la clave principal para el desarrollo de una innovación pero es de suma importancia agregarle más atributos a dicha creación con la finalidad de superen las expectativas del consumidor y hagan aquel bien más satisfactorio. (BhaskarChakravorti).

Tradicionalmente, la relación entre el tamaño organizativo y la innovación ha sido controvertida. Sin embargo, evidencia empírica reciente demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre el tamaño y la innovación (P.E., Camisón et al., 2004). Particularmente, se considera que mientras mas pequeña sea una empresa, esta desarrollara con menor dificultad y tiempo la implementación de los cambios (Damanpour, 1996) y, por ello, son más propensas a introducir innovaciones. En cambio, la orientación innovadora de las grandes empresas es menor como consecuencia de su estructura formalizada y burocrática, que ejerce un efecto negativo en la cultura que promueve la innovación (Hittet al., 1990).

Además, se pone en duda que las grandes empresas puedan ser realmente innovadoras (Hamel y Prahalad, 1991) como consecuencia de que sus estrategias competitivas suelen estar orientadas a la eficiencia (Child y McGrath, 2001), y la burocracia que subyace a sus estructuras organizativas tradicionales las hacen

hostiles al cambio, desincentivando su capacidad innovadora (Burns y Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Adler y Borys, 1996).

#### **1.7.1.3.- Capacidad para la generación, gestión y acumulación de conocimiento**

Las capacidades en conocimiento recogen todas aquellas competencias singulares de la empresa que reflejan su capacidad para la creación, captación y transferencia de conocimiento (Camisón et al., 2006).

Existe evidencia empírica que demuestra que las alianzas estratégicas y las redes empresariales son opciones viables para la adquisición (Inkpen, 1996; George et al., 2001) y generación de conocimiento (Camisón et al., 2007). Dado que es muy difícil que las empresas posean todos los activos necesarios para ser competitivas, las alianzas estratégicas se han convertido en un instrumento crítico para poder servir a los consumidores en un entorno global.

#### **1.7.1.4.- Orientación estratégica emprendedora**

La actitud estratégica y emprendedora en las empresas es otra de las ventajas estratégicas que pueden ayudar al éxito competitivo de estas empresas en entornos globalizados (Covin y Slevin, 1989, 1991). La orientación emprendedora se define por el grado en que la alta dirección es propensa a asumir riesgos relacionados con su negocio a fin de favorecer el cambio y la innovación que confieran ventajas competitivas y permitan competir agresivamente con otras empresas (Miller, 1983).

En empresas que presentan una situación crítica el cambio es ineludible y las que mantiene un buen funcionamiento no deberían confiarse, ya que el éxito no es eterno si no se realizan acciones para conservarlo. La competencia nunca informara a las demás organizaciones de sus cambios o planes para mantenerse en el mercado, por lo que no sabemos si se presentara alguien con mayores

ventajas que nuestra organización, y mucho menos quien será. Como estas situaciones se podrían presentar muchas más, el punto es estar conscientes de la existencia de este tipo de manifestaciones, mismas que no solo surgen en la competencia, si no que hasta en los mismos clientes.

Una organización emprendedora y competitiva, es aquella que provoca el cambio, forzando a las demás empresas a ésta transformación, generando así un reto para las mismas, que de no aceptar o lograr, significaría gran probabilidad del fracaso.

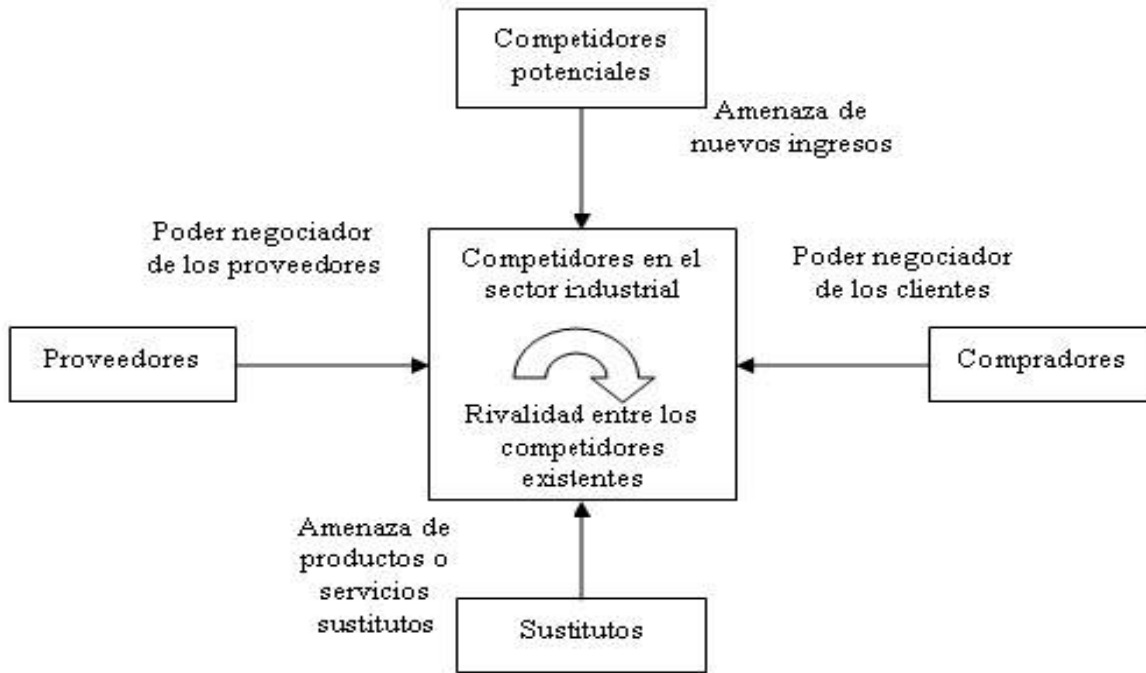
### **1.8.- Rentabilidad de un negocio**

Porter (1982), sugiere que son dos los factores que determinan la rentabilidad de un negocio:

El primer factor que postula, es el de las cinco fuerzas que moldean la estructura de una industria. Un sector industrial es un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Como ya se mencionó, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas y pueda inclinarlas a su favor. El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva (Ver gráfico 2).

## Gráfico N°2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Porter, M. E. Estrategia Competitiva (Primera ed.). CECSA. México, 1982.

Porter, (1990, 1991), la innovación permite acceder a decisiones estratégicas que se presentan en un sector industrial. Por ejemplo, la integración vertical, el incremento de la capacidad instalada, y el ingreso a nuevos sectores industriales. Una de las principales fuentes del cambio estructural en el sector industrial son las innovaciones tecnológicas de varios tipos y orígenes. De tal forma que es posible ampliar el mercado y así promover el crecimiento de un sector industrial, así como aumentar la diferenciación del producto o del servicio. Otra clase de innovación que puede cambiar la estructura de un sector industrial está en los procesos o métodos de producción.

El otro factor que sugiere Michael Porter es el modelo de la cadena de valor, que sirve para evaluar el posicionamiento competitivo de una empresa (Ver gráfico 3).



### Gráfico N°3.- La cadena de valor genérica



Fuente: Porter, M. E. *Estrategia Competitiva* (Primera ed.). CECSA. México, 1982.

Porter, (1987). La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Una forma sistemática para examinar estas actividades es la cadena de valor.

### 1.9.- Modelo de competitividad

Los modelos en su conjunto apuntan a mejorar las capacidades integrales de las empresas para que les sea posible operar en un mundo altamente competitivo y dinámico.

A continuación se presentaran algunos modelos que se basan en los factores de M. Porter: las fuerzas que moldean la estructura de una industria y la cadena de valor entendida como una forma sistemática de examinar e integrar las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa.

### **1.9.1.- El modelo de las competencias clave**

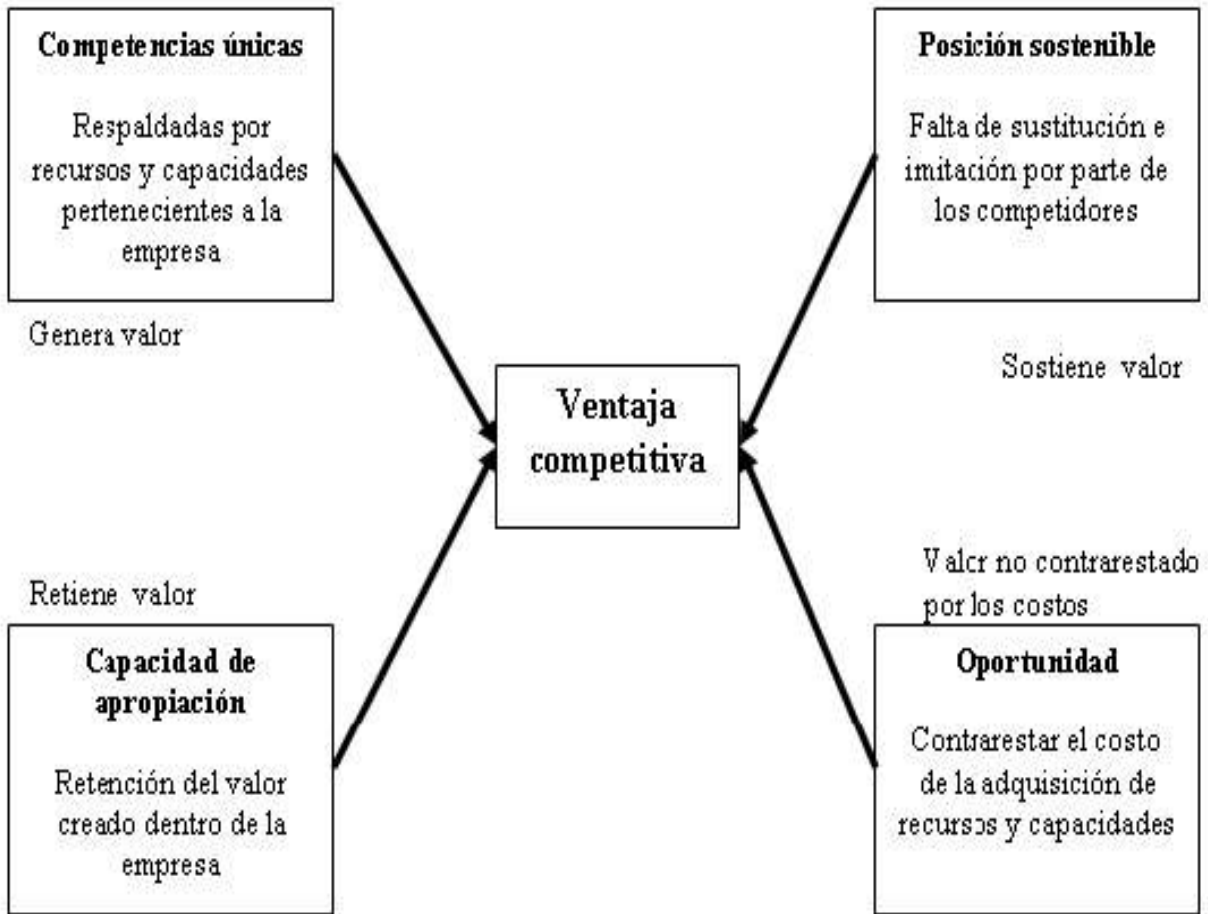
Un modelo fundamental en la formulación de la estrategia empresarial es el de las competencias clave. La visión de la empresa basada en los recursos se aleja sustancialmente del modelo de Porter, ya que argumenta que lo central en la ventaja competitiva de una empresa son los factores, es decir, las capacidades y recursos.

El más poderoso camino para prevenir la competencia global es permanecer invisible para muchas empresas. A corto plazo la competitividad de una empresa se deriva de atributos como precio y desempeño de los productos. A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad de producir a bajo costo, y mayor velocidad que los competidores. Las competencias claves son el aprendizaje colectivo en una organización, especialmente la forma de coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples grupos tecnológicos.(C.K. Prahalad, 1990; David J. Collis, 1995; George Stalk, 1992; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

C. K. Prahalad, (1990). Para Prahalad y Hamel, por lo menos tres pruebas pueden ser aplicadas para identificar competencias claves en una empresa. Primero, una competencia clave provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Segundo, una competencia clave debe de contribuir significativamente a la percepción de los beneficios del producto para el cliente. Y finalmente, una competencia clave debe ser difícil de imitar por los competidores. Por lo tanto, una competencia clave es el conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que una empresa aplica para adicionar valor para sus clientes, determinando esto, el grado de competitividad.

Peteraf, (1993). La ventaja competitiva de una empresa, depende de las competencias clave y de su capacidad de combinar creativamente habilidades clave, como se puede apreciar en el gráfico N°4.

#### Grafico N°4.- Competencias y habilidades claves

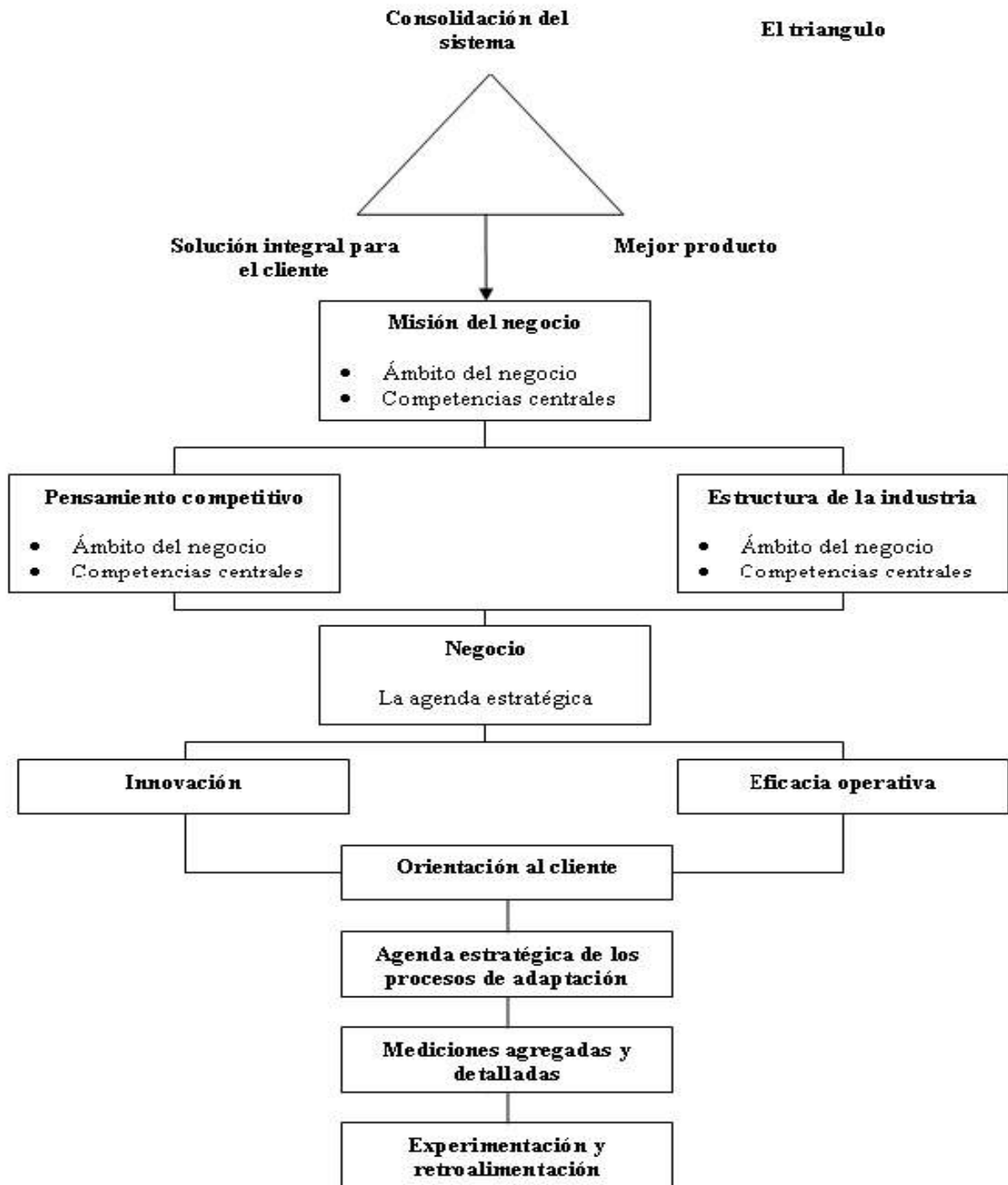


La visión de la empresa basada en recursos. Fuente: Peteraf, M. A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *StrategyManagement Journal*, 14, 1993, pp. 179-191.

#### 1.9.2.- El modelo Delta

El tercer acercamiento a la estrategia es el modelo Delta. El modelo resulta del complemento de las dos aproximaciones de la estrategia: el modelo de Porter y la visión de la empresa basada en recursos. El Modelo Delta provee un procedimiento integrado para formular y ejecutar la estrategia. Los elementos de este proceso, se presentan en el gráfico N°5. (Arnoldo C. Hax, 1999; D. L. W. I. Arnoldo Hax, 2003).

**Gráfico N°5.- El Modelo Delta: un enfoque estratégico integrador**



Fuente: Arnoldo C. Hax, D. L. W. I. "The Delta Model: Adaptive Management for Changing World". *Sloan Management Review*, Winter 1999, pp. 11-28.

La revisión bibliográfica demostró que no existe un formato modelo de estrategia empresarial ideal, ya que, responsablemente, el proceso estratégico debe ser diseñado o adaptado apuntando necesidades de cada empresa particular. Además, la formulación de una estrategia es un proceso inherentemente creativo e impredecible, es decir, la esencia de estrategia es el pensamiento estratégico; la creación de un modelo mental del negocio como fuente creación de valor.

### **1.9.3.- Nuevo modelo: factores que determinan la competitividad**

Jiménez, R. (2006), en su artículo “Modelo de competitividad empresarial” usando la metodología diseñada por Porter (1990) y adoptada por el Foro Económico Mundial, enuncia que las variables que se deben de considerar para determinar la competitividad de una empresa, estará en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y en el nuevo modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad:

#### **1.9.3.1.- Gestión comercial**

- Tipo de mercado en el que opera
- Tipo de cliente
- Tipo de producto
- Demanda
- Política de precios
- Experiencia en el mercado
- Canales de comercialización
- Participación en el mercado
- Competencia
- Publicidad

#### **1.9.3.2.- Gestión financiera**

- Rentabilidad
- Valor patrimonial

- Endeudamiento
- Liquidez
- Fuentes de financiación
- Cambios en la situación financiera
- Flujos de caja
- Sector económico
- Crédito

#### **1.9.3.3.- Gestión de producción**

- Capacidad instalada
- Antigüedad equipos
- Nivel de personal
- Proveedores materias primas
- Estructura de costos de producción
- Sistema de inventarios
- Flexibilidad
- Experiencia productiva

#### **1.9.3.4.- Ciencia y tecnología**

- Inversión
- Patentes
- Líneas telefónicas

#### **1.9.3.5.- Internacionalización**

- Exportaciones
- Mercados potenciales

#### **1.9.3.6.- Gestión gerencial**

- Escolaridad del empresario
- Experiencia

- Conocimiento del negocio
- Manejo de otros idiomas
- Tipo de decisor

Todos los factores enunciados resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos, tal vez el factor determinante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el factor Gerencial.

Como bien lo expone Luigi Valdez en su libro: Innovación el Arte de Inventar el Futuro:

“Todas las empresas tienen que ser competitivas. Sin embargo la mayoría no lo son. Hay abundancia de administradores, pero una preocupante escasez de ejecutivos emprendedores, de verdaderos empresarios.”

Un ejecutivo que sólo se comporta como administrador invierte su tiempo y enfoca sus esfuerzos en cuidar los recursos y tratar de asegurar el buen funcionamiento de la empresa. Su meta es eficiencia operativa.

En cambio, un ejecutivo emprendedor o un empresario en toda la extensión de la palabra buscan crear mercados, servir a nuevos clientes y conseguir fuentes alternativas de ingresos. No se conforma con lo que hay en el presente porque sabe que, para competir en el futuro, la empresa tiene que ser reinventada continuamente.

Los grandes resultados que diferencian a una empresa de éxito de las otras dependen de la Gestión del gerente, de su visión y de su capacidad de tomar decisiones acertadas, decisiones que normalmente implican riesgo, pero que logran posicionar a una empresa en otro nivel.

El verdadero problema que enfrentan las organizaciones actualmente es la pérdida de mercado ante empresas cada vez más globalizadas, más eficientes y por tanto más competitivas.

Ante este panorama, el único cambio disponible para la mayoría de las empresas para no fracasar es innovar:

- Rediseñar los productos y servicios que ofrecen en el mercado.
- Crear nuevos productos y servicios.
- Buscar nuevas aplicaciones para los productos.
- Explorar nuevos canales de distribución.
- Ampliar los nichos de mercados.
- Idear nuevos modelos de negocios más competitivos.

El innovar conlleva tomar riesgos e intentar hacer lo que no se ha hecho. Implica desprenderse de los modelos convencionales y pensar diferente, buscando oportunidades donde los demás no se atreven o no las ven.



## **1.10.- Conclusión del capítulo I**

Las empresas juegan un papel muy importante en la economía de un país, es por ello que se han visto algunas características (factores de producción, condiciones de la demanda, proveedores eficientes, estrategias, entre otros) que deben poseer para ser competitivas y posteriormente generar utilidad.

Las unidades económicas deben tener la capacidad y habilidad para enfrentar a sus adversarios, haciendo uso de las características competitivas, administrando eficientemente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, tomando en cuenta aspectos sociales y culturales de la población en la que habita, para que de esta manera pueda enfrentarse con otras empresas en una competencia.

La ventaja de una empresa es la forma única en la que las organizaciones logran desarrollar estrategias que les ayuden a sobresalir ante las competencias que presenta en su mercado.

Todos los factores enunciados anteriormente que una empresa debe poseer resultan importantes y necesarios al momento de establecer el nivel de competitividad de la misma. El factor más significativo que determina la diferencia entre una y otra empresa es el aspecto gerencial.

Todas las empresas pueden ser competitivas, sin embargo la mayoría no lo son. Hay abundancia de administradores, pero una preocupante escasez de ejecutivos emprendedores y de verdaderos empresarios, que mantengan una visión concreta de sus objetivos y de las acciones que deben realizar para lograrlos, utilizando los factores que se encuentran en su micro y macroentorno, que son pieza clave para formular estrategias y lograr el buen funcionamiento del negocio.

## **Capítulo II.- La empresa**

### **2.1.- Introducción**

En el primer capítulo se estableció la definición de competencia y competitividad de las empresas, así como el entorno que las rodea, pero aún no se ha arribado una parte fundamental que es la empresa misma.

En la actualidad existen una variedad de definiciones expuestas por diversos autores que manifiestan con breves palabras el significado de una empresa, pero es importante aclarar que unas breves y sencillas palabras no abordan el significado total y real que comprende una empresa y/o organización.

En múltiples ocasiones las personas hablan desde trabajar en una empresa, hasta la creación de una propia, sin embargo, también se percibe que muchas de esas personas e incluso las que ya cuentan con un negocio, desconocen el significado que engloba a la empresa, lo que en consecuencia genera serias contrariedades pues sin la comprensión total de los fundamentos que integran una unidad económica sería realmente difícil mantenerla en pie y desarrollarla.

La concepción de una empresa u organización va mas allá de una simple definición, para adentrarse a una composición de elementos que suscitan el funcionamiento de esta. A continuación se describen con mayor detalle las particularidades, dimensión y relevancia que comprenden las empresas en general y posteriormente se hace hincapié en las microempresas que son el objeto a estudiar en la presente tesis.

## **2.2.- Definición de la empresa**

La empresa surge por la necesidad creciente que tienen las personas de adquirir productos para su consumo, ya que dicha demanda de bienes y servicios sólo puede ser cubierta por estas entidades debido a que tienen la capacidad de producir a gran escala y se adaptan a los deseos y necesidades del comprador.

Méndez Morales (1993) define a la empresa como la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.”

Para Idalberto Chiavenato una empresa: “Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

Con base a esta información podemos conceptualizar que una empresa es una unidad económica que se dedica a alguna actividad de producción o venta de bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, poder generar una utilidad; y que a su vez, aporta recursos económicos al país.

## **2.3.- Elementos que conforman a la empresa**

Reyes P. (1992) dice que la empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

### **2.3.1.- Bienes materiales**

- a) Ante todo integran a la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
  
- b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos (madera, hierro, etc.); las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción (combustible, lubricantes, abrasivos, etc.); los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, (para no tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa).
  
- c) Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo: lo que e tiene como disponible para pago diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

### **2.3.2.- Hombres**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no

calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales ante de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de “oficinesco”. Pueden ser también calificados o no calificados.

- b) Existen además supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de la función técnica sobre la administrativas.
- c) Lo técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### **2.3.3.- Sistemas**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistema de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Sistemas de organización y administración, consistente en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones,

su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

## **2.4.- La unidad empresarial y sus distintos aspectos**

Reyes Ponce (1992), estudia a la empresa desde cuatro aspectos distintos para la mejor comprensión:

### **2.4.1.- Aspecto económico**

Reyes P. (1992), menciona que la empresa es considerada como “*una unidad de producción de bienes y servicio para satisfacer un mercado*”.

Destaca en este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios que, por ser más intangibles, resulta difícil apreciar, tales como: información turística, publicidad, etc. Se añade que esa producción sea “para un mercado”, porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlas en un mercado, es decir, una fábrica puede producir celulosa y colocarla en el mercado, formando una empresa. Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

### **2.4.2.- Aspecto jurídico**

Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con lo de su dueño, aunque adquieren ciertas características peculiares. Más cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad, cualquiera que sea la naturaleza y estructura (civil, mercantil, de personas, de capitales, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, en muchos casos, y aún pueden ser opuestos, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o se considera como algo indiviso, al menos para los aspectos jurídicos debe considerarse en una sola empresa.

Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así, puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerando cada una de ellas como una unidad económica con contabilidad separada.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado por las disposiciones constitucionales que garantiza el derecho de propiedad y reglamenten su uso y limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el artículo 27 Constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la Ley de sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a ésta.

#### **2.4.3.- Aspecto administrativo**

La unidad administrativa es la que resulta de la gestión común: o sea el mando, concentrada en último término, sea en una persona (unidad real), o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficta).

Se puede decir que, desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. El instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

#### **2.4.4.- Unidad sociológica**

La sociología es al que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, empleados etc.

Las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador, como lo exige su dignidad de persona, no sea un elemento meramente pasivo y silencioso, si no que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de la empresa y en las de tipo económico, dentro de ciertos límites.

#### **2.4.5.- Mirada de conjunto**

Es importante mencionar el vínculo existente entre los elementos antes mencionados, ninguno de ellos basta por sí solo para determinar lo que la empresa es, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver problemas dentro del campo respectivo.

Podemos decir que la unidad económica mira principalmente a los bienes; la social, a la de los hombres que forma la empresa y la administración de la estructuración de esos hombres y bienes.

#### **2.5.- Clasificación de las empresas**

Según Reyes P. (1992), estas organizaciones se pueden clasificar en dos grandes grupos:

1.- De acuerdo al número de trabajadores, el capital económico con que cuentan, volumen de ventas anuales y áreas de operación se les denomina microempresas, pequeñas, medianas o grandes empresas.



2.- Por el origen del capital y áreas de operación se clasifican en públicas, privadas, mixtas, nacionales y extranjeras.

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2009) La Pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo PyME, PYME o pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Por otro lado, son formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.

Sin embargo, y en buena medida por las dificultades operativas inherentes a una clasificación por tamaño, no existe una definición única de MiPyME por país. Partiendo del concepto de empresa de una forma general ésta varía dependiendo de algunos factores determinantes como los sectores económicos de la región, el número de empleados, porcentaje de las ventas obtenidas, entre otros.

### **2.5.1.- Grandes empresas**

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden: obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

### **2.5.2.- Medianas empresas**

En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidad y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados (Zuani, 2003).

### **2.5.3.- Pequeñas empresas**

En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite (Fleitman, 2000).

### **2.5.4.- Microempresas**

Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

## **2.6.- El empresario**

Aclarado el concepto de empresa y aquello que lo conforma del autor Reyes P. (1992), se debe proceder a estudiar cuál es su causa eficiente, es decir, aquella que con su acción directamente produce o hace actuar a la empresa.

La esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de

bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación, será el empresario.

Se analizará por consiguiente, los principales elementos que integran esa función empresarial:

- a) Asunción de riesgos: suele ser el elemento más claro, el que más destaca son los diversos tratadistas: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa. Así, el capitalista que presta a interés, o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.
- b) Creatividad e innovación: quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quién, por lo menos, tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario.
- c) Decisiones fundamentales y finales: otras de las características esenciales que se señalan respecto al empresario, es que debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

En adición a estos tres caracteres esenciales en el empresario, existen otros que vienen siendo consecuencia de ellos:

- d) Designación de funcionarios: puede considerarse englobada en el apartado c), y puede ser más o menos amplia; así, ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos.

- e) Delegación: es igualmente una consecuencia ya señalada en el inciso c): el empresario aquel en quien se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesaria, a cada jefe, de cada nivel.
- f) Fijación de los grandes objetivos y políticas: es una función derivada del inciso b): cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.
- g) Control: el empresario, precisamente para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.
- h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa: aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

## **2.7.- Análisis de la función en aspectos especiales**

- a) Empresas auténticamente artesanas. Como se sabe, son aquellas en la que el trabajador labora con los instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno, al menos en forma importante: zapatero, herreros, etc. Es obvio que en ellos, confundiéndose el capital con el trabajo, el empresario está representado por esa misma persona.

- b) Empresa familiar. Con frecuencia, los miembros, más o menos directos, de una misma familia, trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está claramente definida respecto de cada uno de ellos. Las decisiones suele tomarlas alguna de las personas que conforman ese pequeño grupo.
  
- c) Empresas cooperativas de producción y de consumo. Como se sabe, la cooperativa se caracteriza porque el capital se ha aportado en partes necesariamente iguales por los propios trabajadores, quienes deben recibir parte de las utilidades o beneficios obtenidos, en forma exactamente igual, y sin poder utilizar trabajo ajeno.

De hecho, el conjunto o la mayoría de cooperativistas asumen la función empresarial.

## **2.8.- Características principales de las MiPyME según Feitman**

Las características de las MiPyME son determinantes para obtener una definición más amplia que ayude a comprender su importancia en el mercado. Feitman (2000) considera como características principales las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común puede ser superior al de las empresas grandes.
  
- División del trabajo teniendo cada vez mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
  
- Requerimiento de una organización óptima en lo relacionado con el personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.

- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).

Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

### **2.8.1.- Definición de las microempresas**

Las microempresas son el elemento primordial a discutir en este apartado, por lo que se hará hincapié en las características que la integran.

Como ya se menciona con anterioridad, las microempresas por lo general son de propiedad individual. Al referirnos a este tipo de empresas, estamos hablando desde aquel negocio que se encuentra compuesto por aquella persona que venda comida, ropa, zapatos o cualquier otro artículo desde su domicilio hasta aquel individuo profesionalista que decide constituir su propia empresa de una manera más formal.

#### **2.8.1.1.- Características de las microempresas como organización**

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que ocupan hasta 10 empleados.

e) Que sus ventas anuales no sobrepasan los 4 millones.

f) Utilizan tecnologías adaptadas

g) Operan con escalas bajas de producción

h) Su financiamiento procede de fuentes propias

### **2.8.1.2.- Importancia de las microempresas**

La importancia que presentan las micro y pequeñas empresas radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen a nivel nacional, así como Internacional. Estas entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Por otro lado si bien la presencia de las microempresas no es una forma de organización de trabajo nueva, si se puede decir que estas han cobrado actualmente mucho valor, por el hecho de que tales organizaciones han podido hacerle frente al debilitamiento de los mercados de trabajo, asignándoles a éstos características muy específicas. Las microempresas son un mercado de trabajo en el cual han sabido demostrar su fortaleza para crear empleo y su potencial para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva (Ruiz, 1995, pp. 11-12).

Consideradas como un mercado de trabajo las microempresas se pudieran caracterizar como una estrategia de sobrevivencia ante la crisis económica, de ahí que la ubicación de éstas a lo largo del mundo sea dispar, ya que dicha crisis no es homogénea. La importancia de éste tipo de empresas en el mercado de trabajo radica en la capacidad que tienen para producir puestos con menores requerimientos de capital. En casi todo el mundo la generación de empleos se ha ido constriñendo de tal manera que el gobierno, las grandes y medianas empresas se han visto imposibilitados para absorber al total de población en edad apta para

trabajar. La generación de puestos de trabajo de las organizaciones micro se deben en gran parte a que estas requieren un menor nivel de capitalización para la creación de nuevos negocios a diferencia de las grandes empresas. Pero también es importante mencionar que si requieren de un bajo nivel de capitalización, el valor agregado por hombre en la participación de la Producción Bruta también suele ser muy bajo.

Estas empresas desempeñan diversas funciones en nuestra sociedad como:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear los productos y servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reposar la productividad.
- f) Aportación al Producto Interno Bruto.
- g) Coadyuvan al ingreso familiar.

### **2.8.2.- Principales problemas que enfrenta una microempresa.**

Entre los problemas más importantes relativos a éstas Castillo Solís (2001) destaca los siguientes:

- Acceso muy limitado al financiamiento tanto en instituciones financieras privadas como en las dependencias del sector público encargadas de brindarles apoyo en diversas áreas.
- Excesiva regulación; de otro modo, estos empresarios (muchas veces sin experiencia o sin asesoría adecuada) tienen que enfrentar, en la fase de instalación y también en la de operación.



- La propensión de los empresarios al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común.
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como los bajos niveles de organización y gestión;
- Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento, así como escasa asistencia técnica;
- Deficiente abasto de insumos, debido a sus reducidas escalas de compra. Por la conformación propia de su tamaño presentan problemas de inestabilidad en la provisión de materias primas provocando que su producción sea, en muchos casos, intermitente;
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo;
- Escasa cultura tecnológica, resistencia a la incorporación de innovaciones tecnológicas de punta y obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo.
- Tendencia a la improvisación; es decir, no prevalece un esquema generalizado de estandarización del producto al no ser común la utilización de moldes y patrones comercializados por patentes.
- Niveles bajos de valor agregado y productividad.
- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.

**Tabla N°1.- Ventajas y desventajas de las microempresas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Capacidad de generación de empleos (Absorben una parte importante de la PEA).	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilación y adaptación de tecnología.	Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
Producción local y de consumo básico.	Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
Contribuyen al desarrollo regional por su establecimiento en diversas regiones.	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorben a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación del personal).	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
La planeación y organización no requieren de mucho capital.	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
Mantienen una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor

entre las funciones administrativas y de horas al trabajo, aunque su operativas. rendimiento no es muy alto.

Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado. Mantienen altos costos de operación.

Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios. No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.

Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande. Sus ganancias no son elevadas por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.

Absorben una parte importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos. No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.

Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por que los controles de calidad son mínimos o no existen.

Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños. Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

---

Fuente: INEGI

### 2.8.3.- Características de las MiPyME en México

Las empresas son de gran importancia en cualquier país, como se analizó anteriormente vemos que las MiPyME aportan mucho a la economía del país y ayudan a mejorar su desarrollo económico, político y social, es por ello que se presentará un panorama de las MiPyME establecidas dentro del país, analizando su crecimiento, para determinar su desarrollo a través de los tiempos.

**Tabla N°2.- Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y ventas**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales(mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
Mediana	Industrias y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La tabla N°2 muestra una estratificación tomada del Diario Oficial de la Federación (2009), de las empresas de acuerdo a su tamaño, al sector al que

pertenecen, el número de trabajadores que posee, el rango de sus ventas y el tope máximo.

**Tabla N° 3.- Número de unidades económicas y personal ocupado**

	<b>Unidades económicas</b>	<b>% del total de unidades económicas</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>% del total de personal ocupado</b>
<b>Universo de unidades económicas</b>	<b>5,144,056</b>	<b>100%</b>	<b>27,727,406</b>	<b>100%</b>
<b>Realizaron actividades en 2008</b>	<b>4,724,892</b>	<b>91.86%</b>	<b>26,863,014</b>	<b>96.90</b>
<b>Iniciaron actividades en 2009</b>	<b>419,164</b>	<b>8.14%</b>	<b>864,392</b>	<b>3.10</b>

**Fuente: INEGI**

La tabla N° 3, señala que del total de unidades económicas, 4, 724,892 realizaron sus actividades en el 2008, mientras que el 8.14% iniciaron sus actividades en el 2009. Hablando del personal ocupado se puede discernir que en el 2008 se efectuaron el 96.90% del total de los empleos y en el 2009 tan solo se realizo 864, 392 empleos, es decir, un 3.10%.

En la tabla N°4 se analiza el número de empresas que existen en el país según su tamaño, su contribución económica al producto y su potencial de crecimiento.

**Tabla N° 4.- Radiografía de las empresas en México: PIB por empresa (Cifras en miles de dólares).**

<b>Universo de Empresas en México</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>% del Total de Empresas</b>	<b>Aportación al Empleo</b>	<b>Aportación al PIB</b>
<b>Micro</b>	3.837	95.6%	40.6%	15%
<b>Pequeñas</b>	138.5	3.4%	14.9%	14.5%
<b>Medianas</b>	31.6	0.8%	16.6%	22.5%
<b>Grandes</b>	7.9	0.2%	27.9%	48%
<b>Total</b>	4,015	100%	100%	100%
<b>Fuente: SE – INEGI</b>				

Se puede observar en la tabla N°4 que existen alrededor de 3.837 millones de Microempresas en México (Changarros) que representan el 95.6% del total de las empresas, haciendo una aportación al empleo del 40.6% y repercuten muy poco al desarrollo económico del país con un 15%. Mientras que las Pequeñas empresas representan 138.5 mil empresas, siendo el 3.4% del total de las empresas, aportando un 14.9% al empleo y un 14.5% al PIB. Las Medianas empresas son 31.6 mil unidades, simbolizando el .08% del total de las empresas, brindando 16.6% al empleo y un 22.5% al PIB. En las Grandes empresas están representadas por el .02% del total de las unidades existentes, aportando el 27% al empleo y contribuyendo en un 48% al Producto Interno Bruto. De lo anterior se puede concluir que las Microempresas en México son las más abundantes, ya que representan el 95.6% de las unidades económicas, aportando más al empleo pero al mismo tiempo siendo las que menos contribuyen al PIB, mientras que las Grandes empresas van brindando menos oportunidad de empleo en comparación con las microempresas, son las que generan mayor aportación al Producto Interno Bruto.

De acuerdo a datos emitidos por la INEGI en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), se obtiene la información de la tabla N°5.

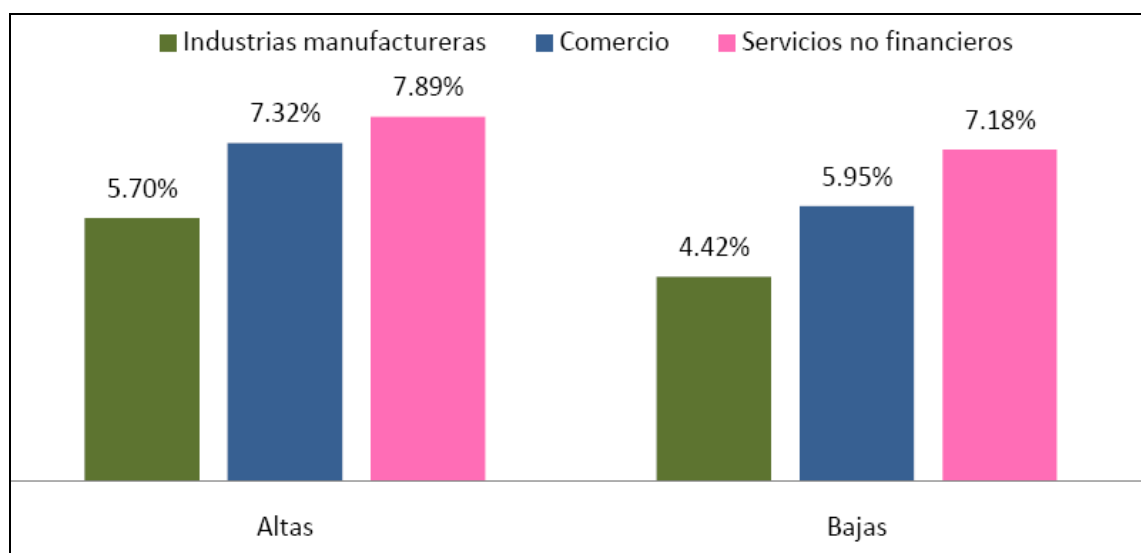
**Tabla N°5.- Proporción de altas y bajas de unidades económicas**

Proporción de altas y bajas de las unidades económicas a nivel nacional.		
Altas semestrales	Bajas semestrales	Crecimiento Neto semestral
7.35 %	6.23 %	1.12%

Fuente: INEGI, censos económicos 2009

La tabla N°5 notifica que a nivel nacional, la proporción de altas fue de 7.35%, mientras que la proporción de bajas semestralmente fue de 6.23%, lo que da como resultado que de cada 100 establecimientos existentes hasta mayo de 2009, cerca de 6 negocios dejaron de operar y aproximadamente 7 iniciaron actividades entre junio de 2009 y Diciembre del mismo año; en promedio se puede observar que por cada 100 entidades económicas existe 1 unidad más que en mayo de 2009. Manteniéndose el 93.77% de las unidades económicas sin ningún cambio.

**Gráfico N°6.- Proporción de altas y bajas por sector de actividad (Unidades económicas).**



Fuente: INEGI

Datos estadísticos de la DENUE demuestran en el gráfico N°6 que de 290, 039 altas estimadas, el sector Industrias manufactureras presento la menor proporción, con 5.70% así como lo observamos en la tabla N°6; en un 7.32% el sector Comercio y el sector no financieros fue el que presento la mayor proporción de altas, con 7.89%.

Estudiando las bajas estimadas (246,022) por sector de actividad de la tabla N° 6 podemos constatar que el sector Industrias manufactureras obtuvo 4.42%, el sector Comercio 5.95%, y el sector Servicios no financieros con un 7.18%, por lo que puede observar que la proporción de altas y bajas se comportaron de una manera similar.

Analizando los resultados obtenidos de la proporción de las altas y bajas por sector de actividad económica, puede apreciarse que el sector Servicios no financieros presentan las mayor proporciones en altas y la menor en bajas; en la proporción de altas, se obtiene que por cada 100 establecimientos existentes hasta mayo de 2009, se crearon alrededor de 8 nuevos, mientras que dejaron de existir alrededor de 7; y restando la proporción de bajas a las de altas podemos ver que el sector Servicios no financieros fue el que obtuvo el menor crecimiento con el 0.71%

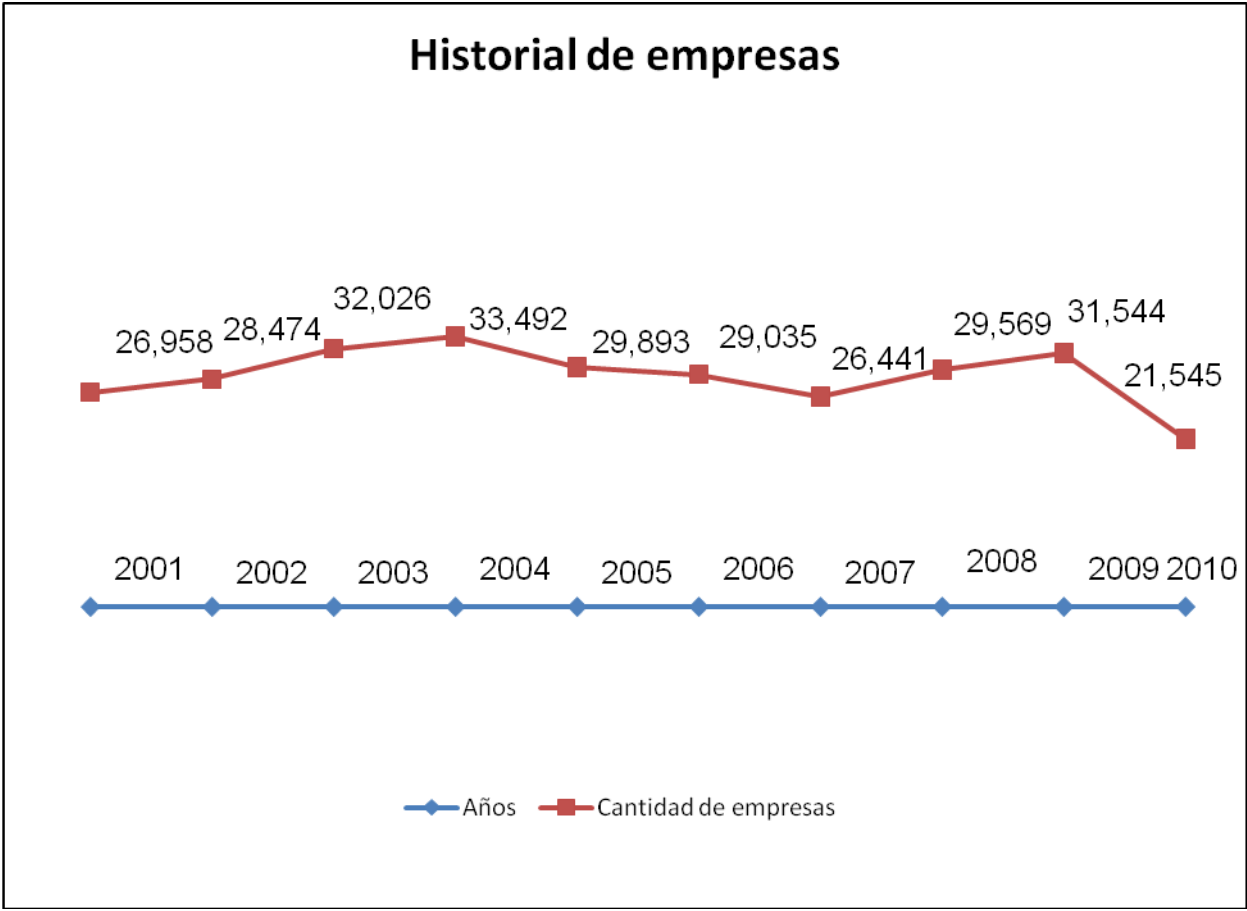
#### **2.8.4.- Características de las MiPyME en Quintana Roo**

Chetumal es una ciudad mexicana ubicada en la península de Yucatán, y es la frontera con Belice. Hoy en día es cabecera del municipio de Othón P. Blanco y capital del estado de Quintana Roo. En la actualidad, Chetumal es una ciudad orientada al comercio y el principal punto de conexión es con Belice y Centro América. Según el conteo de población y vivienda de 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), hacia finales del 2010 el municipio contaba con una población total de 244,553 habitantes; de los cuales 121,906 son hombres y 122,647 son mujeres. Asimismo del total, poco más de 136 mil personas viven en la ciudad de Chetumal, lo cual hacen de esta la principal economía de la zona gracias al comercio y cercanía con Belice.



A continuación se hará un breve resumen de las empresas que existen en el estado de Quintana Roo, según datos estadísticos de diferentes fuentes de consulta como lo es el INEGI, y utilizando información sobre la estratificación de las MiPyME del SIEM, debido a que en este sistema se tuvo acceso a información estadística relevante para a el estudio.

**Gráfico N° 7.- Historial de empresas en Quintana Roo, años 2001-2010**



Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

En el gráfico N°7 se expresa el historial de las unidades económicas del estado de Quintana Roo, comprendiendo un lapso del año 2001 al 2010.

Observamos que en el Estado las cifras más dominantes se registraron en los años 2003 y 2004 con 32, 026 y 33, 492 unidades, respectivamente. A partir del año 2005 el número de empresas expreso una disminución constante que no ceso

si no hasta el año 2008 en el que se contó con 29,569 unidades, mismas que aumentaron en el año 2009 a 31, 544 y que en el 2010 nuevamente se redujeron para ser un total de 21,545 empresas.

**Tabla N°6.- Total unidades económicas y personal ocupado en Quintana Roo 2004**

Total unidades económicas	Total personal ocupado
<b>41, 490</b>	<b>298, 839</b>

Fuente: INEGI

Se puede observar en la tabla anterior que para el año 2004 se contaba un total de 41, 490 unidades económicas en Quintana Roo que brindaban trabajo a un personal de 298, 839 empleados.

**Tabla N°7.- Número de unidades económicas que operaron en el país en el año 2004 y su personal ocupado por sector de actividad**

SECTOR DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL
<b>Total nacional</b>	<b>4, 290, 108</b>	<b>23, 197, 214</b>
<b>Manufacturas</b>	481,084	4,558,149
<b>Comercio</b>	2,120,483	5,939,431
<b>Servicios no financieros</b>	1,588,970	10,551,165
<b>Grupo residual</b>	99,571	2,148,469

Fuente: INEGI

La tabla N°7 detalla el número total de unidades económicas a nivel nacional, así como, la división de estas en sectores. Observamos que para el 2004 existía un

total de 4, 290 108 unidades económicas, ocupando a 23, 197, 214 trabajadores. Del total de unidades 481, 084 pertenecían a la actividad manufacturera ocupando 4, 558, 149 personas, otras 2, 120, 483 unidades pertenecían al sector comercio contando con 5, 939, 431 trabajadores y para servicios no financieros se obtuvieron 1, 588, 970 empresas con un total de 10, 551,165 personas laborando. Los sectores que se hallan en el grupo residual son: 21, Minería; 22, Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final; 23, Construcción; 48-49, Transportes, correos y almacenamiento; y 52, Servicios financieros y de seguros. En este grupo están comprendidas también la pesca y la acuicultura animal y ocupan un personal de 2, 148, 469 trabajadores en total.

**Tabla N°8. Número de unidades económicas existentes en 2009 y su personal ocupado total y estrato de personal ocupado.**

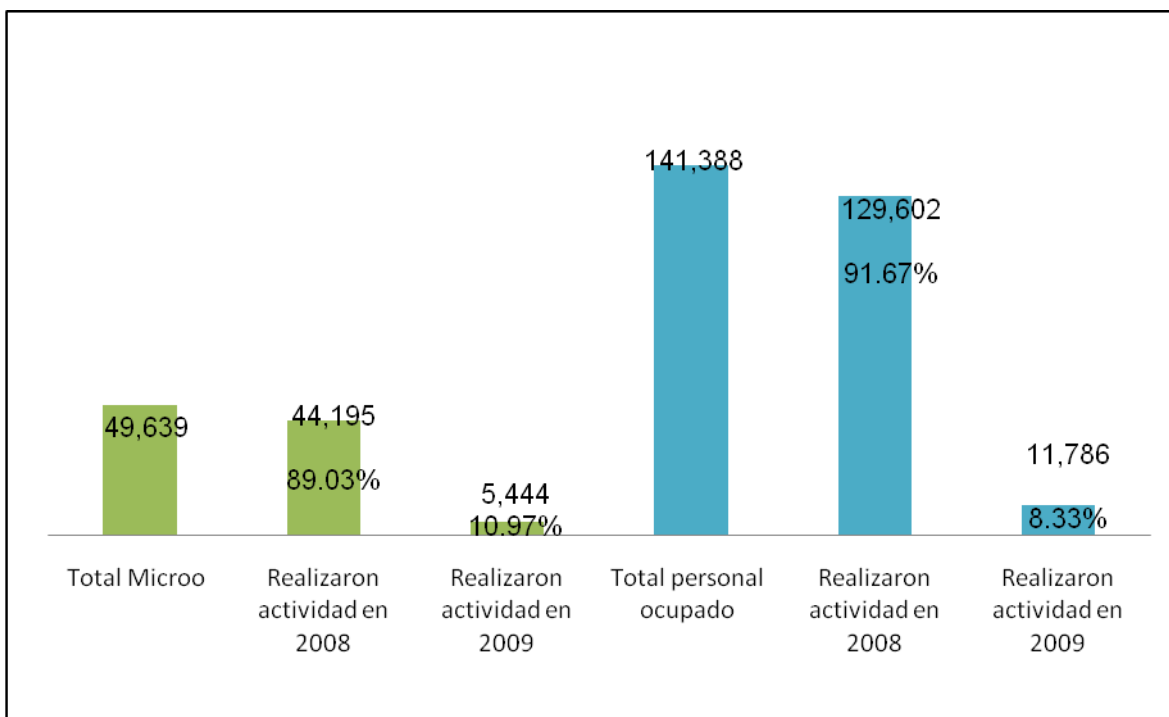
Denominación	Total	Realizaron actividad en 2008	Realizaron actividad en 2009	Personal ocupado total	Realizaron actividad en 2008	Realizaron actividad en 2009
<b>Total nacional</b>	5, 144, 056	4,724,892	419,164	2,727,406	26,863,014	864,392
<b>Quintana Roo</b>	54, 181	48,657	5,524	407,860	394,303	13,557
<b>Micro</b>	49, 639	44,195	5,444	141,388	129,602	11,786
<b>Pequeñas</b>	3, 600	3,526	74	74,889	73,661	1,228
<b>Medianas</b>	741	735	6	78,383	77,840	543
<b>Grandes</b>	201	201	0	113,200	113,200	0

Fuente: INEGI, censos económicos 2009

La tabla N° 8 muestra que del total de las unidades económicas a nivel nacional, 54,181 pertenecen al Estado de Quintana Roo, representa el 1.05% del total de las comercios a nivel nacional, donde en el 2008 iniciaron actividades 48,657 y en el 2009 iniciaron actividades económicas 5,524 unidades, presentando un total de personal ocupado de 407,860, los cuales realizaron actividades en 2008 (394,303) y 2009 (13,557). El total de medianas empresas en el Estado son 741, teniendo un personal ocupado de 77, 840 hombres; existen 201 grandes empresas en Quintana Roo, brindando 113,200 empleos, iniciando actividades en ambos casos en el 2008.

Para la mejor comprensión de las microempresas y pequeñas empresas de la tabla N°8, las graficaremos a continuación por separado.

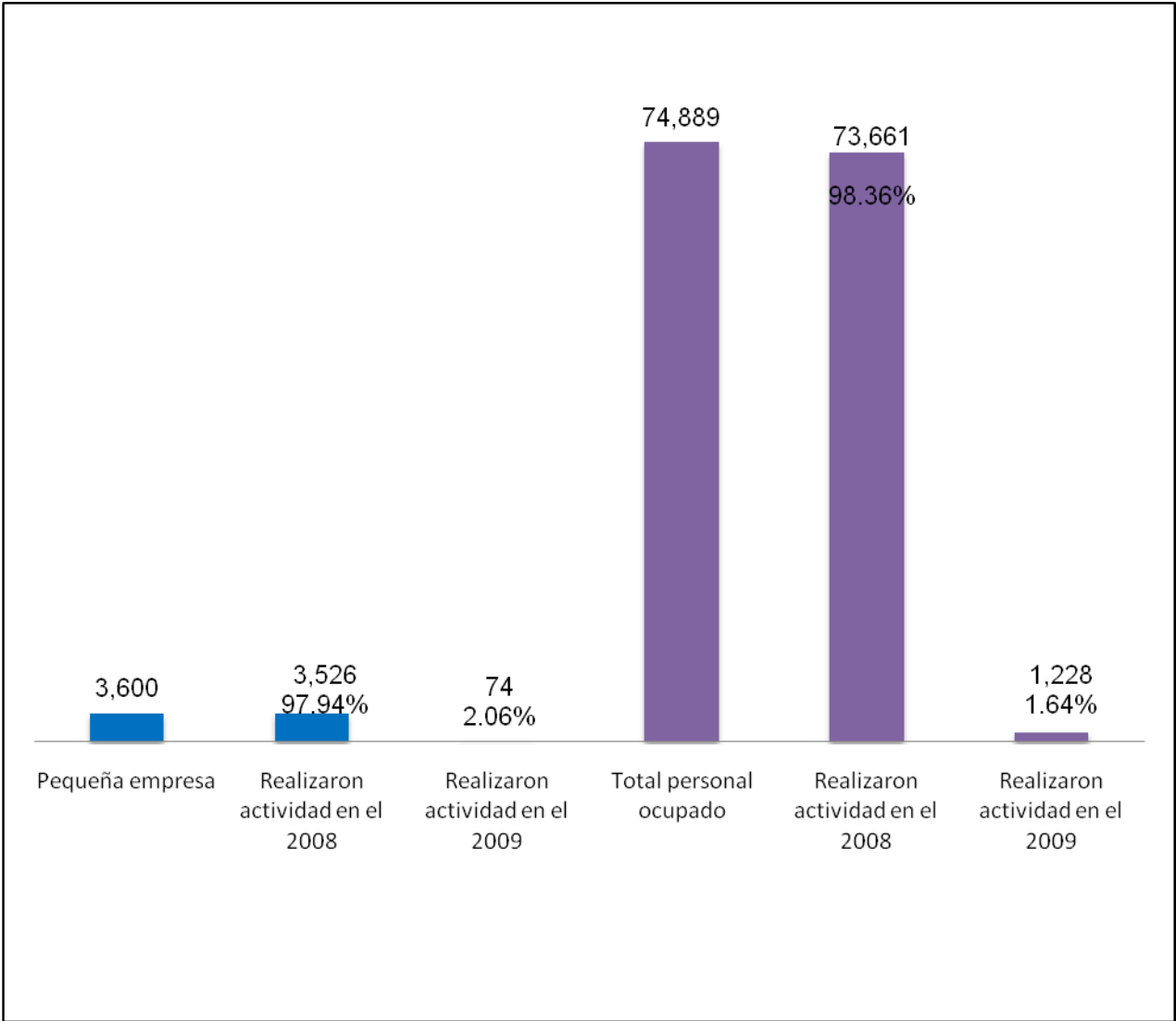
**Gráfico N°8.-Total de microempresas y su personal ocupado en Quintana Roo**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2008

Observamos en el gráfico N° 8 que existen 49, 639 microempresas en Quintana Roo, lo cual en el 2008 solo iniciaron actividad el 89.03% y el 10.97% lo hicieron en el 2009; presentando un personal ocupado en el 2008 del 91.67%, mientras que en el 2009 un 8.33%. Se puede apreciar que en el año 2008 las unidades económicas realizaron la mayoría de sus actividades en ese mismo año.

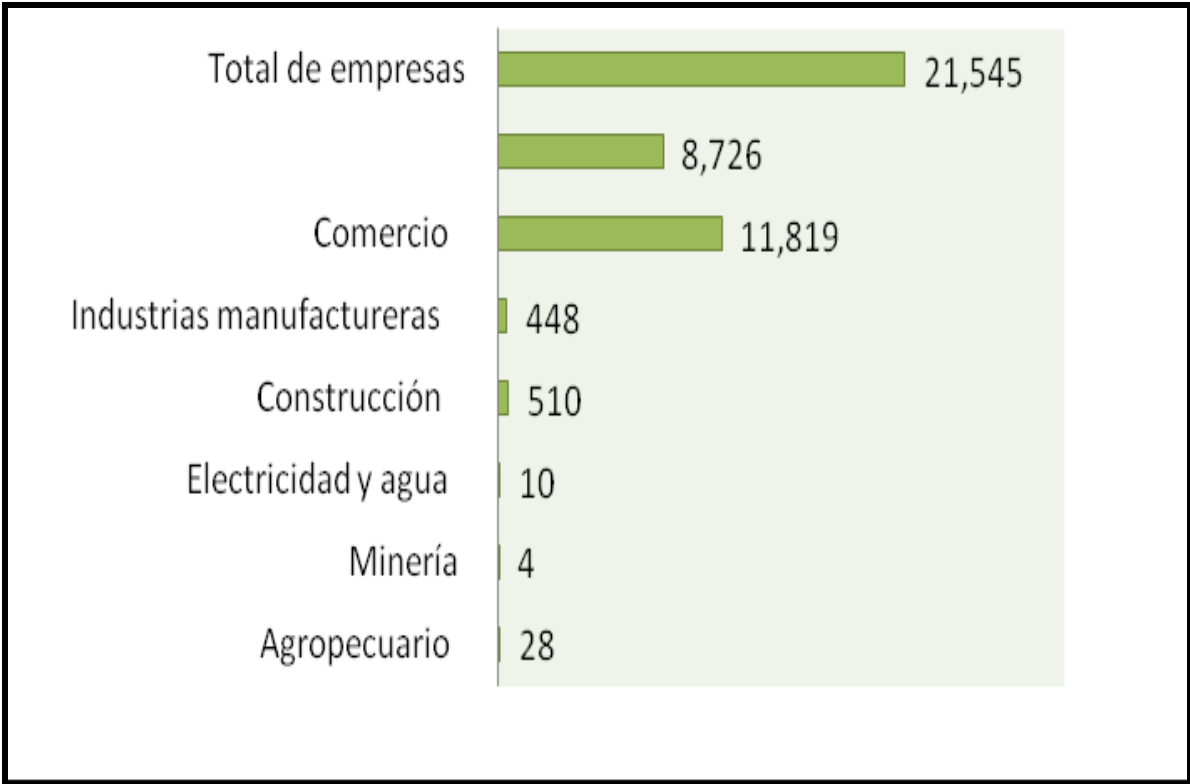
**Gráfico N°9. Total de pequeñas empresas y su personal ocupado en Quintana Roo**



Fuente: INEGI

El gráfico N°9 presenta a 3600 pequeñas unidades económicas, que generaron un total de 74,889 empleos, donde se observa que en el 2008 el 97.94% iniciaron sus actividades, teniendo un personal ocupado del 98.36%, mientras que 74 empresas iniciaron actividad en el 2009, brindando 1,228 empleos.

**Gráfico N°10.- Total de empresas en Quintana Roo y actividad que realizan.**

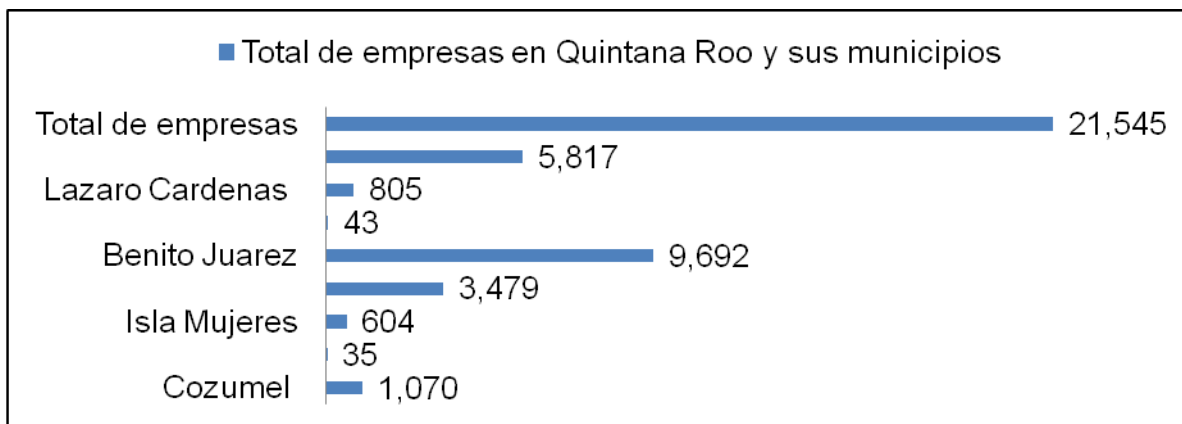


Fuente: SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

El gráfico N°10 expresa que de las 21, 545 empresas existentes en el estado de Quintana Roo, 11,819 pertenecen al sector comercio, siendo esta cantidad superior a las demás actividades; 8,726 pertenecen al sector transportes, comunicaciones y servicios. La tercera cifra significativa es la que ocupa la actividad de construcción con 510 unidades.

Como se puede apreciar la actividad de comercio es la que más se ejerce en el estado de Quintana Roo, ya que representa el 54.86% del total de empresas que existen en el Estado.

### Gráfico N°11. Número de empresas en Quintana Roo y sus municipios



Fuente: SIEM

En el gráfico N°11 se localizan el total de empresas que existen en Quintana Roo, así como la distribución de éstas por municipios. Se observa de mayor a menor proporción que de las 21, 545 unidades económicas existentes en el estado, 9 692 pertenecen a Benito Juárez, 5 817 a Solidaridad y en tercer lugar se encuentra Othón P. Blanco con 3 479 empresas, es decir, el 16.14% del total de las empresas existentes en Quintana Roo.

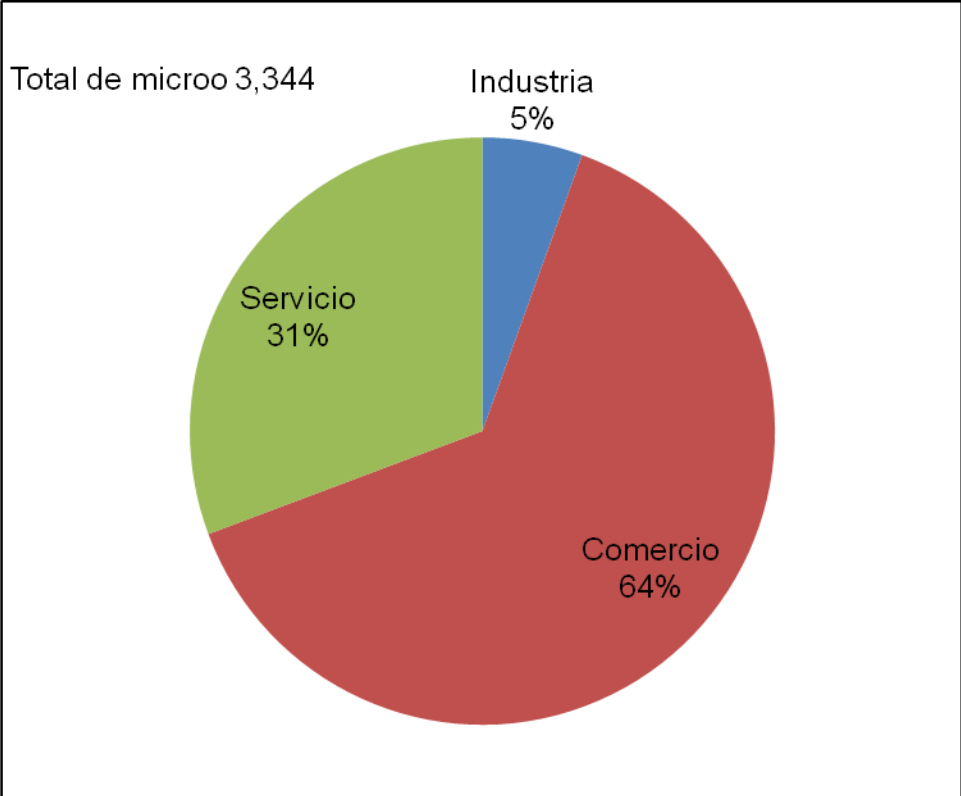
**Tabla N°9. Estadísticas de las unidades económicas por tamaño y actividad en Othón P. Blanco.**

	Industria	Comercio	Servicio	Total	% del total
<b>Micro</b>	185	2, 132	1, 027	3, 344	96.12%
<b>Pequeña</b>	39	34	32	105	3.02%
<b>Mediana</b>	5	10	6	21	0.60%
<b>Grande</b>	2	4	3	9	0.26%
<b>Total</b>	231	2, 180	1, 068	3, 479	100%

Fuente: SIEM

Se observó en el gráfico N°11 que Othón P. Blanco tiene 3, 479 unidades económicas y éstas a su vez se dividen en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, así como presenta la tabla N° 9. Donde las microempresas representan un 96.12% del total de los negocios existentes en el municipio de Othón P. Blanco, mientras que tan solo un 3.88% lo abarcan las pequeñas, medianas y grandes empresas. Ahora bien el sector que más predomina en las microempresas es el comercio con 2,132, lo que equivale el 63.55% del total de microempresas.

**Gráfico N°12.- Porcentaje de microempresas en Othón P. Blanco por sector**

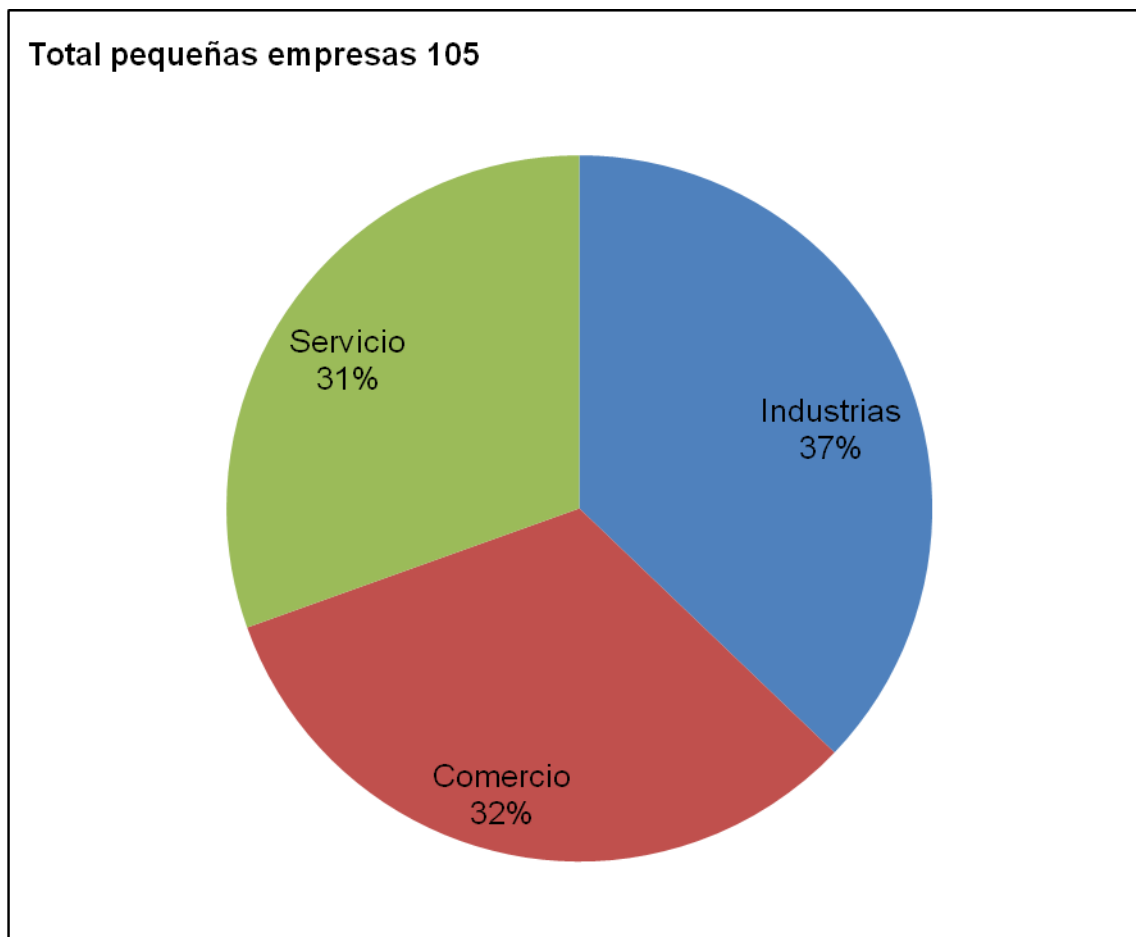


Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

En el gráfico N°12 se puede observar concretamente a las microempresas divididas por sector, donde se muestra que el 64% lo representa el sector Comercio, en segundo lugar con el 31% Servicio y el sector industrias con 5%. Se corrobora que las microempresas están constituidas principalmente por aquellas unidades que se dedican al comercio.



**Gráfico N°13.- Porcentaje de pequeñas empresas en Othón P. Blanco por sector**



Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

Las pequeñas empresas que se encuentran en Othón P. Blanco, están distribuidas (ver gráfico N°13) de la siguiente manera: el 37% están constituidas por las unidades pertenecientes al sector de Industrias, con el 32% el Comercio y un 31% el sector Servicio. En las pequeñas empresas el sector que predomina es el de Industrias, con 39 unidades económicas que se dedican a esta actividad.

## **Conclusión del capítulo II**

Una empresa como lo menciona Idalberto Chiavenato, es una organización social de personas, que contribuyen a la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. Es por ello que las empresas juegan un papel muy importante en la economía nacional, ya que aportan un gran porcentaje al PIB, y por consecuente contribuyen al desarrollo integral del país, brindando empleos a la población.

Las empresas en México se encuentran estratificadas por el número de ventas, el personal con el que cuenta y el porcentaje que aporta al Producto Interno Bruto, clasificándose en microempresas (unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales; pequeñas empresas (entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y que está conformada por un número de personas que no excede un determinado límite); mediana empresa (su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100) y grande empresa (su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas).

De la anterior clasificación se comprobó que las microempresas son las unidades económicas que más existen en el país y además las que contribuyen mejor a la sociedad, ya que generan un elevado número de empleos, por esta razón se consideran un sector muy importante. Sin embargo estas presentan un elevado número de problemas dentro de su organización, como lo son el financiamiento, experiencia o asesoría adecuada para que el empresario, ya que muchos de ellos no cuentan con estudios profesionales, lo que les dificulta elaborar un plan de negocios, que los ayude a tener de forma más clara y precisa los objetivos y las metas que desean cumplir.

Las microempresas en México no cuentan con personal capacitado, ya que los empresarios no se preocupan por implementar los programas institucionales de capacitación y adiestramiento, proceso que les serviría para mejorar la calidad del servicio que ofrecen. Así mismo a los empresarios solo los interesa vivir al día, es decir, vender lo suficiente para cubrir los gastos que se originen en la empresa.

Hablando de las microempresas en el estado de Quintana Roo, se observa que son tan importantes como a nivel nacional, ya que es la estratificación que predomina, dedicando su actividad principalmente al comercio; pero estas han tenido un historial de crecimiento muy inestable, así como incursionan muchas empresas en un año, de igual manera se da de baja otro porcentaje, es por ello que no existe un crecimiento significativo en estas unidades económicas.

Adentrándose más al municipio de interés en esta investigación, que es Othón P. Blanco, se observa que existe una concordancia en la importancia de los micronegocios tanto a nivel nacional como municipal, donde este sector predomina, sin embargo son las que presentan más problemas económicos, lo cual no debiera suceder.

El gobierno debería de hacer algo frente esta situación, rediseñando estrategias que las ayuden a adquirir financiamiento para la mejora de su negocio.

## **Capítulo III.- Aplicación de la metodología de la investigación**

### **3.1.- Introducción**

La capital del estado de Quintana Roo ha manifestado diversos cambios en su economía, uno de estos transformaciones se manifiesta en la apertura de nuevos centros comerciales, como Sam's club, Chedraui, y walmart, por mencionar algunos, que no solamente atraen más visitantes a Chetumal y crean más empleos y divisas, si no que su vez, también generan problemas económicos a los micronegocios de Chetumal, quienes pierden clientes y en consecuencia una disminución en sus ventas.

En esta investigación se analiza el comportamiento de las microempresas de la ciudad de Chetumal, ya que es preocupante observar que presentan un ciclo de vida muy corto, o que frecuentemente cambian de giro comercial.

Seguidamente se presentan los resultados que se obtuvieron del estudio empírico realizado, describiendo los métodos y técnicas utilizadas durante la recolección de la información y las diferentes aproximaciones metodológicas que incluyen el acopio y el análisis de datos, con finalidad de comprobar las hipótesis que se plantearon al inicio de esta investigación.

### **3.2.- Recopilación de la información**

El presente estudio se realizó en dos fases: la primera aplicación de encuestas se llevó a cabo de Octubre de 2010 a Enero de 2011, y la segunda comprendió de Febrero a Marzo de 2011. Se encuestaron a los micronegocios de la Avenida, Calzada Veracruz, Héroes, Maxuxac y comercios aledaños a la Plaza las Américas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

Es importante mencionar que no se completo en su totalidad la muestra requerida de los micronegocios, ya que solo se lograron aplicar un total de 195 encuestas a los establecimientos, debido a que muchos empresarios manifestaban desconfianza para brindar cierta información y otros simplemente no le encontraban caso a esta investigación por considerar que sus negocios estaban próximos a la quiebra.

### **3.3.- Metodología de la investigación**

#### **3.3.1.- Instrumento de investigación**

La herramienta utilizada para la obtención de información fue el cuestionario, que incluyó un total de 80 reactivos. El instrumento constó de seis secciones importantes, la primera y segunda sección describen información genérica de la empresa, las siguientes se enfocan en aspectos como: la gestión financiera del negocio, su crecimiento y participación en el mercado, la gestión administrativa bajo la que opera, la innovación y tecnología que aplica, y por último se incluyó un apartado referente a los rubros financieros que han utilizado para invertir en el negocio, el cual no se utilizó para efectos de este trabajo.

### **3.3.2.- Población y muestra**

#### **3.3.2.1.- Determinación del tamaño de la muestra**

El instrumento de medición y el método de muestreo para la aplicación de la encuesta nos llevan a la determinación del tamaño de la muestra para la población empresarial, como se presenta a continuación.

#### **3.3.2.2.- Definición de términos para muestreo**

Un muestreo según Guerrero (2000) “es la selección de una parte de la población que sea capaz de representarla de forma adecuada”. Esto nos permite darnos cuenta que mientras más representativa sea la muestra de la realidad, más exactos serán los datos que se obtengan.

En general, cuando se realiza un muestreo se debe tomar en cuenta el nivel de confianza, el margen de error en la proporción de la población que se requiere y un estimado de la proporción de la población.<sup>4</sup> Lo anterior, debido a que estos factores se encuentran en la siguiente fórmula.

$$n_0 = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}$$

Donde<sup>5</sup>:

$n_0$ = Tamaño de muestra preliminar.

Z= Área bajo de la curva según el nivel de confianza requerido.

p= Estimado de la proporción de la población.

e= Error permitido o margen de error en la proporción de la población.

El primer punto, es decir, la variable z, es seleccionada por el investigador. Esto porque el realizador del trabajo, es el que decide la exactitud o nivel de confianza,

---

<sup>4</sup>Lind, Douglas A. (2001). Estadística para Administración y Economía. Tercera Edición. McGraw Hill. México.

<sup>5</sup>Fórmula y datos tomados de: Lohr, Sharon A. (2001). Muestreo: Diseño y análisis. Primera edición. México.

facilitándose el cálculo a través de las tablas Áreas debajo de la curva normal<sup>6</sup>. Para esta investigación se utilizará el 95% de confianza, que equivale a  $z=1.96$ .

El margen de error en la proporción de la población o error máximo permisible según Lind (2001), “es la cantidad que se suma o se resta de la media de la muestra para determinar los puntos extremos del intervalo de confianza”; en este caso se tomará el valor de 0.05.

El estimado de la proporción de la población es tomado de estudios pilotos o cualquier otra fuente que se refiera a este tipo de investigaciones: pero cuando no se cuenta con este, según Lind (2001) “se utiliza 0.5 porque el término  $P(1-P)$  nunca puede ser mayor que cuando  $P=0.5$ ”.

Una vez obtenidos todos los datos, se calcula la cantidad y se observa que el tamaño de la muestra es grande a comparación del de la población, es por ello que de acuerdo a Lohr (2000), en estadística se utiliza la corrección para poblaciones finitas, para calcular el tamaño de muestra adecuado.

$$n = \frac{n_0 N}{n_0 + N - 1}$$

Donde:

$N$ = Muestra representativa.

$n_0$ =Tamaño de muestra preliminar.

$N$ = Tamaño de la población.

La muestra contemplada para la investigación, tomando en cuenta el total de los micronegocios, fue de 386 empresas pero por motivos expresados con anterioridad solo se logro la participación de 195.

El instrumento de investigación se aplicó a los micronegocios de la ciudad de Chetumal con antigüedad mínima de 1 año, sin hacer excepciones en el tipo de actividad desempeñada.

---

<sup>6</sup> Apéndice D. Estadística para administración y economía de Douglas Lind, Roberto Mason y William G. Marchal.

### 3.3.3.- Análisis estadísticos

Los análisis estadísticos se realizaron utilizando el Paquete Estadístico Informático PASW (Predictive Analytics SoftWare) Statistics 18<sup>7</sup>, sin la opción de manejo de valores perdidos. Las preguntas sometidas a estudio fueron seleccionadas con base a los objetivos a cubrir en la presente tesis.

Las variables consideradas para efectos de esta investigación son:

- Variables demográficas: Edad del propietario, género, nivel de estudios, quién es el dueño de la empresa (si es familiar o no familiar), actividad económica a la que se dedica, número de empleados, antigüedad de la empresa
- Variables socioeconómicas: monto aproximado de ventas anuales, estructura jurídica.

Se realiza un análisis de Cluster para determinar las características competitivas de las empresas chetumaleñas.

En este tipo de análisis, el énfasis está en la reducción del número de filas de la matriz de datos  $X_{n \times p}$ . La idea es combinar las observaciones (es decir, las filas de  $X$ ) en grupos relativamente homogéneos llamados conglomerados (Cluster).

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

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

---

<sup>7</sup>Programa estadístico informático conocido hasta 2009 como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics.



Posterior a la recopilación de información se procedió a realizar el análisis de conglomerados, esta herramienta de exploración permitió realizar 2 agrupaciones de empresas e identificar las características existentes en cada una, las cuales variaron cuantiosamente en cada conglomerado.

Para fines del análisis se emplearon los siguientes métodos de conglomerados:

- Segmentar mis contactos por conglomerados:
- Procedimientos de localización de medias: Agrupan los objetos en torno a las medias con el fin de obtener zonas de gran densidad de objetos separadas unas de otras por zonas de poca densidad.
- Métodos que permiten solapamiento: Permiten que los grupos tengan elementos en común.

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

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

### 3.4.- Resultados obtenidos de la investigación

#### 3.4.1.- Información general de las microempresas chetumaleñas

La apertura de nuevas empresas en la ciudad de Chetumal, representan un problema para los micronegocios ya establecidos en la misma. Muchos de los negocios tienen características y habilidades que los hacen permanecer en el mercado y otros por no poseerlas truncan el funcionamiento del negocio o cambian de giro. En esta sección se determina cuales son las características genéricas que identifican a las microempresas de la ciudad.

##### 3.4.1.1.- Estructura organizacional

**Tabla N°10.-Sector organizacional al que pertenecen**

Empresas familiares	Empresas no familiares
151	44

Se pudo precisar en la tabla N°10, que de las 195 unidades económicas estudiadas, 151 son empresas familiares y las 44 restantes no, observando el número mayor en este resultado, se considero como una característica el hecho de que las microempresas de la ciudad son negocios familiares en su mayoría.

A pesar de ser empresas familiares, se observo que en promedio solo participa un familiar en las actividades diarias del negocio aparte del dueño.

**Tabla N°11.- Origen del negocio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Fundé el negocio	142	72.8	72.8	72.8
Fui co-fundador del negocio	11	5.6	5.6	78.5
Compré el negocio	19	9.7	9.7	88.2
Lo heredé	23	11.8	11.8	100.0
Total	195	100.0	100.0	

Se muestra en la tabla N°11, que del total de los casos el 72.8% de los empresarios fundo el negocio, un 5.6% fue co-fundador, mientras que el 9.7% compro el negocio y tan solo un 11.8% lo heredo.

**Tabla N°12.- Sexo del propietario/gerente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	84	43.1	43.1	43.1
Masculino	111	56.9	56.9	100.0
Total	195	100.0	100.0	

El género del propietario se puede apreciar en la tabla N°12, donde se observo que del total de los dueños de los negocios, el 56.9% están bajo la dirección de los hombres, y el 43.1% están dirigidas por mujeres.

**Tabla N°13.- Señale el grado de escolaridad del propietario/gerente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sin estudios	8	4.1	4.1	4.1
Primaria	24	12.3	12.3	16.4
Secundaria	49	25.1	25.1	41.5
Preparatoria	57	29.2	29.2	70.8
Carrera técnica	19	9.7	9.7	80.5
Licenciatura	37	19.0	19.0	99.5
Posgrado	1	.5	.5	100.0
Total	195	100.0	100.0	

La tabla N°13 presenta que un 19.5% de los dueños de los negocios solo cuentan con licenciatura o posgrado, otro 4.1% de los casos no cuentan con estudios, mientras que sumando los casos de primaria, secundaria y preparatoria, obtenemos que 76.4% presenta estudios básicos o de nivel medio superior. Aquí observamos que la mayoría de los empresarios chetumaleños tienen algún conocimiento educativo, lo cual le ayuda a realizar las actividades en las que opera.

**Tabla N°14.- Promedio en número de empleados**

Empleados fijos	Empleados eventuales	Empleados familiares
2	0	1

En cuanto al número de empleados se observa en la tabla N°14, que en promedio las microempresas cuentan con uno o dos empleados fijos, al menos un empleado familiar y los trabajadores eventuales no son de gran exigencia por lo que usualmente no se realizan ese tipo de contrataciones. Como se puede percibir, el número de empleados en las microempresas de Chetumal es muy

pequeño, si se suman estas cantidades se obtiene que el total de estos se halla entre los 2 0 3 trabajadores.

Es importante mencionar que en su mayoría estos negocios no poseen socios, por lo general solo se cuenta con un dueño para administrar el negocio.

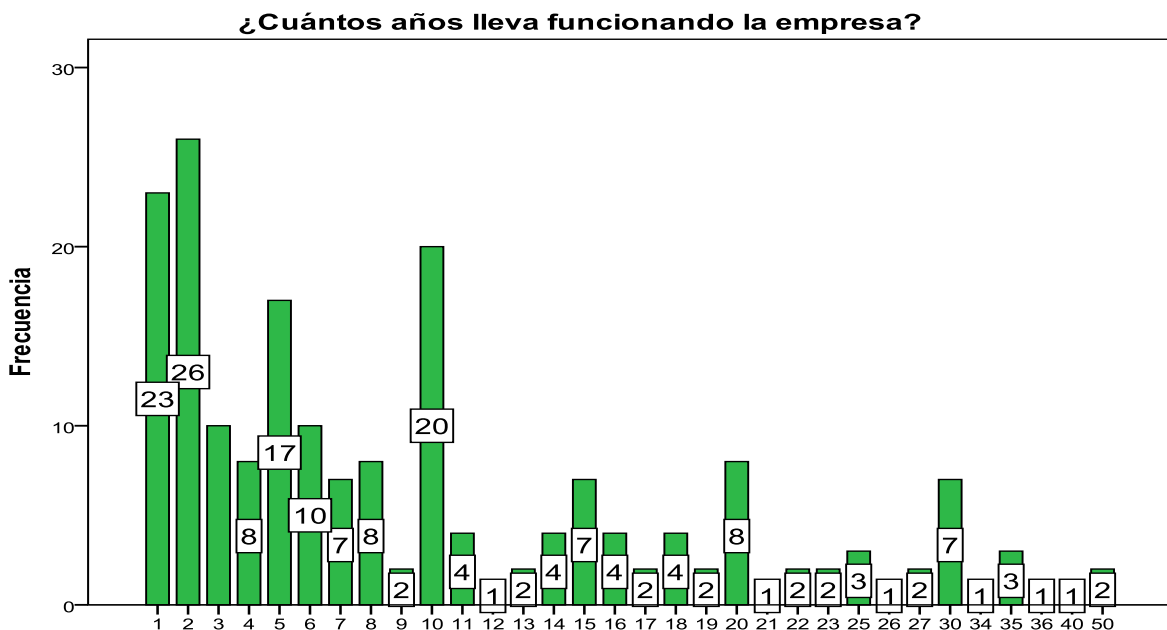
### 3.4.1.2.- Antigüedad

**Tabla N°15.- Promedio de los años que lleva funcionando una empresa**

N	Válidos	195
	Perdidos	0
Media		10.33

En cuestión de su continuidad en el mercado se observo en la tabla N°15 que en promedio las microempresas de la ciudad de Chetumal cuentan con 10 años de permanencia o antigüedad en el mercado, lo que resulta ser un periodo considerable pero posible de superar al comparar este tiempo con las 2 empresas que presentaron mayor antigüedad, cuya permanencia ha sido de 50 años como lo muestra el gráfico N°14.

**Gráfico N°14**



En el grafico 14 se observo que no muchas empresas rebasan los 10 años de permanencia, pero sin embargo si pueden lograr vivir más tiempo, así como algunas empresas vemos que lo han hecho.

**Tabla N°16.- ¿Cuenta con establecimiento mercantil?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	33	16.9	16.9	16.9
	Si	162	83.1	83.1	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

La tabla N°16 muestra que 162 empresarios manifestaron contar con un establecimiento mercantil y 33 no lo tienen, entre este último en su mayoría se dedican a la venta de frutas y verduras.

### 3.4.1.3.- Tipo de ventas

**Tabla N°17.- Tipo de ventas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Al menudeo	152	77.9	77.9	77.9
	Al mayoreo	7	3.6	3.6	81.5
	Ambas	36	18.5	18.5	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

En cuestiones del tipo de ventas que más se realiza por parte de las microempresas, como lo muestra la tabla N°17 se encontró que se trata de la venta al menudeo, pues una suma de 152 negocios lo afirman, otros 36 señalaron que utilizan venta al menudeo y mayoreo y los 7 negocios restantes realizan ventas al mayoreo únicamente.

### 3.4.1.4.- Sector comercial

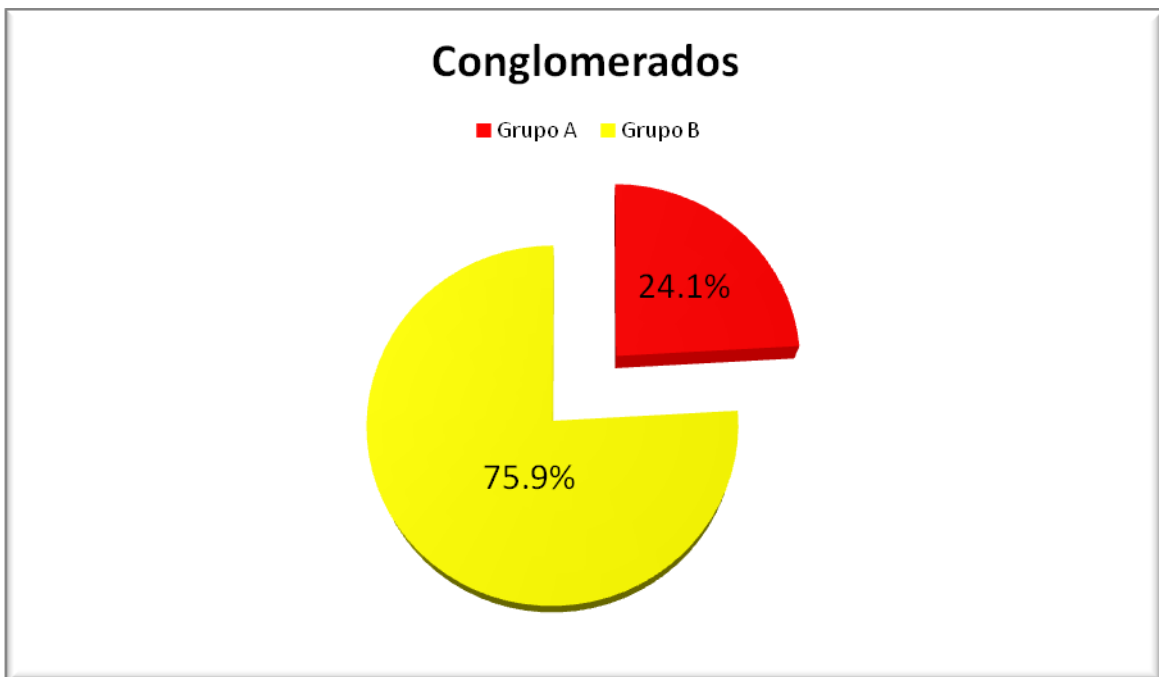
**Tabla N°18.- Principal actividad del negocio**

Comercio al por menor	Comercio al por mayor	Otros servicios
115 (59%)	22 (11.3%)	58(29.7%)

Las microempresas que se encuentran en el Chetumal están caracterizadas por dedicarse al comercio al por menor, a si lo podemos observar en la tabla N°18, ya que se pudo constatar que 115 empresas se dedican a esta actividad, representando un 59% del total de unidades entrevistadas, otras 22 indicaron dedicarse al comercio al por mayor, representando esta actividad un 11.03%, mientras que 58 más optaron por otros servicios (transportes, correos, servicios profesionales y otros servicios excepto gobierno).

### 3.5.- Conglomerados de las empresas chetumaleñas.

**Gráfico N°15.- Conglomerados de las empresas Chetumaleñas**



En el gráfico N°15 se muestra a dos grupos que contienen a empresas que comparten características similares, donde el 75.9% corresponde al grupo B y el otro 24.1% pertenece al grupo A.

<b>Tabla N°19.-Características de los grupos de conglomerados del gráfico N°15</b>	
<b>EMPRESA (Grupo A)</b>	<b>EMPRESA (Grupo B)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre utiliza programas de capacitación para el personal.</li> <li>• Casi nunca realiza la promoción de su personal.</li> <li>• Siempre utiliza programas de seguridad y prevención de riesgos.</li> <li>• Siempre utiliza programas de sueldos y salarios.</li> <li>• Siempre utiliza el proceso de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>• Siempre hace uso de los análisis de estados financieros.</li> <li>• Realiza evaluaciones de inversiones mediante la proyección de flujos de efectivo.</li> <li>• Cuenta con un plan de negocios</li> <li>• Lleva un control de costos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca utilizan programas de capacitación de personal</li> <li>• Nunca realiza la promoción de su personal.</li> <li>• Nunca utiliza programas de seguridad y prevención de riesgos.</li> <li>• Nunca utiliza programas de sueldos y salarios.</li> <li>• Nunca utiliza el proceso de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>• Nunca hace uso de los análisis de estados financieros.</li> <li>• Nunca utiliza evaluaciones de inversiones mediante la proyección de flujos de efectivo.</li> <li>• No cuenta con un plan de negocios</li> <li>• No cuentan con sistemas de</li> </ul>



<p>producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza su información contable para fines fiscales y control del negocio.</li> <li>• Considera muy importante la innovación en la gestión comercial.</li> <li>• No es importante la innovación en la gestión empresarial.</li> <li>• No realiza compras y ventas por internet.</li> <li>• Siempre utiliza los estados financieros</li> <li>• El dueño elabora la nomina de la empresa.</li> <li>• Siempre utilizan sistemas de control de inventarios.</li> <li>• Ante su competencia, imita y mejora.</li> <li>• El propietario posee mayor experiencia en el área de ventas.</li> <li>• Cuenta con un promedio de 4 empleados fijos.</li> <li>• Las ganancias que obtiene el negocio se utilizan principalmente para reinvertir en el mismo.</li> <li>• En promedio Invierte en mantenimiento del 20% al 44% sus ganancias anuales.</li> <li>• Un despacho contable lleva a</li> </ul>	<p>control de costos de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No utilizan su información contable, ya que consideran que no la necesitan.</li> <li>• No es importante la innovación en la gestión comercial</li> <li>• No es importante la innovación en la gestión empresarial.</li> <li>• No realiza compras y ventas por internet.</li> <li>• Nunca utiliza los estados financieros</li> <li>• El dueño elabora la nomina de la empresa.</li> <li>• Nunca utilizan sistemas de control de inventarios.</li> <li>• Ante su competencia, no hace nada.</li> <li>• El propietario posee mayor experiencia en el área de ventas.</li> <li>• Cuenta con un promedio de 1 empleado fijo.</li> <li>• Las ganancias que obtiene el negocio se utilizan principalmente para renovar inventarios y otros gastos corrientes de la empresa.</li> <li>• En promedio Invierte en mantenimiento del 0 al 20% sus ganancias anuales.</li> <li>• El dueño lleva a cabo las operaciones contables de la</li> </ul>
---	---

<p>cabo las operaciones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grado de escolaridad del propietario es de nivel licenciatura.</li> <li>• No posee un manual de puestos y funciones.</li> <li>• La edad promedio del propietario es de 39 años.</li> <li>• El tiempo promedio que lleva funcionando la empresa es de 12 años y medio.</li> <li>• Nunca utiliza un plan de incentivos.</li> <li>• No cuenta con un organigrama</li> <li>• No cuenta con un manual de procedimientos.</li> <li>• Participan familiares en las actividades diarias del negocio.</li> <li>• No contratan personal eventual.</li> <li>• Tienen al menos un trabajador familiar.</li> <li>• La empresa es familiar.</li> <li>• No tiene socios.</li> <li>• Su mercado es maduro.</li> </ul>	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grado de escolaridad del propietario es secundaria</li> <li>• No posee un manual de puestos y funciones.</li> <li>• La edad promedio del propietario es de 44 años.</li> <li>• El tiempo promedio que lleva funcionando la empresa es de 10 años y medio.</li> <li>• Nunca utiliza un plan de incentivos.</li> <li>• No cuenta con un organigrama</li> <li>• No cuenta con un manual de procedimientos.</li> <li>• Participan familiares en las actividades diarias del negocio.</li> <li>• No contratan personal eventual.</li> <li>• Tienen al menos un trabajador familiar.</li> <li>• La empresa es familiar.</li> <li>• No tiene socios.</li> <li>• Su mercado de encuentra estancado.</li> </ul>
--	--

### **3.5.1.- Características de los conglomerados: empresa grupo A y empresa grupo B**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la tabla N°19, expresados en puntos clave, para un mejor análisis.

De los dos grupos de empresas estudiadas se puede observar que uno contiene mayores aspectos negativos que el otro, este grupo es el B, en comparación con el grupo de empresas A, sin embargo los aspectos negativos no quedan excluidos en este último grupo, por lo que se recreará una comparación de estas 2 agrupaciones en función de las actividades que realizan para la operación y/o marcha de su negocio.

#### **3.5.1.1.- Elección y formación del personal de trabajo**

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr, por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por el empleo que se está postulando y por la organización a la que va pertenecer, pasando por métodos de evaluación y selección para posterior integrarse a la empresa.

#### **Empresa grupo A**

Se puede observar que la empresa del grupo A, tiene presente un aspecto muy importante en la formación del equipo de trabajo, esto es la realización del proceso de selección del personal para obtener una mano de obra calificada en las actividades diarias del negocio, y fomentar el buen funcionamiento del mismo, posterior a esto utiliza programas de capacitación al personal para que este pueda desempeñar sus labores eficaz y eficientemente, así también utiliza siempre

programas de sueldos y salarios y se preocupa por brindar a sus empleados un ambiente seguro de trabajo.

Sin embargo este grupo de empresas nunca realiza la promoción de su personal, ni genera planes de incentivos, aspectos importantes a realizar para motivar a los trabajadores y canalizar sus objetivos con los de la empresa.

### **Empresa grupo B**

Las empresas chetumaleñas que se encuentran en el grupo B, no llevan a cabo programas de planificación de personal; actividades que toda empresa como hemos analizado debe realizar. Estas empresas no utilizan técnicas para el reclutamiento y selección de personal lo que ayuda a elegir de un conjunto de candidatos a las personas más adecuadas para ocupar los empleos existentes en el negocio, estas empresas hacen contrataciones de forma inmediata y sin exigir documentación al solicitante. En este grupo de empresas el único nivel jerárquico más importante que existe es el del dueño, ya que él se encarga de ver toda la administración del negocio, es por ello que los empleados no pueden aspirar por un nivel jerárquico más alto, siempre seguirán siendo empleados con un salario fijo. Además la unidad económica no cuenta con programas de seguridad y prevención de riesgos, que prevean al trabajador ante alguna contingencia durante su desarrollo de actividades.

#### **3.5.1.2.- Información financiera del negocio**

El objetivo de los Estados Financieros de una empresa es proveer información acerca de la posición financiera, operación y cambios en la misma, útil para una gran variedad de usuarios en la toma de decisiones de índole económica.

### **Empresas grupo A**

En lo referente a las acciones financieras, las empresas del grupo A, siempre hacen uso de los estados financieros y realizan los análisis pertinentes para verificar que la empresa marche de forma adecuada. Para realizar cualquier tipo

de inversión primeramente se determina que tan fructífera puede ser esta, es decir se evalúan si es relevante y posible realizar la inversión y si es el momento adecuado según lo requiera la empresa. Utiliza la información contable para fines fiscales y para controlar ciertos costos que genera el negocio evitando desórdenes en el recurso económico, también ejerce control en sus inventarios para determinar el surtido con el que se debe contar de acuerdo a las ventas realizadas, las ganancias obtenidas en dichas ventas se destinan en reinversiones necesarias en la empresa. El registro de las operaciones son llevadas a cabo por un despacho contable y el dueño es quien elabora la nomina en dicho negocio.

### **Empresas grupo B**

Las microempresas que se encuentran en el grupo B, manejan sus recursos por cuenta propia, basándose solamente en la experiencia y el sentido común del dueño del negocio. Como conoce a fondo su negocio, sabe aproximadamente cuánto se ha vendido, cuánto deben los clientes y cuanto dinero ha entrado en el negocio. Es por ello que no hace uso de los estados financieros, ya que consideran que la información que genera este documento no afecta en la toma de decisiones del propietario, así mismo no cuentan con flujo de efectivo (no registran las entradas y las salidas de las diferentes actividades de su negocio) que les podría servir para mejorar la utilidad de su empresa. En cuestiones de producción las microempresas no llevan un control de cuanta mercancía tienen en el almacén y cuanta es la que requieren comprar, por consiguiente no determinan los gastos de su producción, ocasionándoles esto muy pocas ganancias en el negocio, la cual utilizan principalmente para renovar inventarios y otros gastos corrientes de la empresa.

#### **3.5.1.3.- Gestión del negocio**

Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas, con los recursos con los que se cuenta y en ese

sentido es necesario identificar las herramientas necesarias que influyen en el éxito o que mejoran el resultado de la gestión.

### **Empresas grupo A**

Este tipo de empresa posee una herramienta fundamental para cualquier empresario, pues el contar con un plan de negocios permite evaluar la factibilidad de la empresa. Por medio de esta herramienta se definen objetivos, se formulan estrategias, se realizan proyecciones y se planifican acciones idóneas para la empresa, pero a pesar de esto no posee ciertos elementos de igual importancia para la administración del negocio como lo son el manual de procedimientos, el organigrama, y el manual de puestos y funciones. En toda empresa es indispensable definir puestos y funciones específicas para cada trabajador sin importar que el número de estos sea pequeño, como es el caso de este grupo de empresas. El establecer este tipo de lineamientos evita las confusiones en cuanto a la jerarquía del personal y se esclarece cualquier duda con respecto a las responsabilidades y funciones a realizar por cada trabajador.

### **Empresas grupo B**

Los micronegocios de este grupo como se analizó anteriormente están dirigidos por un solo dueño, por lo cual para ellos no es necesario contar con un organigrama, ya que ya se sabe quién es el responsable, que tiene la autoridad para tomar decisiones dentro de la organización. De igual forma no cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo una buena gestión empresarial, al no contar con un plan de negocios donde estipule los objetivos, metas y las actividades que va a seguir la empresa, ni mucho menos tiene por escrito las ejercicios que deben realizar los empleados, ya que dichas acciones suelen ser únicas y repetitivas durante el transcurso de la operación del negocio, y los empresarios la consideran como una herramienta que no le proporcionara un beneficio que ayude al funcionamiento de su unidad económica.

#### **3.5.1.4.- Preparación del propietario.**

Para administrar adecuadamente una empresa se necesita contar con directores, gerentes o expertos, que colaboren en la productividad y por ende a la competitividad de los negocios.

#### **Empresas grupo A**

La preparación profesional que mantiene el empresario se considera buena ya que posee un nivel de licenciatura, lo que sugiere un mayor conocimiento y preparación para dirigir y organizar hacia la eficiencia. Por otro lado este tipo de empresario posee experiencia en el área de ventas y la edad promedio que poseen se mantiene en los 39 años.

#### **Empresas grupo B**

Los empresarios de este negocio tienen una edad promedio de 44 años, presentando un nivel educativo de secundaria, teniendo una mayor experiencia en ventas, adquirida en la actividad de su negocio, ya que éste al conocer perfectamente el producto que ofrece, tiene la facilidad de impulsar y motivar a los clientes para que compren su mercancía.

#### **3.5.1.5.- Pensamiento innovador**

No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones

#### **Empresas grupo A**

En este grupo de empresas se considera muy importante la innovación en la gestión comercial, desafortunadamente no siempre se cuenta con las

herramientas suficientes para mejorar los procesos de comercialización y cumplir satisfactoriamente con las metas que se plantea la organización. En promedio se invierte en el mantenimiento del equipo de trabajo del 20% al 44% del total de las ganancias anuales, lo que señala que se preocupa por el funcionamiento adecuado de su equipo de trabajo.

### **Empresas grupo B**

La innovación empresarial y comercial no son factores importantes para las microempresas chetumaleñas, ya que estas se encuentran satisfechas con las herramientas que cuentan para hacer operar su negocio, no invierten muchos recursos en adquirir los instrumentos necesarios para mejorar su nivel de vida y minimizar algunos recursos. No saben que la innovación es un factor importante que puede ayudar a elevar las ganancias. Estas organizaciones no utilizan la tecnología para adquirir o vender su producto, es decir, no realizan compras o ventas por internet.

#### **3.5.1.6.- Espíritu competitivo**

El espíritu competitivo es una importante herramienta que todo empresario debe tener, ya que para ser competitivos tienen que ganarle a la competencia o estar a su nivel, destacando en aquellos aspectos que las hacen únicas. El propietario tiene que utilizar los recursos que dispone dentro y fuera de su empresa para lograr esta competitividad, para que de esta manera pueda vencer a su competencia. Veamos cual fue el espíritu competitivo de los dueños de los negocios de la ciudad de Chetumal.

### **Empresas grupo A**

El espíritu competitivo de esta empresa es vago, ya que las estrategias empleadas para enfrentar a los competidores no son tan idóneas para generar ventajas frente a sus adversarios y estar a la vanguardia. El imitar a la competencia no es para



nada adecuado, ya que esto no hará ver a la empresa como la mejor, pues no habría nada que la diferencie de las demás. El mejorar las estrategias implementadas por la competencia es importante pero no la mejor opción si se busca ser realmente competitivo.

### **Empresas grupo B**

La competencia para las empresas chetumaleñas de este conglomerado, no presenta ninguna preocupación, ya que los empresarios no realizan ninguna estrategia para enfrentar aquellos negocios que realizan la misma actividad o que incursionan en el mercado.

#### **3.5.1.7.- Estructura organizacional**

Las empresas deben contar con una mano de obra suficiente para realizar las actividades de su organización, ya que los empleados constituyen una parte fundamental del negocio, seguidamente se analiza esta situación de las empresas chetumaleñas.

### **Empresas grupo A**

Las empresas de este grupo no cuentan con algún socio, por lo general es un solo dueño quien la administra, posee un total de cuatro trabajadores fijos para realizar actividades a fines del funcionamiento del negocio y no realiza contrataciones de personal eventual y participa al menos 1 familiar en las actividades diarias del negocio.

### **Empresas grupo B**

Es evidente que para el desarrollo de las actividades de las empresas el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, las empresas del

grupo B tienen como empleados a algún miembro de su familia, ya que los dueños se sienten más seguros dejando el negocio en manos de un miembro de su familia, es por ello que no contratan a empleados eventuales y alguna tienen por lo menos a un empleado fijo, lo cual proporciona confianza al empresario para encargarle la organización, la cual está conformada por familiares, donde el único socio es el propio dueño, éstos no promueven planes de incentivos para los empleados, ya que estos fijan un salario fijo sin oportunidades de aumento.

### **3.5.1.8.- Datos importantes**

La empresa es una unidad económica que está constituida por socios o familiares, por lo regular las microempresas se constituyen por familia, así es el caso de los negocios de los siguientes grupos.

#### **Empresas grupo A**

Las empresas que integran este grupo son negocios familiares y el tiempo promedio que llevan en funcionamiento es de 11 años y medio, tiempo suficiente para adquirir experiencia y por ende conocimientos que le permitan una adecuada toma de decisiones cuando sea requerido. Los empresarios del negocio perciben tener un mercado maduro, este es el justo momento para implementar más y mejores estrategias para mantener o mejorar una posición en el mercado.

#### **Empresas grupo B**

Las unidades económicas de este sector llevan funcionando en promedio 10 años, antigüedad que las hacen permanecer en el mercado, aunque no han tenido una significancia en el ciclo de vida de la empresa, ya que su mercado ha permanecido estancado.

El origen de la administración de la empresa es familiar, ya que esta bajo la dirección de una o más miembros de la familia, quienes tienen intervienen en las actividades diarias o parciales del negocio.

### 3.6.- Ventajas y desventajas de las microempresas chetumaleñas.

#### Ventajas

- Se ubican en lugares con afluencia de personas.
- Conocen a su competencia.
- Fácil adaptación a los cambios en el mercado.
- Conocen el sector al que se dedican.
- Estructura organizacional sencilla.
- Generan empleo a la población chetumaleña.
- Cuentan con un establecimiento propio.

#### Desventajas

- Falta de financiamiento.
- Mala administración del personal.
- Poca participación en innovación y tecnología.
- No cuenta con estrategias para ir la vanguardia de su competencia.
- No todas tienen empresarios con preparación profesional.
- No realizan de forma apropiada la contabilidad de su negocio.
- No realizan inversiones en sus herramientas y/o equipo de trabajo.
- Herramientas Insuficientes para la gestión del negocio.
- Bajo poder de negociación con los proveedores.

### **3.7.- Conclusiones del capítulo III**

Las empresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo (micronegocios) tienen una estructura organizacional muy sencilla, ya que el 77% son empresas familiares, estando conformadas por uno o dos empleados familiares, que se encuentran realizando alguna actividad dentro del negocio.

El 72.8% de los negocios fueron fundadas por el dueño, quien este a su vez es el único propietario y no tiene socio alguno. El género que mayor domina en estos negocios son el de los hombres, donde 111 individuos lo manifestaron, y tan solo 84 están bajo las ordenes en las mujeres.

En su formación académica se puede decir que el 95.9% de estas personas presentan algún fundamento pedagógico que les han ayudado a realizar las actividades de su negocio, mientras que el 4.9% no presentaba algún grado escolar, sin embargo los propietarios tienen algunos conocimientos básicos, que han adquirido en el transcurso del manejo del negocio, que les han ayudado a administrarlo; tiempo que se comprueba al ver el promedio en el cual se encuentran operando, que es de 10 años, teniendo éstos un establecimiento mercantil definido. Otra de las características de los negocios es que se dedican a la venta del comercio al por menor, por mencionar algunos rubros de éstos negocios se encuentran, agencias, depósitos, tiendas o supermercados, vendiendo su producto en unidades pequeñas, es decir, dedicándose a la venta al menudeo.

La administración general del negocio está realizada por el propio dueño, el cual no posee los conocimientos profesionales para elevar la competitividad del negocio, ya que éste no maneja herramientas financieras, manuales de inducción, de puestos y funciones, organigrama o algún plan de negocio, donde estipule cada uno de los procesos que se debe seguir en las actividades de la empresa; si utilizara estas herramientas administrativas, la empresa tendría más ventas, aumentaría sus clientes y obtendría recursos extras, que podría aprovecharlos para el mejoramiento de la empresa o para inversión en otro negocio, elevando de esta manera su competitividad, la cual las han hecho permanecer en el mercado.

## **Capítulo IV.- Conclusiones**

### **4.1.- Conclusiones generales**

Efectuado el análisis del presente estudio, podemos determinar que el cumplimiento del objetivo general y los específicos se han efectuado satisfactoriamente, ya que se logro identificar qué factores inciden en la competitividad de las microempresas en Chetumal.

En esta investigación se realizaron 3 planteamientos de hipótesis cuyos resultados posteriores al análisis fueron los siguientes:

H<sub>1</sub>.- Las microempresas de la ciudad de Chetumal que aún permanecen activas poseen alguna o algunas características competitivas.

Lo anterior se vio confirmado al obtener los resultados del estudio empírico realizado, ya que permitió identificar cuantas y cuáles son las características competitivas con que cuentan los negocios de la ciudad. Así también se obtuvo conocimiento de 2 grandes grupos de microempresas en Chetumal: las que por lo general utilizan muy pocas herramientas para el fomento de su competitividad y permanencia en el mercado y las que si utilizan elementos adecuados para su funcionamiento y capacidad competitiva. Es verdad que no todos los micronegocios de la ciudad cuentan con un mismo nivel competitivo pero también es una afirmación el decir que todas poseen características competitivas, desafortunadamente tan solo un 24.1% es la cantidad que representa al número de empresas con mayores peculiaridades competitivas, el resto de estas, es decir, 75.9% posee menores atributos competitivos. La mayoría de los micronegocios se encuentran en dificultades para enfrentar a la competencia al no aplicar ciertos lineamientos profesionales en las funciones básicas del negocio ni hacer uso de diversas herramientas que fomentan una adecuada gestión administrativa, sin embargo la antigüedad promedio que han subsistido es de 10 años, lo que hace

pensar ¿Como lo han logrado?, la respuesta a esta interrogante consta de lo siguiente:

- A pesar de que la mayor parte de las microempresas de la ciudad son constituidas por simple afinidad, y/o necesidad de un ingreso por parte del empresario sin que este tome en cuenta su poca o nula formación para llevar a cabo un negocio, existen micronegocios que han logrado subsistir con una formación obtenida de la experiencia, que va mas allá de contenidos contextuales y se especializa en la práctica.
- La ubicación de las microempresas también ha sido pieza clave para determinar la permanencia de su negocio, debido que los lugares donde se encuentran situados son punto de consumismo y entretenimiento, por lo que existe una afluencia de personas en estos lugares.
- El empresario logra obtener conocimientos generales del negocio ya que el número de sus trabajadores en promedio es de 2 personas y por ese motivo se ve inmerso en todas las funciones que amerita el mismo, aunque muchas veces esta noción ha surgido de la acción prueba-error, le permite prever ciertas situaciones de riesgo que podrían acercarse con base a experiencias pasadas.
- La atención que se le brinda al cliente es personalizada, lo que ha permitido a los microempresarios brindar una mejor atención y asesoramiento al cliente en el proceso de su compra e inclusive recibir recomendaciones por parte de los mismos hacia el producto o servicio que ofrecen.

Para los microempresarios al inicio de la apertura de su negocio, nunca fue una limitante el hecho no contar con una preparación profesional, bastaba con la intuición, tener los conocimientos básicos del sector que desempeñarían y una motivación muy grande llamada necesidad. Desafortunadamente para ellos, en la actualidad ya no basta únicamente poseer estas características, a medida que se

incorporan nuevas y más grandes empresas el destino de estas se torna peligroso y el que se integren empresas más especializadas al mercado significa: “realiza planes, crea estrategias y obtén ventajas competitivas o siéntate a ver como tu sueño se viene abajo”. A pesar de ello a los microempresarios parece no importarles el futuro que les espera si no aplican lo antes señalado, y la siguiente hipótesis lo constata.

H2.- Las microempresas Chetumaleñas carecen de una planeación estratégica.

Esta hipótesis se acepto al observar que los microempresarios no saben qué hacer frente al fenómeno de nombre “competencia”. Mientras que las empresas adversarias procuran aumentar el número de clientes, utilizando promociones, una mejor atención al cliente y mejorando la calidad de sus productos o servicios, solo el 27.69%de las microempresas se dedica a innovar y crear estrategias vanguardistas, y el resto de estas, es decir, el 72.31% que es la mayor parte, se escatiman a imitar a su competencia, otras a mejorar sus propuestas y un número importante de empresas simplemente no hace nada. Estos resultados señalan una muy baja iniciativa por parte de estos negocios para ser fructíferos y competitivos. Utilizar la estrategia de imitación no garantiza ningún éxito es decir, ¿de qué forma supone el empresario que los clientes van a preferir su servicio o producto? Hasta no presentar ninguna ventaja superior a la de la competencia no hay razón para pensar que la solución está hecha, una imitación es en todo caso quedar neutros y dejar a los clientes tal vez igual. Para enfrentar a los competidores es necesario que los microempresarios realicen acciones concretas, basadas en el mercado, la competencia, los costos, los clientes, su financiamiento e imagen misma, de esta forma pueden generar estrategias de acuerdo a sus posibilidades pero también de acuerdo a lo que realmente se pretende lograr, que es un nivel competitivo, tomando en cuenta que el mejor producto o servicio es aquel que comprende un valor agregado para sus clientes.

Al observar que muchas microempresas de la ciudad al poco tiempo de apertura manifestaban un cierre o cambio de giro, se pensó en gran medida que los microempresarios carecían de conocimientos profesionales, de este punto se dedujo la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>- Los empresarios chetumaleños no poseen habilidades y conocimientos profesionales necesarios para lograr el éxito y crecimiento de sus negocios.

La anterior hipótesis es rechazada debido a que si existen empresarios con habilidades y conocimientos profesionales para aplicar en el funcionamiento de su negocio y aunque la cantidad de empresarios con estas aptitudes es muy baja, la mayor parte de ellos utilizan las herramientas administrativas adecuadas para la gestión de su empresa a diferencia de los empresarios que no cuentan con una preparación profesional, sin embargo aun les falta contar con una mayor visión debido a que su actitud competitiva no es tan proyectiva.

Por otra parte también se logró constatar que muchas de las habilidades que poseen los microempresarios, las han forjado con base a su experiencia en el campo laboral que podría no tratarse de una preparación precisamente profesional pero su valor es realmente significativo y/o necesario para fortalecer su negociación.

Resulta claro observar que las microempresas de la ciudad de Chetumal deben mejorar su competitividad de forma eficiente y con el menor tiempo posible, esto por medio de acciones concretas que permitan hacer frente no solo a empresas ubicadas en la ciudad si no a empresas pertenecientes a otras ciudades que pronto competirán contra las microempresas de esta capital. Seguidamente se expondrán un conjunto de recomendaciones enfocadas a lograr un mejor desempeño en las microempresas de la ciudad de Chetumal.



#### **4.1.1.- Limitantes de la investigación**

El trabajo de campo efectuado presento ciertas situaciones que complicaron su aplicación, una de estas fue la colaboración de los microempresarios para proporcionar información referente a su empresa, debido a que existía desconfianza de su parte, aun conociendo la finalidad de la investigación.

La disponibilidad de los propietarios para la aplicación de la encuesta fue otra limitante ya que en repetitivas ocasiones no contaban con el tiempo suficiente para tal procedimiento, por lo que designaban a un empleado quien intentaba proporcionar la información solicitada y lamentablemente no contaba con los conocimientos necesarios para hacerlo. Al percatarnos de tal hecho se daba por concluida la encuesta sin realizar ninguna expresión descortés.

Otra limitante se presento con ciertos microempresarios, quienes siendo dueños del negocio carecían de conocimientos referentes al mismo, razón que les impedía el llenado total de la encuesta.

La actitud de conformismo y desaliento que manifestaron un importante número de microempresarios, propicio que estos se rehusaran a contestar la encuesta, debido a que percibían el ciclo de vida de su negocio próximo al declive.

#### **4.2.- Recomendaciones**

La permanencia futura de todas las empresas sin importar tamaños, se torna cada vez más compleja, ya que se encuentra inmersa en entornos que incrementan su agresividad evitando la permanencia de algunas empresas en el mercado, y las más vulnerables a estos hechos son los micronegocios.

Las recomendaciones que se plantean a continuación están enfocadas a los micronegocios de la ciudad y fueron desarrolladas en función de las desventajas obtenidas en estos negocios según el análisis realizado.

1.- Participación competitiva del personal y dueños: La actitud competitiva debe estar compartida entre los dueños y los trabajadores de la empresa, ya que ambos elementos trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos del negocio. Una buena forma de motivar a los empleados es utilizando diversos incentivos que pueden no ser necesariamente económicos (reconocimientos, promoción de puestos y funciones, etc.)

2.- Planeación estratégica: El microempresario debe definir el estado actual en el que se encuentra su negocio y visualizar cual es el estado deseado a alcanzar, posteriormente debe plantear sus objetivos y definir cuáles son los resultados que pretende se obtengan en su negocio, y con base a estos debe realizar una evaluación de los programas o métodos a emplear para alcanzar aquellos objetivos y mantener un control del curso que sigue, la realización de las estrategias para la empresa.

3.- Capacitación del personal: La formación del personal que labora en la empresa es fundamental si se desea elevar el nivel de competencia, contar con personal eficiente que prometa desempeñar sus actividades en tiempo y forma permite alcanzar los objetivos del negocio con mayor eficacia. Es importante mencionar que en las microempresas chetumaleñas, el número de empleados es muy bajo, probablemente ese es el motivo por el que no invierten en capacitarlos, esto no debe ser excusa para prescindir de la capacitación en sus empleados, por otro parte la inversión realizada en esta acción resulta fructífera a largo plazo.

4.- Fuentes de financiamiento: Al realizar el estudio se pudo observar que la mayoría de los micronegocios de la ciudad están muy poco informados de los programas financieros que se manejan en diversas instituciones cuyo propósito es impulsar a las microempresas, por eso es de gran relevancia informarse y conocer los proyectos financieros que ofrecen dichas instituciones.

5.- Uso del internet: El uso de la herramienta internet es una alternativa que no puede quedar fuera en la actualidad, por su bajo costo e importantes beneficios es el instrumento ideal para la obtención de nuevos clientes y proveedores.

6.- Utilizar la creatividad: En la formulación de estrategias es necesario hacer uso de la creatividad, pues de esta forma se pueden crear estrategias novedosas y precisas para enfrentar a la competencia, sin tener que recurrir a imitaciones que lejos de ayudar, simplemente no tienen ninguna utilidad.

7.- Crear ventajas competitivas: El microempresario tiene que aprender a identificar los elementos que constituyen a la empresa, siendo posibles de transformarlos en ventajas competitivas, ya que es precisamente lo que capta la atención de los clientes, con este hecho no solamente existirá una diferenciación del negocio en comparación con la competencia, sino que también se obtienen ideas para formular estrategias competitivas.

## Fuentes bibliográficas

1. Rojas, Patricia; Sepúlveda y Sergio G, (1999), ¿Qué es la competitividad? ED.IICA.
2. Porter, Michael E. (1982), Ventaja Competitiva. Editorial Cecsá.
3. Porter, Michael E, (1995), Ser competitivo. Publicado en la lengua Inglesa por Harvard Bussines school.
4. Rodríguez, Joaquín, (1996), Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Editorial. Internacional Thompson Editores. México.
5. Zorrilla, Juan, (2007), La importancia de las PyME en México y para el mundo.
6. Porter, Michael E, (1982), Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México.
7. Pierre Massot, Daniel Feisthammel, (2003), Seguimiento de la competencia y del proceso de formación. AENOR. España.
8. D'Aveni, Richard- Robert Gunther, (1996), Hiper-Competencia, como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos. México.
9. Schettino, Macario, (2002), Introducción a la economía para no economistas. Pearson Educación. México.
10. Lombana, Jahir; Gutiérrez, Silvia Rozas (2009), Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento & Gestión, Núm. 26, julio-sin mes, pp. 1-38.
11. Jiménez Ramírez, Manuel Humberto, (1985), Modelo de Competitividad Empresarial. Umbral científico, número 009, Fundación Universitaria Manuel Beltrán Bogotá, Colombia, pp.115-125.

12. Secretaría de Economía, (2001-2006), Programa Nacional de Desarrollo Empresarial. México: Secretaría de Economía.
13. Fernández Zorrilla, (1993), La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, N° 56.
14. Labarca, Nelson, (2007), Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Revista Omnia, No. 02.
15. Guillermo AbdelMusik y David Romo Murillo, (2005), Concepto de competitividad. Serie de Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. 32 pp.
16. Bolívar Antonio, (2007), Educación para la ciudadanía: algo más que una asignatura. Grao, 219 páginas.
17. Reyes Ponce, Agustín, (1992), Administración de Empresas Teoría y práctica, primera parte, Editorial grupo Noriega, México, paginas 69-97.
18. Elena cano, (2006), Cómo mejorar las competencias de los docentes: guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. Págs.213.
19. Ramón Montaner Anfruns, (2000), Manual del directivo eficaz, Edición 2000, 292 pp.
20. MÉNDEZ Morales, José y otros, (1993), Dinámica social de las organizaciones, México (3ª. Ed.), McGraw-Hill Interamericana, p. 169.
21. Petra, Mateos, (1998), Dirección y objetivos de la empresa actual, Editorial Ramón Areces, p 16.
22. Malhotra N.K., (2004), Investigación de mercados: un enfoque aplicado, ED. Pearson Prentice Hall, 4° ed.

23. Luis Sagi-Vela Grande, (2004), Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de organización. Editorial ESIC, Página 194.
24. Arnoldo C. Hax, D. L. W. I. , (1999), The Delta Model: Adaptive Management for Changing World. Sloan Management Review, Winter, pp. 11-28.
25. Alan F. Carrasco Dávila, (2005), La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, julio.
26. Danilo Herrera, (2000), Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias, ED. IICA, 52 páginas.
27. Alcalá Álvarez, María del Carmen, (2006), Sistema Universitario de innovación en apoyo a las microempresas marginada de la industria de alimentos en Baja California. Universidad Autónoma de Baja California.
28. Rodeiro pazos David; Fernández Fernández Loreto, (2006), Características de las PYMES Gallegas innovadoras frente a las PYMES no innovadoras. Revista galega de economía, Diciembre, año/vol.15, número 002. Universidad de Santiago Compostela. Santiago Compostela, España.pp.1-20.
29. Hernández Fernández, Lissette, (2007), Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. Revista de Ciencias Sociales (Ve), Vol. XIII, Núm. 2, mayo-agosto, pp. 249-263.Universidad del Zulia Venezuela.
30. Banco Interamericano de desarrollo, (2001), Competitividad: el motor del crecimiento: progreso económico y social América Latina.
31. Ramón Sanguino Galván, (2006), La competitividad de la Administración Local: modernización a través de la gestión del conocimiento, ED. INAP. 130 páginas.
32. Fernández Sánchez Esteban, (1989), La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de recursos.

33. Mussons Sellés, Jaume, (1997), La empresa y la competitividad, Ediciones UPC, 189 páginas.
34. Regalado H. Rafael, (2003), Las MIPYMES en Latinoamérica.
35. Ballow, Ronald H., (1991), Logística Empresarial. Control y Planificación.
36. Montserrat Ollé, (1997), El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa. 166 páginas.
37. Gil Estallo, María de los Ángeles, (2007), Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos. Editorial ESIC. 671 páginas.
38. Sallenave Jean, (2004), Gerencia y planeación estratégica, Editorial Norma, 347 página.
39. Etkin Jorge Ricardo, (1996), La empresa competitiva: grandeza y decadencia, el cambio hacia una organización vivible. 356 páginas.
- 40.- Lind, Douglas A. (2001). Estadística para Administración y Economía. Tercera Edición. McGraw Hill. México.
- 41.- Lohr, Sharon A. (2001). Muestreo: Diseño y análisis. Primera edición. México.

## Referencias virtuales

1. empresario	El	<a href="http://elempresario.mx">http://elempresario.mx</a>
2. Revista eumed		<a href="http://www.eumed.net">http://www.eumed.net</a>
3. Banco de la república cultural		<a href="http://www.banrepcultural.org">http://www.banrepcultural.org</a>
4. Secretaria de economía		<a href="http://www.economia.gob.mx">http://www.economia.gob.mx</a>
5. Contacto pyme		<a href="http://www.contactopyme.gob.mx">http://www.contactopyme.gob.mx</a>
6. Instituto Nacional de Estadística y Geografía		<a href="http://www.inegi.org.mx">http://www.inegi.org.mx</a>
7. Sistema de Información Empresarial Mexicano		<a href="http://www.siem.org.mx">http://www.siem.org.mx</a>
8. Fortalecimiento a las MIPYMES		<a href="http://www.fundes.org.mx">http://www.fundes.org.mx</a>
9. Revista redalyc		<a href="http://www.redalyc.uaemex.mx">http://www.redalyc.uaemex.mx</a>
10. El universal, periódico de México		<a href="http://www.eluniversal.com.mx">http://www.eluniversal.com.mx</a>
11. Instituto pyme		<a href="http://www.institutopyme.org">http://www.institutopyme.org</a>



## Glosario de términos

**MiPyME.** Micro, Pequeña y Mediana Empresa, es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano.

**Microempresa:** Unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

**Pequeña empresa:** La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y que está conformada por un número de personas que no excede un determinado límite, además de aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad

**Mediana empresa:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Grande empresa:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**Competitividad:** Capacidad y habilidad que tenga una empresa para enfrentar a su competencia, haciendo uso de sus características competitivas que posea, y administrando eficientemente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, tomando en cuenta aspectos sociales y culturales de la población en la que habita.

**Competencia:** Es la actitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.

**Competidores:** Se refiere a las empresas que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

**Empresario:** es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio.

**Emprendedor:** Se denomina emprendedor/a a aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto.

**Espíritu competitivo:** Es la actitud de destacar por encima del otro, de demostrar ser mejor que los demás.

**Empresa:** una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

**Sociedad:** Unidad jurídica que regula el conjunto de relaciones que producen el patrimonio del que son titulares dos o más personas. Concepto más restringido que empresa ya que es de dimensión jurídica. Una misma empresa puede estar formada por varias sociedades, donde hay una matriz y varias sociedades filiales.

**Negocio:** Actividad relacionada con la compra y venta de cosas con las que se persiguen una ganancia. Una empresa puede dedicarse a uno o más negocios no se limitan a un único negocio.

**Unidad económica:** Establecimiento (desde una pequeña tienda hasta una gran fábrica) asentado en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas, además se realiza la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios.

**Mercado:** mercado es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

**Comercio al por menor:** Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra – venta (sin transformación) de bienes de consumo final para ser vendidos a personas y hogares, así como a unidades económicas dedicadas solamente a una parte del proceso (la compra o la venta). Los comercios al por menor que venden bienes propios son conocidos como agencias, depósitos, tiendas, supermercados o derivan su nombre de los productos que comercializan. Y los comerciantes minoristas que venden o promueven la compra – venta a cambio de una comisión o pago son conocidos como agentes de venta, corredores de mercancías, comisionistas, consignatarios, intermediarios del comercio al por menor, agentes importadores y exportadores.

**Comercio al por mayor:** Se explica como el negocio en el que el comerciante (cualquiera sea su especialidad) es un intermediario que compra productos y mercaderías para venderlos luego a otros comerciantes, quienes, a su vez,

venden los productos y mercancías a los destinatarios finales. Quienes intervienen en esta fase compran los productos a las fábricas y los venden a los minoristas.

**Estrategia:** Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

**Estrategias competitivas:** Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

**Plan estratégico:** Es un documento oficial que emite la empresa a través del cual, sus responsables, plasmarán la estrategia que seguirán en el corto plazo, por esto es que un plan de este tipo tiene una vida útil de aproximadamente unos 5 años como máximo.

**Plan de negocios:** Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

**Ventaja competitiva:** Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.

**Entorno empresarial:** Son las fuerzas directas e indirectas que condicionan la vida de una empresa, su actuación y sus logros o fracasos. En el entorno directo de la empresa, podemos situar a los proveedores, a los clientes y a la competencia, y en el entorno indirecto; vinculado a la empresa pero con impacto

mediato sobre ella: la tecnología, las leyes, la economía, la política la geografía, las practicas sociales, etcétera.

**Gestión empresarial:** Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

**Gestión comercial:** Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua.

**Gestión financiera:** Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales.

**Gestión de la producción:** Es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

**Rentabilidad:** Es la capacidad que tiene una empresa para generar suficiente utilidad o beneficio, es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

**Innovación:** Es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma

comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones

**Economía:** Es la disciplina que estudia las relaciones de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, analizando el comportamiento humano y social en torno de éstas.

**Utilidad:** Es la ganancia que se obtiene después de realizar los descuentos correspondientes. Es una magnitud variable que aumenta al aumentar la cantidad consumida del bien hasta alcanzar un máximo a partir del cual la curva de utilidad se vuelve decreciente.

**Habilidad de una empresa:** Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas, por ejemplo los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarle como usarla.

**Personal ocupado:** Personas que participan en alguna actividad productiva, cumpliendo un horario definido y recibiendo un sueldo o salario. Incluye a los trabajadores en huelga, con licencia temporal, de vacaciones o enfermedad.

**PIB:** El Producto Interno Bruto es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

## Anexos

### Anexo 1.- Formato de la encuesta



#### Cuestionario MIPYME

Número de cuestionario	
Clave del encuestador	
Fecha	

**Le agradecemos su participación al responder este cuestionario, que forma parte de la investigación llevada a cabo por la Universidad de Quintana Roo, a través del Cuerpo Académico de Economía Financiera y Negocios.**

#### I.- Identificación de la Empresa

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico \_\_\_\_\_

A continuación marque con una x (equis), o conteste las preguntas, según corresponda:

1. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?	_____ Años
2. Estructura jurídica de la empresa:	(1) ___ persona física    (2) ___ persona moral (si es sociedad pase a pregunta 4)
3. Régimen fiscal:	(1) ___ Pequeños    (2) ___ Intermedio    (3) ___ General
4. ¿Cuenta con un establecimiento mercantil?	(1) ___ No    (2) ___ Si
5. La empresa ¿es una franquicia?	(1) ___ No    (2) ___ Si
6. La empresa ¿es familiar? (una familia o grupo familiar tiene invertido más del 50% del capital de la empresa)	(1) ___ No    (2) ___ Si
7. Señale el número de empleados:	(1) ___ Fijos    (2) ___ Eventuales    (3) ___ Familiares
8. Tipo de ventas:	(1) ___ Al menudeo    (2) ___ Al mayoreo    (3) ___ Ambas
9. Monto aproximado anual de ventas:	(1) ___ hasta 4 millones    (2) ___ 4.01 a 100 millones    (3) ___ 100.01 a 250 millones
10. Describa cuál es la principal actividad del negocio:	(1) ___ Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza (2) ___ Construcción (3) ___ Industria manufacturera (4) ___ Comercio al por mayor (5) ___ Comercio al por menor (6) ___ Transportes, correos y almacenamiento (7) ___ Información en medios masivos (8) ___ Servicios financieros y de seguros (9) ___ Servicios profesionales, científicos y técnicos (10) ___ Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación (11) ___ Servicios educativos (12) ___ Servicios de salud y de asistencia social (13) ___ Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos

	(14) ___ Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (15) ___ Otros servicios excepto actividades del Gobierno.
--	--

## **II. Información General**

A continuación conteste las siguientes preguntas:

11. Edad del director/gerente/propietario.	_____ Años
12. Género del director/gerente/propietario.	(1)___ Femenino            (2)___ Masculino
13. ¿Ha sido propietario de otro negocio antes?	(1)___ No                    (2)___ Si
14. En caso afirmativo, ¿cuántos negocios ha tenido además del actual?	
15. En caso afirmativo. ¿Aún operan?.	(1)___ No                    (2)___ Si
16. En caso de haber cerrado, indique la razón:	(1)___ Mala gestión (2)___ Falta de recursos (3)___ Cambio de giro (4)___ Terminó del ciclo de vida (5)___ Competencia excesiva
17. Número de años que lleva el propietario en este tipo de negocios:	___ Años
18. Favor de marcar una de las siguientes opciones en relación con el propietario:	(1)___ Fundé el negocio (2)___ Fui co-fundador del negocio (3)___ Compré el negocio (4)___ Lo heredé.
19. En caso de haber heredado el negocio, indique en que generación se encuentra:	(1)___ Primera generación (2)___ Segunda generación (3)___ Tercera generación (4)___ Sucesivas.
20. Señale el origen del capital del negocio.	(1)___ Mexicano (2)___ Extranjero (3)___ Mixto.
21. Dadas las condiciones actuales del negocio ¿considera que el negocio es rentable?	(1)___ No                    (2)___ Si ¿Porqué? _____
22. Número de socios del negocio:	
23. ¿Algunos familiares o socios participan en las operaciones diarias del negocio?	(1)___ No                    (2)___ Si
24. Del total de socios, ¿Cuántos participan?	
25. Del total de familiares, ¿Cuántos participan?	
26. ¿Existe algún documento que especifique las responsabilidades de los socios?	(1)___ No                    (2)___ Si
27. ¿Existe relación familiar con director/gerente/propietario?	(1)___ No                    (2)___ Si
28. Señale en que área tiene más experiencia el director/gerente/propietario.:	(1)___ Ventas (2)___ Mercadotecnia. (3)___ Producción (4)___ Administración general. (5)___ Ingeniería (6)___ Contabilidad/finanzas. (7)___ Derecho (8)___ Recursos humanos. (9)___ Educación (10)___ Otra (especificar).
29. Señale el grado de escolaridad del director/gerente/propietario.:	(1)___ Sin estudios (2)___ Primaria (3)___ Secundaria. (4)___ Preparatoria (5)___ Carrera técnica (6)___ Licenciatura. (7)___ Posgrado
30. Señale el área de estudio del director/gerente/propietario (únicamente si tiene licenciatura o posgrado):	(1)___ Área de negocios (2)___ Área de Ingeniería (3)___ Área de sociales y humanidades (4)___ Área de ciencia y tecnología.

## **III. Gestión Financiera**

31. ¿Quién es el responsable de la contabilidad de su empresa?

No llevo contabilidad	Yo registro las operaciones pero en forma esporádica.	Yo registro las operaciones diarias	Un despacho contable lleva las operaciones de la empresa	La empresa cuenta, entre sus empleados, con un contador.
-----------------------	---	-------------------------------------	--	--

32. Indique el nivel de frecuencia de uso de las siguientes herramientas y prácticas contables y financieras:	1 = Nunca 5 = Siempre				
Estados financieros (balance general y estado de resultados)	1	2	3	4	5
Sistemas de control de inventarios	1	2	3	4	5
Sistema de control de costos de producción	1	2	3	4	5
Análisis de estados financieros para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Evaluación de inversiones mediante proyección de flujos de efectivo	1	2	3	4	5



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

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

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

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

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

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

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

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

37. El capital de la empresa para su operación resulta:

Insuficiente	Poco	Bueno	Suficiente	Excedente
--------------	------	-------	------------	-----------

38. ¿La empresa ha recibido nuevas inyecciones de capital?

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

39. Aproximadamente, ¿Cuál es la vida útil de la maquinaria y equipo de su empresa?

De 0 a 3 años	De 4 a 6 años	De 7 a 10 años	De 10 a 15 años	Más de 15 años
---------------	---------------	----------------	-----------------	----------------

40. Aproximadamente, ¿Cuánto invierte en mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo de su empresa?

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

41. ¿Cuenta su empresa con maquinaria y equipo en operación y que ya haya sido depreciada en su totalidad?: (1)\_\_\_ No  
(2)\_\_\_ Si

42. ¿De dónde provino el financiamiento con el que se implementó la empresa?

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

43. ¿Si hubiera tenido acceso a (mayor) financiamiento bancario en que hubiera cambiado su negocio?

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

44. ¿Cuál es la tasa de interés promedio que usted paga por sus créditos bancarios?

0-15%	16-35%	36-50%	51-75%	más del 75%
-------	--------	--------	--------	-------------

45. Tomando en cuenta que la banca define como PyME, aquella empresa que al menos factura un millón de pesos, ¿cómo calificaría usted a su empresa?

Changarro	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Empresa grande
-----------	--------------	-----------------	-----------------	----------------

46. ¿Cuál era el margen de ganancia esperada al iniciar el negocio?

Ninguna	1-10%	11-20%	21-30%	más del 30%
---------	-------	--------	--------	-------------

47. Sus utilidades declaradas del negocio al gobierno en el último año fueron:

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

48. Su margen de ganancia fluctúa entre:

No hubo	1-10%	11-20%	21-30%	más del 30%
---------	-------	--------	--------	-------------

49. Las ganancias del negocio se usan principalmente para:

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

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

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

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

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

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

52. ¿En el último año, con qué frecuencia obtuvo crédito de sus amigos utilizados en el negocio?

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

53. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito con amigos?

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

54. Indique el grado de utilización de los siguientes productos financieros en la empresa:	1 = Nunca 5 = Siempre				
Tarjeta bancaria corporativa	1	2	3	4	5
Cuenta de ahorros	1	2	3	4	5
Chequera	1	2	3	4	5
Tarjeta de crédito	1	2	3	4	5
Terminal bancaria para pagos electrónicos	1	2	3	4	5
Crédito refaccionario	1	2	3	4	5
Crédito hipotecario	1	2	3	4	5
Crédito para capital de trabajo	1	2	3	4	5

55. Para financiar las inversiones en activos fijos (edificios, mobiliario, maquinaria, vehículos, etc.), indique la frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:	1 = Nunca 5 = Siempre				
Aportaciones de los accionistas o propietario(s).	1	2	3	4	5
Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a corto plazo (plazo inferior a un año)	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a largo plazo (plazo superior a un año)	1	2	3	4	5
Arrendamiento financiero	1	2	3	4	5
Arrendamiento puro	1	2	3	4	5
Otras fuentes (acreedores diversos no bancarios)	1	2	3	4	5

56. En las decisiones de inversión, indique el orden y el grado de utilización de las siguientes fuentes de recursos:	Orden	1 = Poco 5 = Mucho				
Recursos propios		1	2	3	4	5
Financiamiento externo		1	2	3	4	5
Ampliaciones de capital		1	2	3	4	5

57. Indique el grado de frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes de recursos para financiar el capital de trabajo (gastos operativos, pago a proveedores, compra de mercancía, etc.) de su empresa:	1 = Nunca 5 = Siempre				
Crédito comercial no documentado (financiamiento de los proveedores)	1	2	3	4	5
Crédito comercial documentado (letras y pagarés comerciales)	1	2	3	4	5
Crédito bancario	1	2	3	4	5
Factoraje	1	2	3	4	5
Recursos propios y aportación de los accionistas o propietario(s)	1	2	3	4	5
Otras fuentes fuera del sistema financiero (familiares, amigos, mutualistas, etc.)	1	2	3	4	5

#### IV. Crecimiento y Participación en el Mercado

58. Indique el comportamiento en cuanto al crecimiento en los últimos dos años (2008- 2009) de cada uno de los aspectos que se enuncian a continuación:

Concepto	Negativo o cero	Del 1 al 20%	Del 21 al 40%	Más del 40%
Utilidades				
Ventas				
Número de empleados				
Número de competidores				
Número de clientes				
Inversión de maquinaria y equipo neto				
Participación en el mercado				

#### V. Gestión Administrativa

A continuación marque con una x (equis) lo que corresponde a su empresa:

59. ¿La empresa cuenta con un plan de negocios?	(1)___ No	(2)___ Si
60. ¿Cuenta con organigrama?	(1)___ No	(2)___ Si
61. ¿Se cuenta con un manual de puestos y funciones?	(1)___ No	(2)___ Si
62. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos?	(1)___ No	(2)___ Si

63. Señala con una x (equis) en qué medida la empresa lleva a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos.	1 = Nunca 5 = Siempre				
	1	2	3	4	5
Reclutamiento y selección					
Capacitación					
Promoción del personal (accesos)					
Programas de sueldos y salarios					
Plan de incentivos					
Programa de seguridad y prevención de riesgos					

64. ¿Los trabajadores están inscritos al IMSS?

Ninguno	Algunos	La mitad	Casi todos	Todos
---------	---------	----------	------------	-------

65. ¿Los trabajadores están registrados ante el SAT?

Ninguno	Algunos	La mitad	Casi todos	Todos
---------	---------	----------	------------	-------

66. ¿Quién elabora la nómina de la empresa?

Dueño	Gerente/Encargado	Contador Interno	Jefe Personal	Asesor Externo
-------	-------------------	------------------	---------------	----------------

67. ¿Los trabajadores están registrados ante el SAT?

No estoy enterado	Poco enterado	Medio enterado	Enterado	Muy enterado
-------------------	---------------	----------------	----------	--------------

68. ¿Quién presenta la declaración anual informativa de sueldos y salarios?

Dueño	Gerente/Encargado	Contador Interno	Jefe Personal	Asesor Externo
-------	-------------------	------------------	---------------	----------------

69. ¿A qué mercado ofrece su producto/servicio?

Local (ciudad)	Estatad	Nacional	Extranjero	Nacional y extranjero
----------------	---------	----------	------------	-----------------------

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

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

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

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

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

Ninguno	1-3	4-8	9-13	Más de 13
---------	-----	-----	------	-----------

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

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

74. Si sus competidores modifican el precio, ¿Qué estrategia llevaría a cabo?.

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

75. ¿Cómo ha reaccionado su empresa ante la competencia?

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

76. ¿Cuál es la fortaleza de su negocio?

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

77. ¿Cuenta con algún tipo de certificación, distintivo o la empresa ha recibido algún premio de calidad?

(1)\_\_\_ No      (2)\_\_\_ Si

78. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué certificado, distintivo o premio obtuvo?

### V. Innovación y Tecnología

79. Señala con una x (equis) en qué medida la empresa utiliza las siguientes tecnologías de información y comunicación:

	1 = Nunca 5 = Siempre				
Línea telefónica básica	1	2	3	4	5
Telefonía móvil (celular, radio localizador, etc.)	1	2	3	4	5
Fax	1	2	3	4	5
Acceso a Internet	1	2	3	4	5
Correo electrónico (e-mail)	1	2	3	4	5
Compras y ventas por internet	1	2	3	4	5
Redes sociales (Facebook, twitter, Hi5, Youtube, etc.)	1	2	3	4	5
Página Web	1	2	3	4	5

80. Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que le da a las mismas:

	1 = Nada importante 5 = Muy importante				
Innovación en los productos/servicios	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión empresarial	1	2	3	4	5
Innovación en las tecnologías de información y comunicación	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión de la calidad	1	2	3	4	5
Innovación en la tecnología de productos/servicios	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión comercial	1	2	3	4	5

81. Señale el grado que mejor represente su posición en los siguiente enunciados:

	1 = Nada 5 = Bastante				
¿Conoce los avances tecnológicos en la actividad que realiza?	1	2	3	4	5
¿Conoce a los distribuidores de maquinaria y equipo de alta tecnología y componentes?	1	2	3	4	5
¿Con que frecuencia tiene contacto con los distribuidores de bienes de capital de alta tecnología?	1	2	3	4	5
¿Incorpora en sus procesos bienes de capital de alta tecnología?	1	2	3	4	5

82. ¿Cuáles son las restricciones a las que enfrenta su empresa para adquirir bienes de capital de alta tecnología?

Mercado	Acceso al financiamiento	Costos de instalación	Disponibilidad de los bienes	Política restrictiva
---------	--------------------------	-----------------------	------------------------------	----------------------

## VI. Ayudas Públicas

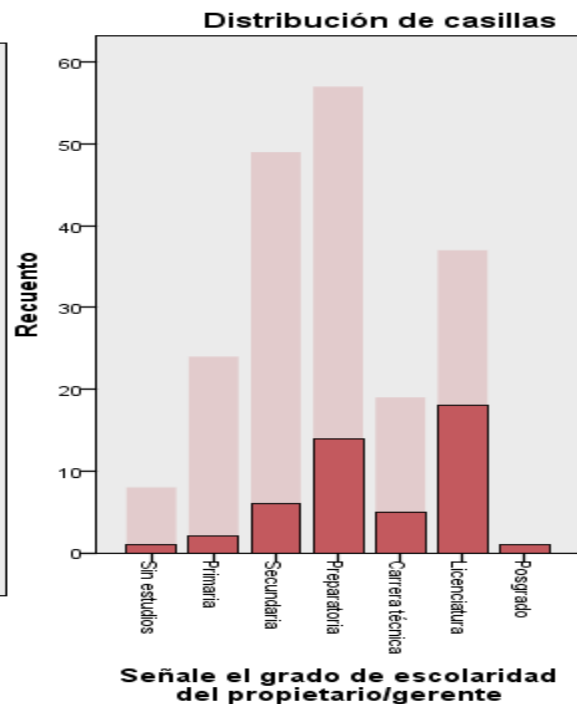
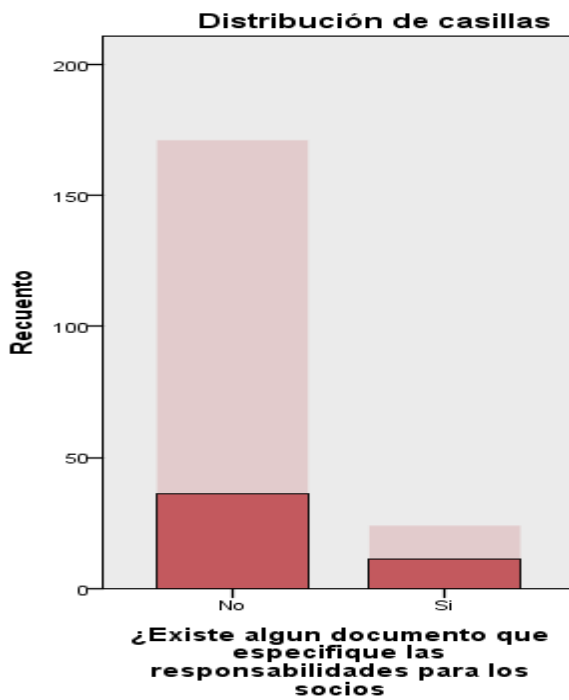
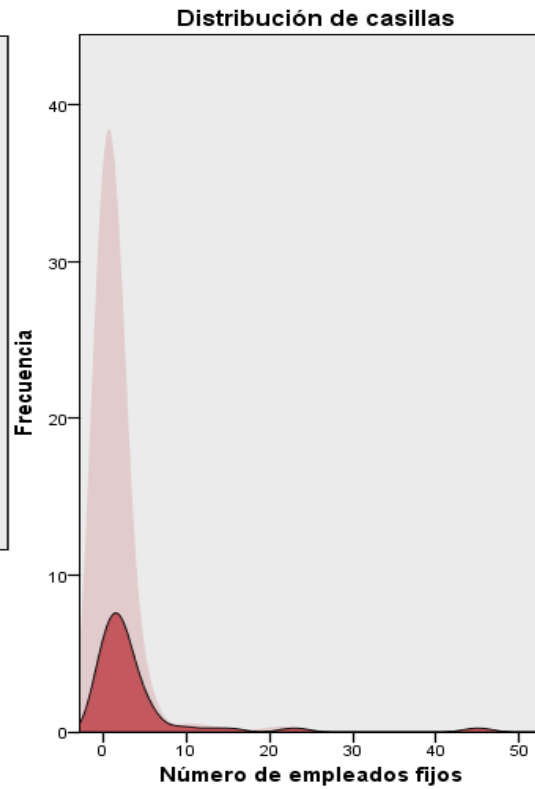
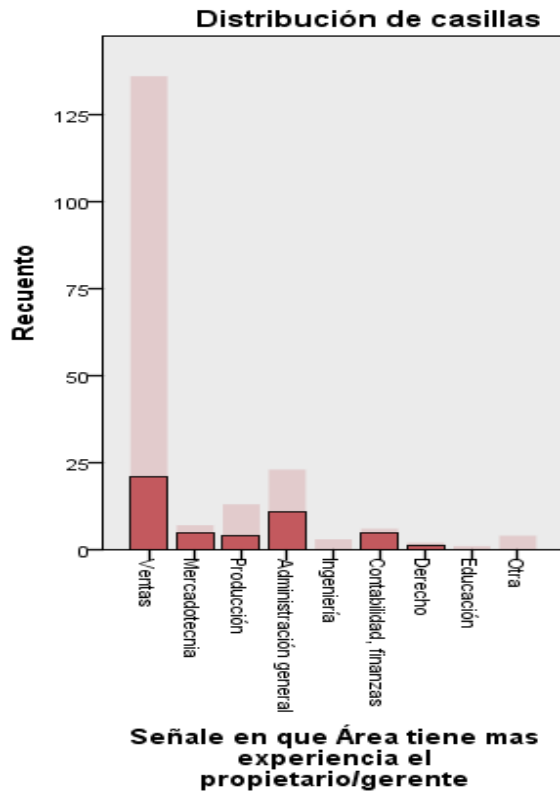
83. La siguiente lista presenta los rubros que apoya el gobierno (en sus tres niveles). Indique: a) ¿qué tanto considera conocer del programa? b) ¿qué tan importante considera esa ayuda para el desarrollo de su empresa?	0 = No lo conoce 1 = Lo conoce poco 5 = Lo conoce mucho	0 = No es importante 1 = Poco importante 5 = Muy importante
Capital Semilla	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Fondos de garantía	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Capacitación	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Asesoría y Consultoría	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Promoción y eventos que ayuden al acceso a mercados	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Programa de encadenamiento productivo	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Asistencia Técnica	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Elaboración de estudios estratégicos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Financiamiento a proyectos productivos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Incentivos fiscales	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Investigación y desarrollo tecnológico	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Incubación de negocios	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Fomento a las exportaciones	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Financiamiento para la certificación de la empresa (ISO, Distintivo M, H, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Financiamiento para el ahorro de energía	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

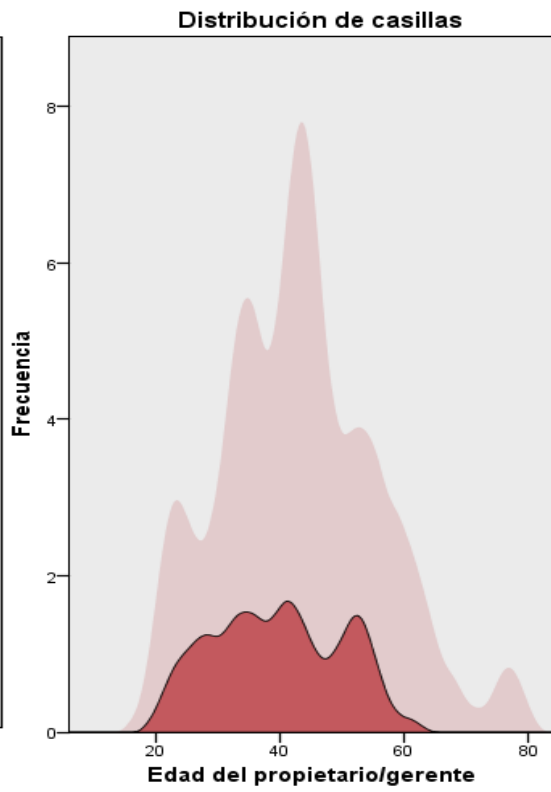
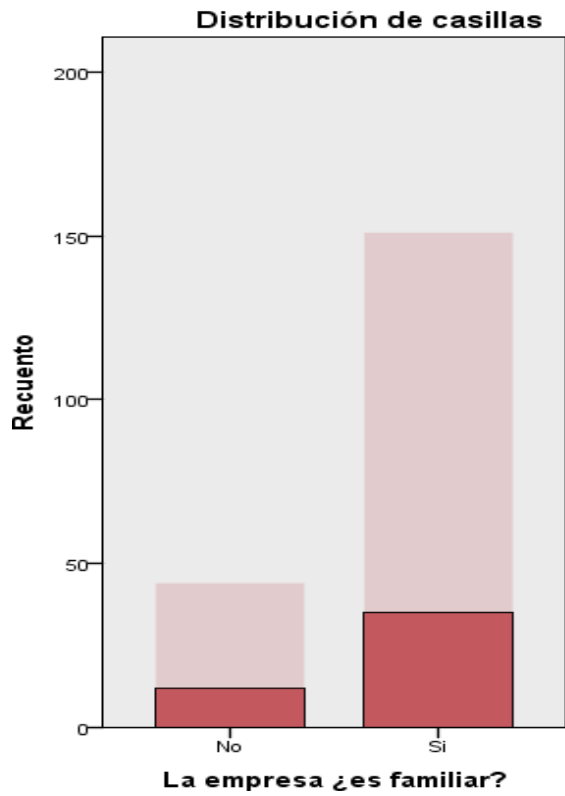
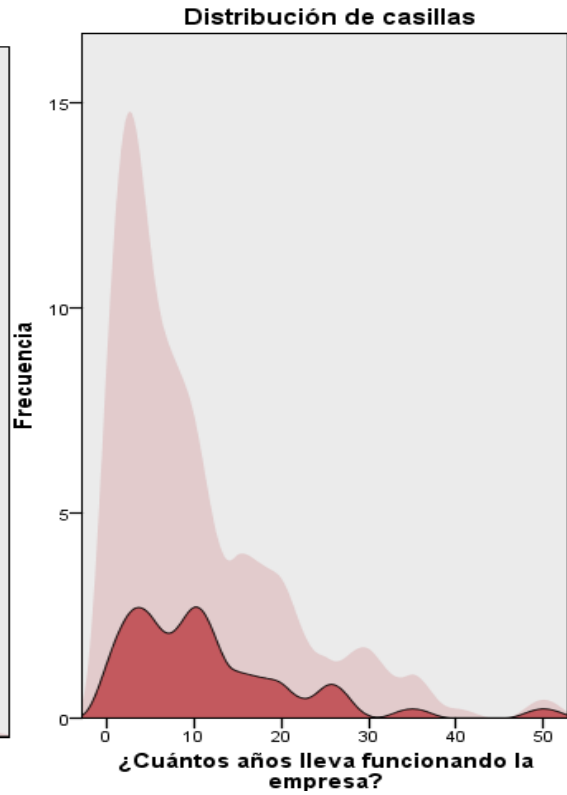
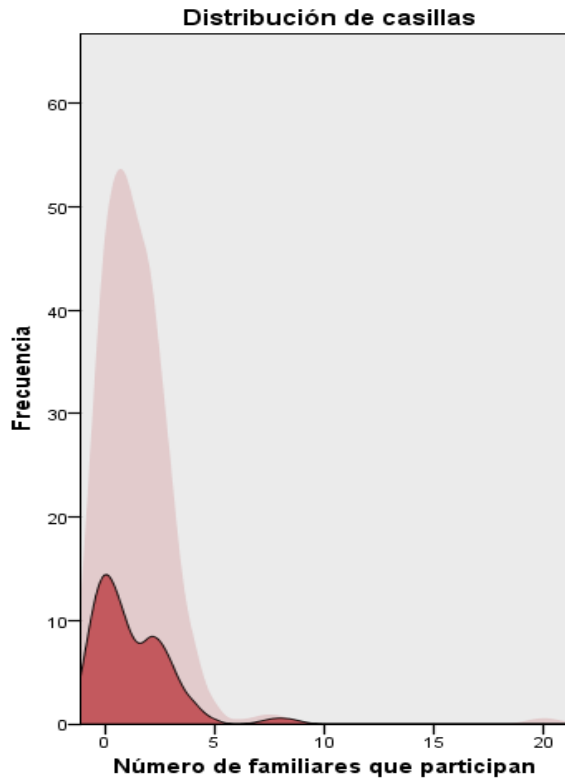
84. ¿Ha obtenido algún apoyo gubernamental (subsidios, apoyos fiscales, préstamos con interés preferente, fondos de fomento, préstamos a fondo perdido, etc.) en los últimos tres años?: (MARQUE SOLO UNA RESPUESTA):

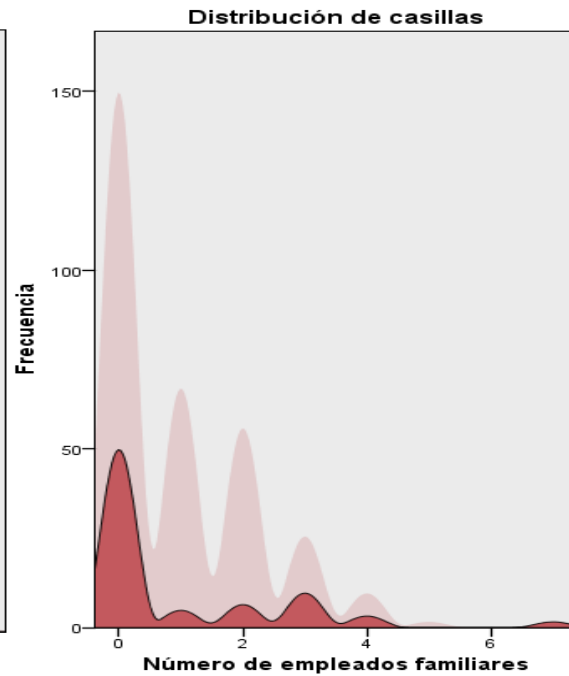
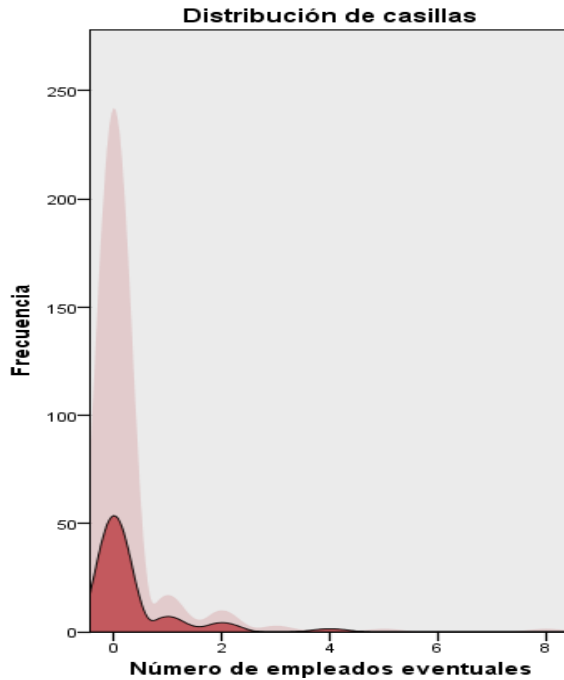
NO	<input type="checkbox"/>	1. NO, porque no se ha solicitado, ya que NO se ha realizado ninguna inversión de ese tipo.					
	<input type="checkbox"/>	2. NO, porque no se ha solicitado, aunque SI se han realizado inversiones importantes.					
	<input type="checkbox"/>	3. NO, porque lo solicitamos pero NO se nos concedió.					
	<input type="checkbox"/>	3.1 ¿Realizó la inversión prevista sin el apoyo?				<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	<input type="checkbox"/>	3.2 ¿Se retrasó la inversión por no haber obtenido el apoyo?				<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
SÍ	<input type="checkbox"/>	3.3 ¿Disminuyó la calidad de las inversiones por ausencia de apoyos?				<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	<input type="checkbox"/>	4. Año de recepción:	5. Programa (lista de pregunta 77):				
		2008	<input type="checkbox"/>	.....			
		2009	<input type="checkbox"/>	.....			
		2010	<input type="checkbox"/>	.....			
	<input type="checkbox"/>	6. ¿En promedio, qué porcentaje de la inversión ha sido subsidiada?		<input type="checkbox"/> + 0% hasta el 20%	<input type="checkbox"/> + 20% hasta 40%	<input type="checkbox"/> + 40% hasta 60%	<input type="checkbox"/> + 60% hasta 80%
	7. ¿Hubiera realizado la inversión prevista si no hubiese obtenido el apoyo?					<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	8. ¿Se hubiera retrasado la inversión si no hubiese obtenido el apoyo?					<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	9. ¿Se hubiera disminuido la calidad de las inversiones en ausencia de apoyos?					<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

85. La siguiente lista refiere a instituciones que pueden ayudar a la empresa. Indique: a) ¿qué tanto participa con ese tipo de instituciones? b) ¿qué tan importante considera esa ayuda para el desarrollo de su empresa?	0 = No ha tenido contacto 1 = Participa poco 5 = Participa mucho	0 = No es importante 1 = Poco importante 5 = Muy importante
Universidades y centros de desarrollo tecnológico (UQROO, TEC, UNICARIBE, UT, UPT, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Secretaría de Economía	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Secretaría de Desarrollo Económico del Estado	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Centros de desarrollo de la competitividad (CRECE, COMPITE, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Instituciones de Fomento Económico del gobierno estatal.	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Instituciones de Fomento Económico del gobierno federal	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Programas del gobierno municipal	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Cámaras empresariales y agrupaciones patronales	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Sistema de apertura rápida	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Institutos de fomento tecnológico (CONACYT, COQCYT, etc.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

## Anexo 2.- Información general de las microempresas chetumaleñas

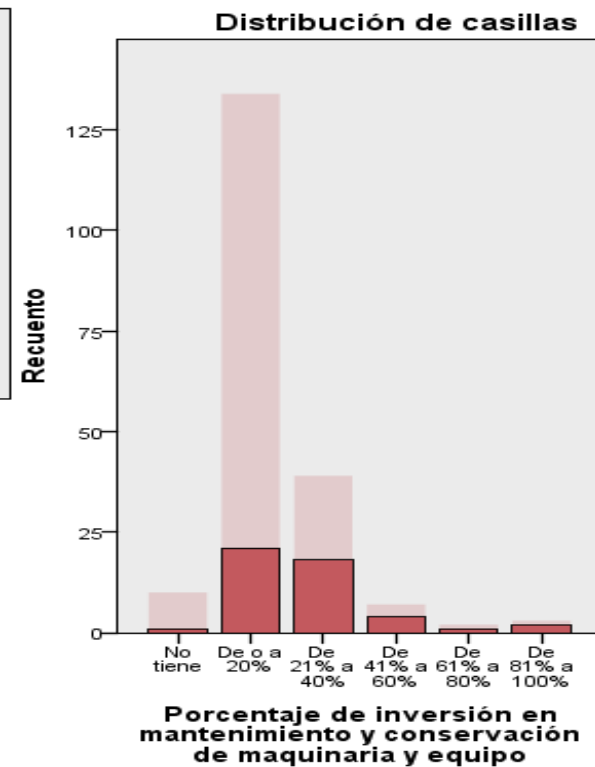
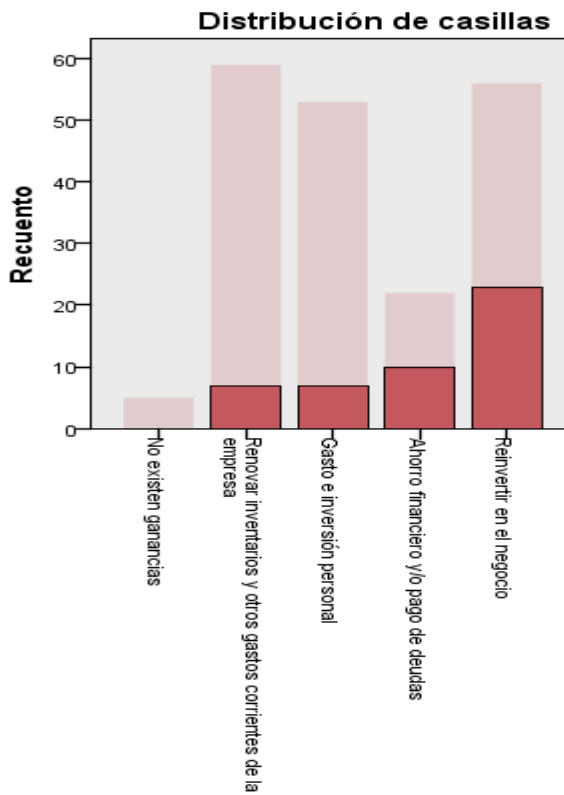




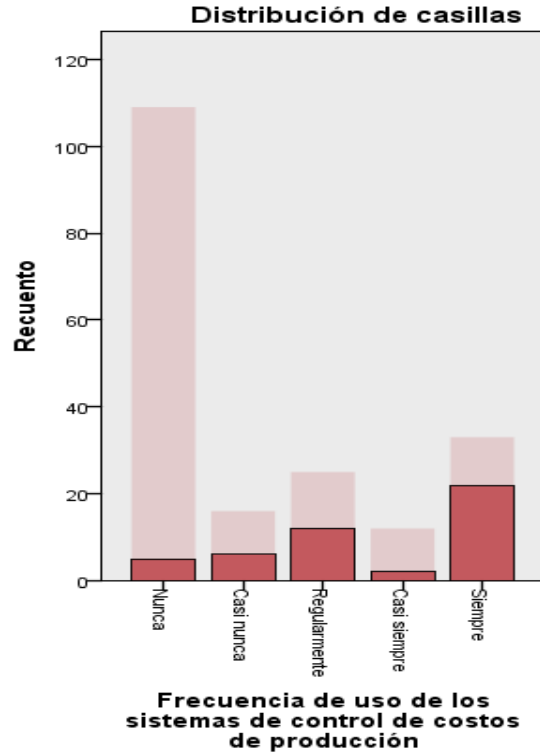
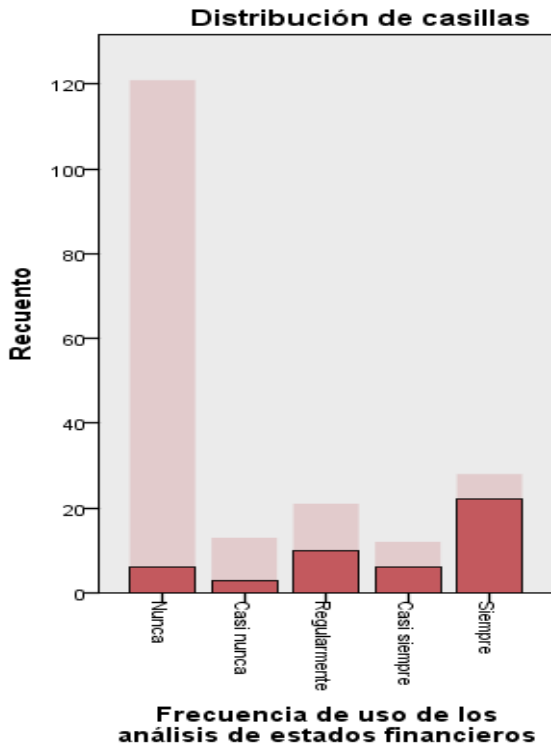


### Anexo 3.- Gestión financiera de las microempresas chetumaleñas

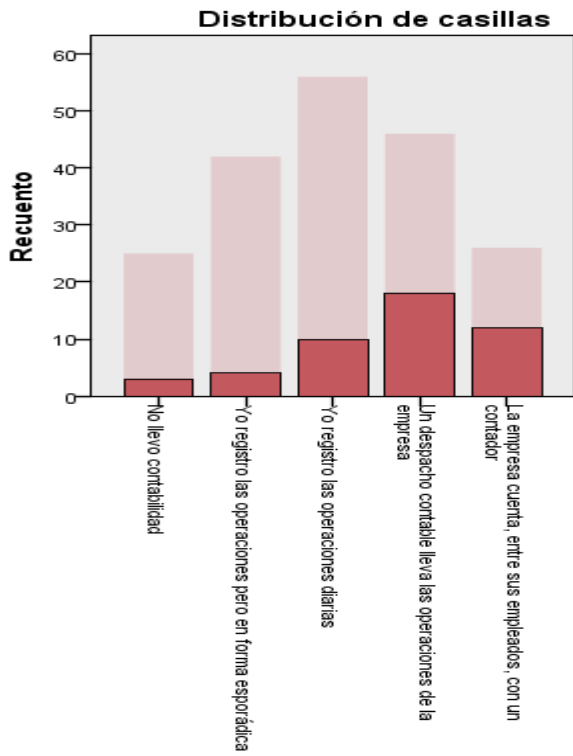
Las ganancias de su negocio se utilizan principalmente:



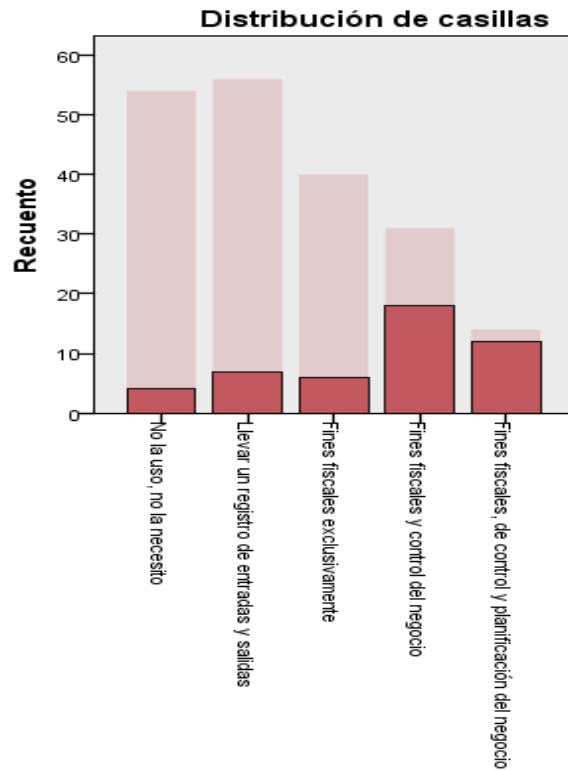


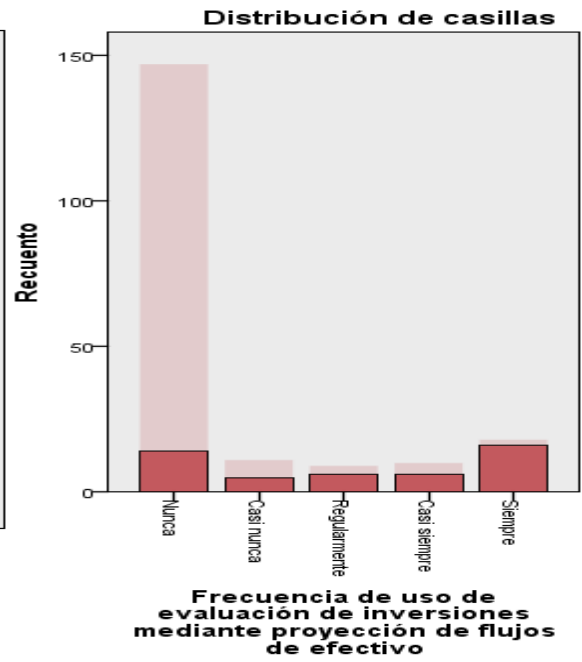
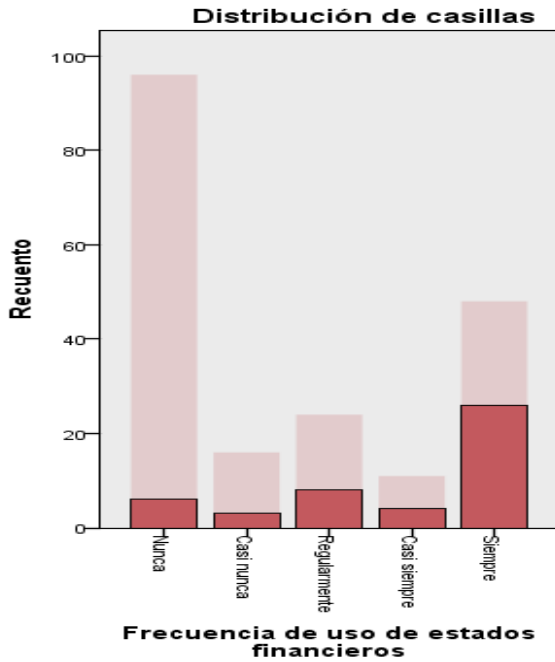


¿Quién es el responsable de la contabilidad de su empresa?

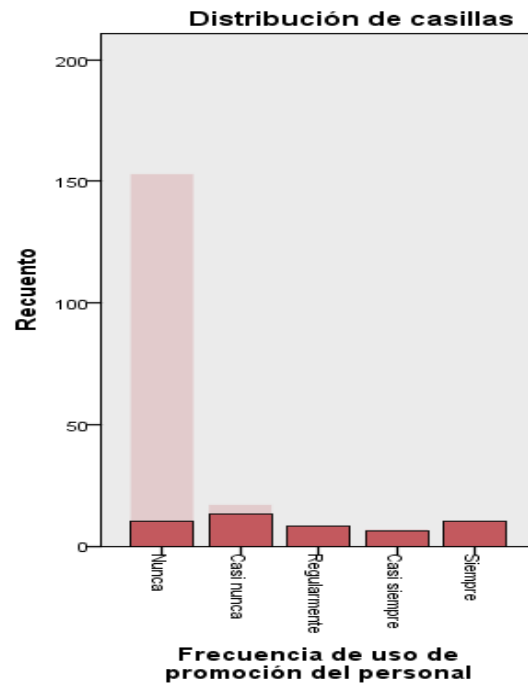
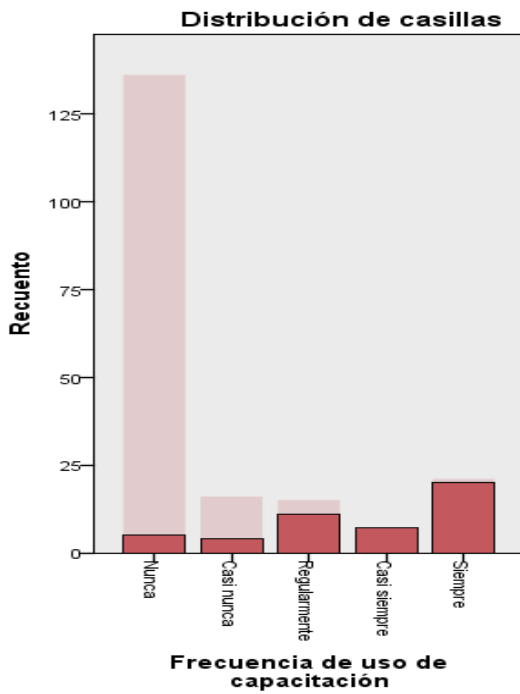


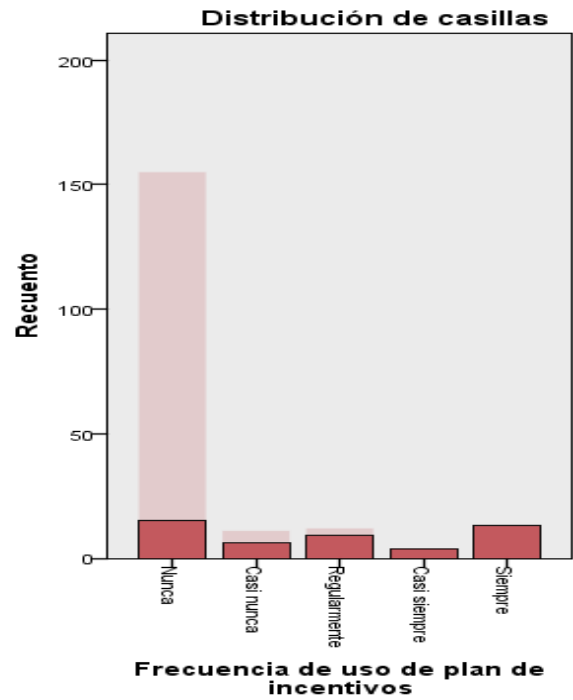
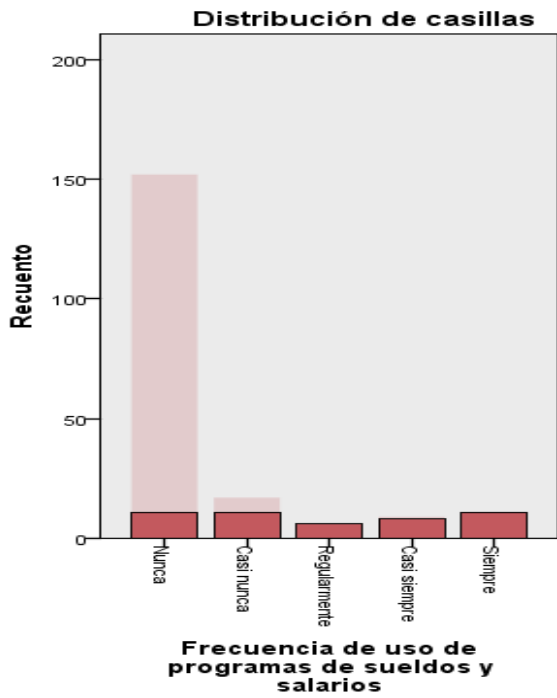
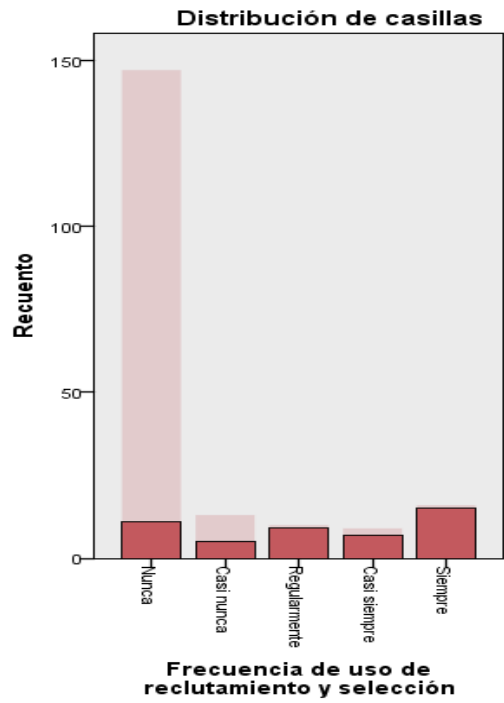
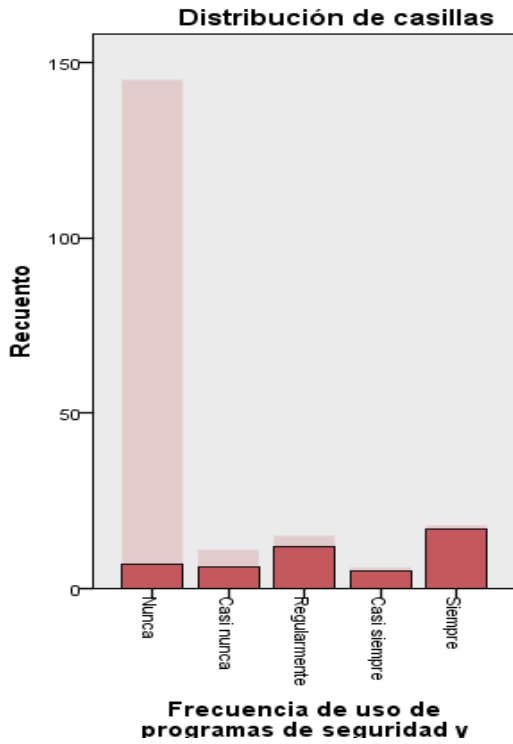
Que uso le da a la información contable?

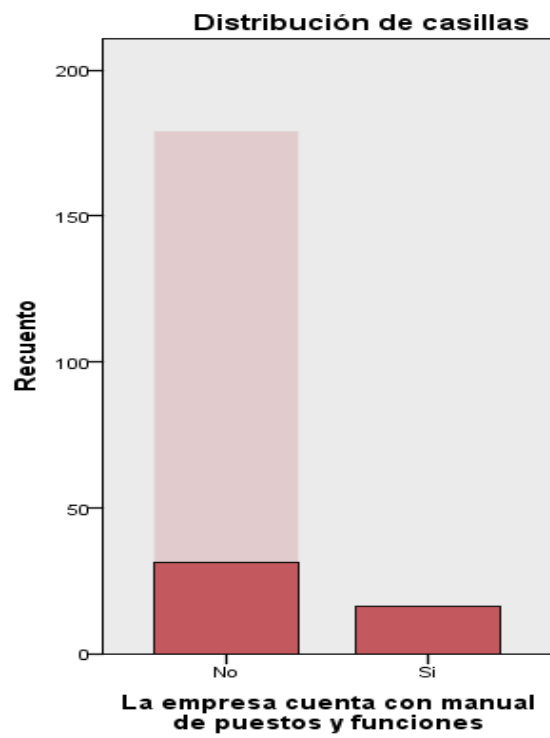
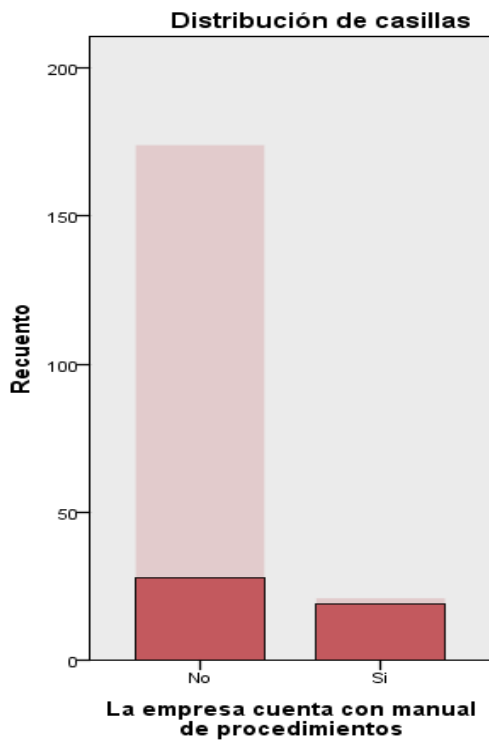
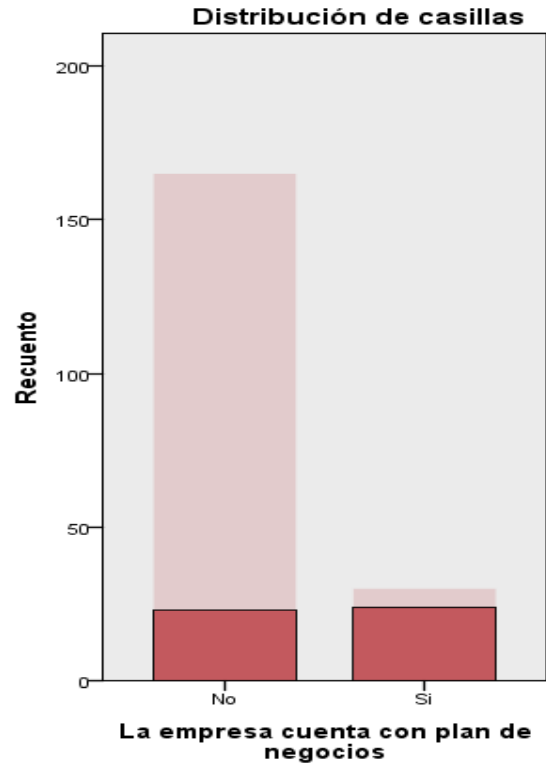
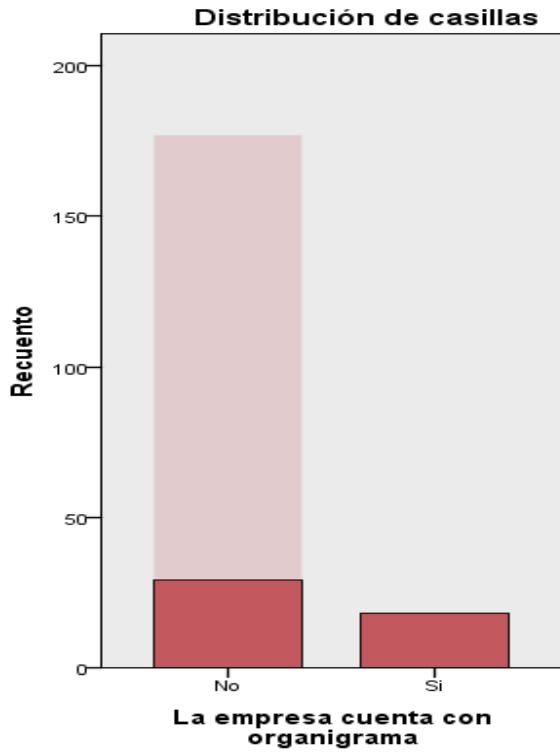


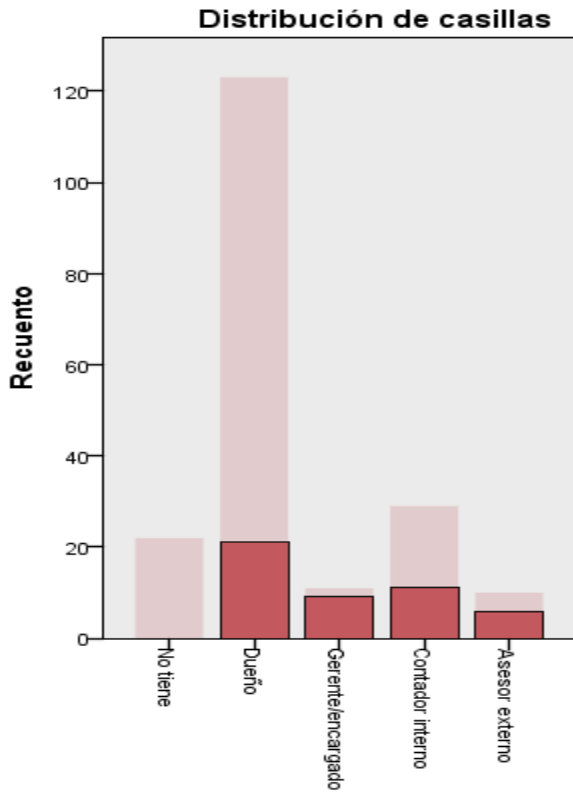


**Anexo 4.- Gestión administrativa de las microempresas chetumaleñas**

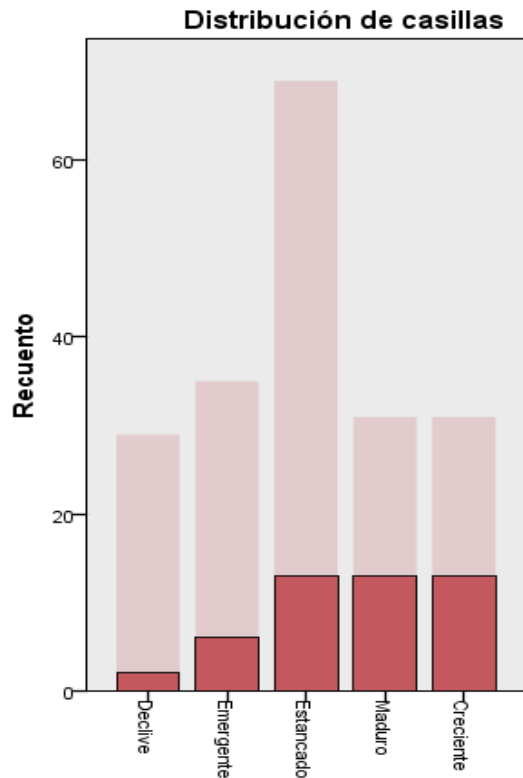




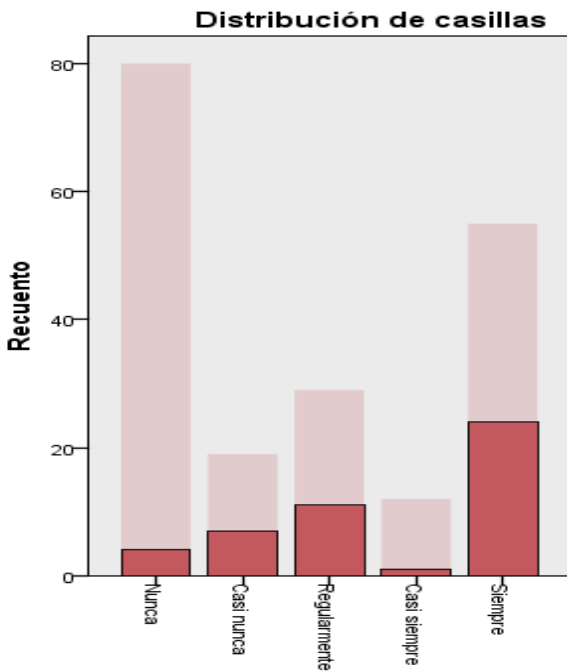




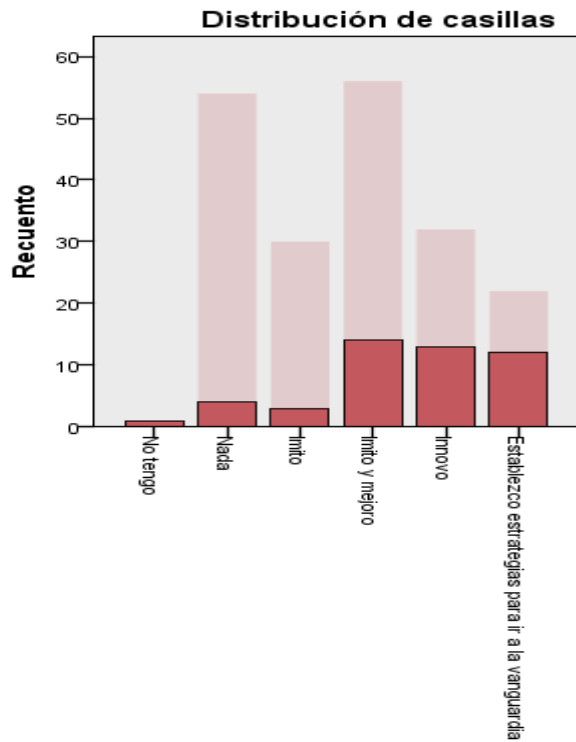
**Persona que elabora la nómina de la empresa**



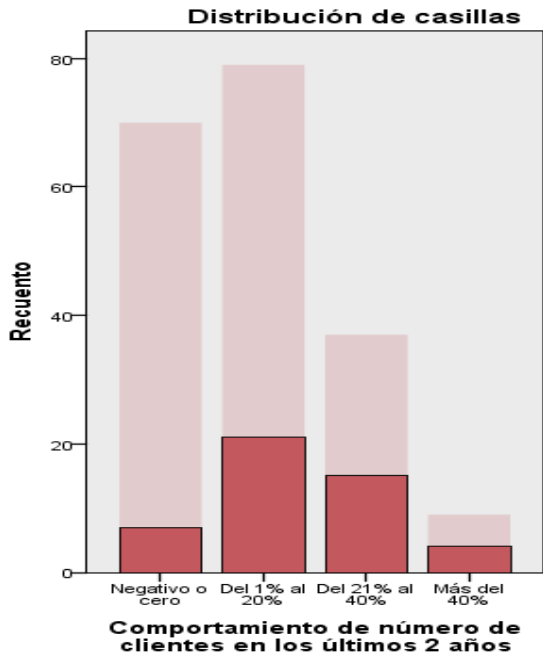
**¿Cual es la percepción del mercado considerando el número de clientes?**



**Frecuencia de uso de los sistemas de control de inventarios**



## Anexo 5.- Crecimiento y participación en el mercado



## Anexo 6.- Innovación y tecnología que utilizan las microempresas chetumaleñas

