



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

---

**División de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativa**

**CLUSTERS: UNA ALTERNATIVA PARA EL  
DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS. EL CASO DE CHETUMAL, TOMANDO  
COMO BASE EL SECTOR COMERCIO DE 1994 A  
2004.**

**TESIS RECEPCIONAL**

Para optar por el grado de  
Licenciada en Economía y Finanzas

**PRESENTA**

María Esther Mex Che

Directora

**M.C. Crucita Aurora Ken Rodriguez**

Chetumal, Quintana Roo; Septiembre 2006.

049725



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**LICENCIATURA EN ECONOMÍA Y FINANZAS**

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

*Licenciada en Economía y Finanzas*

**COMITÉ:**

**DIRECTORA:**

M.C. Crucita Aurora Ken Rodríguez

**ASESOR:**

Lic. Víctor Bráulio Salgado Pedraza

**ASESOR:**

Dr. Jesús Salvador Ramos Tescum



Chetumal, Quintana Roo; 26 de Septiembre de 2006.



*A Dios.*

*Por que se que existes, por que en el mundo y en la vida estás presente Tú.*

*Gracias*

*Porque cuanto soy, cuanto puedo y cuanto recibo es un regalo tuyo.*

*Por el camino recorrido, por levantarme y no dejarme sola en éstos  
últimos cinco años de mi vida.*

*Por la calidad de las personas que has puesto en mi camino.*

*y, sobre todo,*

*Por lo aprendido y aprehendido.*





*Para tí Ángel de mi vida  
Por tu gran amor y cariño sin  
medida, por tu gran corazón y por  
ser un hombre maravilloso.*

*Te amo Papá*

*Para tí por tu gran amor  
en todos los momentos de mi  
vida y por tus maravillosos  
ojitos que alegran mi vida.*

*Te amo Mamá*

*Gracias*

*Por darme la vida, por ser los mejores papás del mundo, por su gran amor,  
infinito cariño, apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida y por que  
me llenan de fortaleza, dicha, luz, y esperanza día con día.*

*A una sorprendente personita, llena de  
belleza, donosura, nobleza y, sobre  
todo, de valor y determinación, la  
custodia de mi espíritu y mi mejor  
amiga.... Mi hermana patty....  
gracias muñequita por tu alegría, por  
todo amor y cariño sin medida que  
siempre me has prodigado...  
te amo ☺.*

*A mis otras muñecas; Lucy, Isa,  
Anji y Bettina, a quienes les  
agradezco la alegría que le aportan a  
mi vida, por formar parte de mi mundo  
y por todos los maravillosos momentos.  
Gracias a cada una, por su amor y  
por el sólo hecho de ser mis hermanitas.  
Las quiero mucho.*

*A mis muñequitos; Miguel, Navila y Carlita, por los innumerables  
momentos de alegría, por sus cariñitos y por hacer inolvidables nuestras  
reuniones cuando almorzamos y cenamos. Mis niños, me encanta  
tenerlos como sobrinos los quiero mucho.*

*A mis abuelos de quienes tengo un maravilloso  
recuerdo, y a mi madrina por su infinito amor.  
Siempre habitarán en mi mente y en mi  
corazón.*

*Tete*



## *Agradecimientos*

*A mi Directora de Tesis M.C. Frucita Xen Rodriguez, por la excelente orientación, en un marco de confianza y amistad, por sus enseñanzas durante la carrera, por su predisposición permanente en aclarar mis dudas, por haber hecho amenas las asesorías de tesis y por nuestras charlas en las que juntas sonreímos y comentamos acerca de la tesis. Gracias Mitra. Frucita por todo su apoyo.*

*Quiero dejar especial constancia de mi gratitud al Lic. Victor Salgado Pedraza, Asesor de ésta tesis. Sin sus generosas enseñanzas e ideas, estas páginas no existirían o serían muy distintas. Gracias Mitra. Victor, por todas sus atenciones y por haber compartido conmigo sus conocimientos sobre el tema de los Clusters, asimismo, le expreso mi admiración por haber sido un excelente asesor.*

*También deseo expresar mi agradecimiento a un excelente Maestro de profundo magisterio y de valor autentico, al Dr. Salvador Ramos Téscum, asesor de ésta tesis, por sus valiosos cometarios para mejorar éste trabajo. Gracias Mitra. Salvador por sus atenciones, su apoyo y, sobre todo, por sus enseñanzas durante la carrera. Siempre tendrá un lugar muy especial en mi corazón.*

*Trabajar con mi fabuloso grupo de Asesores de Tesis ha sido un placer.*

*Asimismo deseo dejar constancia de mi gratitud hacia la Mitra Rene Lozano, excelente profesora y ser humano. Por haber sido mi tutora, por estar siempre pendiente de mi formación académica. Gracias Mitra Rene por su afecto, por las charlas tan amenas en su cubículo y por haber sido mi primer apoyo en la universidad, nunca lo olvidare ☺.*

*Imposible dejar de mencionar a una gran mujer encantadora y llena de donosura, de quien siempre recibí afecto, atenciones y bellos momentos, Mitra. Rosario Lima. Graaacias, por escucharme cuando lo necesite, por sus consejos y, sobre todo, por sus buenos deseos. Por querernos tanto, usted sabe a quienes me refiero, pero en especial, gracias por quererme a mí. Siempre tendrá un espacio en mi mente y en mi corazón.*

*Finalmente, expresó mi agradecimiento a mis profesores de la licenciatura de Economía y Finanzas, por todas sus enseñanzas durante mi formación profesional.*

### *A mis amigos y amigas de siempre*

Ligia Ballote y Mónica Olvera.  
Amiguis, gracias por tu cariño y por tus ánimos  
que me condujeron hasta donde hoy he llegado.  
Mónica, por tu maravillosa alegría...  
Gracias a las dos por quererme tanto.

Adriana, Karina, Camila  
Chagoya, Lupis y Ceci, gracias  
a todas por mantenerme en su  
corazón y porque a pesar del tiempo  
aún conservamos nuestra amistad.

Juan Luis, gracias negrito, por ser  
un niño muy agradable y por todas tus  
atenciones.

Luis R. Santos, gracias muñequito  
por tu amistad y por alegrar mi vida.

Alex, Fer, Omar, Nachito, Chucho y Rafa  
por amenizar nuestras fiestas y por cantar en ellas.  
Nachito, gracias por tus muestras de afecto.

### *A mis amigas de la Universidad*

Roxana Rat y Dora Gómez, por su maravillosa amistad y por permitir que  
forme parte de sus vidas. Con ustedes los últimos semestres fueron agradables llenos  
de vida, de energía y, sobre todo, de afecto. Gracias por ser como son.  
Mis niñas preciosas las quiero mucho.

Lulita Aguayo, por nuestras  
charlas tan divertidas e  
inabridables y por que eres una  
mujer encantadora.  
Gracias negrita preciosa por  
tu afecto. TQM.

Rubi Interian,  
Gracias por ser mi amiga  
y por que siempre estás  
pendiente de mí, nunca lo  
olvidaré.

Finalmente, a mis compañeros de generación por hacer de los cinco años de carrera una  
experiencia inolvidable. Rubén, Chepo, Daro, Julio, Luis, Delta, Karla...  
Chicos fue un grupo muuy ameno ☺.

CLUSTERS: UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. EL CASO DE CHETUMAL, TOMANDO COMO BASE EL SECTOR COMERCIO DE 1994 A 2004.

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO 1 IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....</b>	9
1.1 El Comercio.....	10
1.1.1 Competencia y Competitividad.....	12
1.1.1.1 Definición de Competencia.....	
1.1.1.2 Definiciones de Competitividad.....	13
1.1.2 Productividad.....	16
1.1.2.1 Definición de Productividad.....	
1.1.2.2 Diferencias entre Productividad y Competitividad.....	17
1.2 Clusters.....	21
1.2.1 ¿Que es un Clusters?.....	22
1.2.2 ¿Que Elementos lo Caracterizan?.....	23
1.2.3 Aspectos Relevantes del Clusters.....	25
1.2.4 Objetivo.....	26
1.2.5 Principales Ventajas del Clusters.....	27
1.2.6 Metodología para la Integración del Clusters.....	28
1.2.7 Las Ventajas Competitivas y el Diamante de Porter.....	35
1.2.8 Diamante de Porter. Sector Comercio de Chetumal.....	39
1.2.9 La Cadena de Valor y las Ventajas Competitivas.....	42
Conclusiones del Primer Capítulo.....	46
<b>CAPITULO 2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y EL SECTOR COMERCIO EN DISTINTAS ARENAS COMPETITIVAS.....</b>	47
2.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas, Capital Humano, Capital Físico y los Clusters.....	49
2.2 Análisis de la Arena Competitiva Internacional.....	55

2.6.1	El contexto del Municipio de Othón P. Blanco.....	85
2.6.1.1	Ubicación.....	
2.6.1.2	Población.....	
2.6.1.3	Geografía.....	86
2.6.1.4	Infraestructura.....	
2.6.1.5	Economía.....	88
2.6.2	Comportamiento del Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	90
	Conclusión del Segundo Capítulo.....	93
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>CLUSTERS: UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE CHETUMAL.....</b>	<b>95</b>
3.1	Arena Competitiva Urbana.....	96
3.2	Chetumal y sus Características Urbanas.....	102
3.3	Economía.....	103
3.3.1	Comportamiento del Sector Comercio con Respecto al PIB Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	104
3.4	El Sector Comercio y su División en Subsectores.....	106
3.5	Las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercio de Chetumal.....	107
3.5.1	Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector 431 de Abarrotes en General, Correspondientes al Sector Comercio al por Mayor de Chetumal.....	109
3.5.5.1	Identificación de Empresas Líderes (o Motrices) en el Subsector 431.....	111
3.5.2	Condiciones del Capital Humano, del Capital Físico y la Estructura de las Empresas Líderes del Subsector 431 del Ramo de Abarrotes.....	112
3.5.2.1	Bodegas Baroudi.....	
3.5.2.2	Corporativo de Abarrotes Marlon.....	116
3.5.2.3	El Rey del Dulce.....	121



3.6	Estructura Actual del Mercado del Subsector 431 de Abarrotes Correspondiente al Sector Comercio al Por Mayor.....	124
3.6.1	Factibilidad Económica.....	
3.6.2	Factibilidad Técnica (Cadena de Valor).....	127
3.6.3	Factibilidad Organizativa.....	128
3.7	Propuesta de Cluster para el Subsector 431 de Abarrotes Correspondiente al Sector Comercio al por Mayor de Chetumal.....	130
3.8	Conclusión del Tercer Capítulo.....	133
	<b>Comprobación de Hipótesis</b> .....	134
	<b>Conclusión Final</b> .....	138
	<b>Recomendaciones</b> .....	149
	<b>Reflexiones</b> .....	151
	<b>Anexos</b> .....	152
	<b>Bibliografía Consultada</b> .....	163

## ÍNDICE DE ESQUEMAS.

<b>Número de Esquemas</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Factores Determinantes para la Modernización Económica y el Desarrollo de la Competitividad Sistemática.....	14
2	Diferencias entre Productividad y Competitividad.....	17
3	Factores Explicativos de la Empresa del Sector Comercio y los Elementos Determinantes de la Productividad y Competitividad.....	19
4	Metodología para Integración de un Clusters.....	28
5	Nodos que Conforman el Mapeo de un Clusters.....	29
6	Empresa Tractora o Motriz.....	31
7	Identificación de Sinergias para Realizar un Clusters.....	33
8	Características de las Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas.....	35
9	Diamante de la Competitividad Nacional.....	37
10	Diamante de Porter. Sector Comercio de Chetumal, en todos los Giros que la Integran y en las Empresas de Todo Nivel.....	39
11	Características que Fortalecen la Actividad Comercial de las Empresas.....	40
12	Cadena de Valor de una Empresa de un Sólo Sector Industrial.....	43
13	Categorías Genéricas de la Cadena de Valor y su Subdivisión.....	44
14	La Cadena de Valor.....	45
15	Mapamundi del Ámbito Mundial del Sector Comercio.....	57

16	Principales Países Exportadores e Importadores a Nivel Mundial en el Sector Comercio en Millones de Dólares Durante el Periodo 1994 a 2004.....	58
17	Países que Presentaron Balanza Comercial Favorable a Nivel Mundial en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	61
18	Principales Bloques Económicos del Mundo.....	63
19	Acuerdos Comerciales de México.....	66
20	Mapamundi del Ámbito Nacional del Comercio y sus TLCs.....	67
21	Estructura de Exportaciones e Importaciones del Comercio Nacional en Millones de Dólares Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	68
22	Balanza Comercial de México Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	68
23	Yucatán, Quintana Roo y Campeche y, Su Comportamiento Comercial con Respecto al PIB Nacional, en Miles de Pesos, Durante el periodo de 1994 a 2004.....	76
24	Sectores y Factores del Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025.....	78
25	Ejes y Sectores del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011. Quintana Roo.....	79
26	Comportamiento del Sector Comercio en Quintana Roo con Respecto al PIB Nacional, de 1994 a 2004...	82
27	Infraestructura Carretera de Quintana Roo.....	83
28	Sistema de Calidad de la Empresa Mínima de Principios del Tercer Milenio.....	97
29	Diferencias entre Emprendedor y Empresario.....	99

30	Producto Interno Bruto con Respecto al Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	104
31	Total de Empresas Existentes en Quintana Roo Según Tamaño.....	107
32	Total de Empresas de Quintana Roo. Sector Comercio.....	107
33	Estructura Actual del Mercado del Subsector 431 de Abarrotes Correspondiente al Sector Comercio al Por Mayor.....	125
34	Propuesta de Cluster para el Subsector 431 (Abarrotes) Correspondiente al Sector Comercio al Por Mayor de Chetumal.....	131

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>Número de Tablas</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Entidades Federativas y Su Producto Interno Bruto Con Respecto al Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	70
2	Factores y Subfactores de Competitividad.....	71
3	Evaluación de la Competitividad de las Entidades Federativas en Base a los Cuatro Factores de Competitividad: Desempeño Económico, Eficiencia Gubernamental, Eficiencia en Negocios y Eficiencia en Infraestructura.....	72
4	Arena Regional. Comparativo de Unidades Económicas y de Personal Ocupado en el Sector Comercio Durante el Periodo De 1994 a 2004.....	77
5	Microregiones del Municipio de Othón P. Blanco.....	89
6	Comparativo del Producto Interno Bruto con Respecto al Sector Comercio de los Municipios de Quintana Roo. Periodo. 1994 a 2004.....	90
7	Comparativo de Unidades Económicas y Personal Ocupado de los Municipios de Quintana Roo. Periodo de 1994 a 2004.....	91
8	Comparativo de Unidades Económicas y Personal Ocupado en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004, Correspondiente a la Ciudad de Chetumal.....	104
9	Total de Empresas del Sector Comercio del Municipio de OPB.....	108

10	Número de Empresas del Sector Comercio Ubicadas en la Ciudad de Chetumal y en el Municipio de OPB.....	108
11	Total de Empresas Correspondientes al Subsector 431 de Comercio al Por Mayor en Chetumal.....	109
12	Total de Empresas del Subsector 431, por Tamaño y Número de Empleados.....	110

## ÍNDICE DE ANEXOS.

<b>Número de Anexos</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Principales Países Exportadores a Nivel Mundial en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	153
2	Principales Países Importadores a Nivel Mundial en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	154
3	Países que Realizaron más Importaciones en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004. Países que Exportaron e Importaron en el Sector Comercio casi de Manera Paralela, Durante el Periodo de 1994 a 2004.....	155
4	Países que Presentaron Balanza Comercial Favorable a nivel Mundial en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004. Balanza Comercial como Porcentaje del PIB.....	156
5	Definición de los Bloques Comerciales Mundiales.....	157
6	Países Miembros de las Integraciones Económicas Mundiales.....	158
7	Las Mejores Ciudades para Invertir.....	159
8	Principales Indicadores de Población de Quintana Roo, Chetumal y OPB. Principales Indicadores de Empleo de Quintana Roo, Chetumal y OPB.....	160
9	Sectores y Subsectores Correspondientes al Comercio de Chetumal.....	161
10	Total de Empresas del Sector Comercio del Estado de Quintana Roo al 2006.....	162



## INTRODUCCIÓN

En la economía mexicana, el comercio realizado por las micro, pequeñas y medianas empresas es esencial para el crecimiento económico sostenido. Más del 98% de las pequeñas empresas dedicadas al comercio, albergan la mayor parte del empleo urbano de los países. En este orden, es evidente que el espacio que ocupa el comercio es muy relevante; en definitiva, está siendo el Caballo de Troya de la economía, debido a que la oferta y el consumo de bienes y servicios han propiciado el auge comercial más allá de las fronteras de las naciones.

Con respecto a tal contexto, Guerrero (1994), señala que en el pasado la empresa industrial era la que establecía pautas de operación; hoy las fija el comercio y en definitiva a nivel mundial. Razón por la cual, la economía doméstica ha experimentado constantes modificaciones como consecuencia de las profundas transformaciones de la economía internacional de los últimos años, en la cual, se ha hecho patente el fenómeno de la globalización que impone retos de consideración a los diversos países que tratan de consolidar sus economías para hacer frente a una realidad mundial.

Consecuentemente, la teoría de las ventajas comparativas, basada en la disponibilidad de factores de producción como fuente de comercio ha perdido relevancia frente a los enfoques recientes. Las nuevas tendencias enfatizan la relevancia de las economías de escala como fuente del comercio, las ventajas competitivas, el papel de la especialización en productos diversificados y la trascendencia de la innovación tecnológica, la productividad y la organización productiva, como factores determinantes de las corrientes comerciales (Krugman, 1997).

Es en el escenario de las profundas transformaciones que el concepto de competitividad adquiere mayor relevancia.





Si bien no existe un solo léxico de competitividad, no obstante, éste trabajo se identifica con el concepto que se sustenta en la capacidad de acrecentar la eficiencia de la economía, que avanza en la diferenciación de los productos en condiciones de calidad y precio, que incorpora innovaciones tecnológicas, introduce nuevas formas de organización empresarial, privilegia el eslabonamiento de cadenas productivas y que descansa en el mejoramiento continuo de la productividad.

De manera particular, Chetumal, Quintana Roo, ha forjado históricamente su vida social y económica principalmente en el comercio. Su cercanía con la frontera de Belice y su estatus de zona libre durante muchos años, la ha perfilado como una localidad más adecuada para el comercio que para el turismo. A pesar de que la capital de Quintana Roo, ya no cuenta con la particularidad de zona libre, la actividad comercial sigue manteniéndose como actividad principal, sin embargo, hoy se enfrenta a la disyuntiva de sucumbir ante el embate de la globalización, o de reinventarse y utilizar algún mecanismo de cooperación (Cartels o Clusters) en sus empresas, para reactivar la actividad comercial, alcanzar competitividad y para enfrentar el mundo moderno del siglo XXI.

La globalización es un reto al pensamiento creativo que exige conocer muy bien a la competencia, para mantener o incrementar la competitividad de las empresas. En suma, la globalización alude a la innovación humana y al progreso tecnológico que permite la integración de las economías de todo el mundo, en especial por medio del comercio. En este sentido, desde un enfoque de pros y contras, Barro y Sala-i-Martin (1997) concluyen que la globalización fomenta el progreso a partir de la difusión de la innovación tecnológica y del conocimiento en general. No obstante, también genera disparidades de ingreso y riqueza, derivados de las diferencias geográficas en dotación de recursos y capacidades.



Si en el pasado bastaba hacer las cosas bien internamente para ser competitivo, hoy en día ya no es suficiente. Obtener una ventaja competitiva en el nuevo contexto de la economía global, requiere de estrategias de cooperación, en especial en las pequeñas y medianas empresas, sobre todo, porque la introducción de innovaciones tecnológicas para el diseño de tales ventajas, pronto se convierten en imperativo para la sobrevivencia de las empresas, particularmente en el sector comercio (Diéguez, 1994).

Consecuentemente, la eficiencia en las ventajas competitivas, la especialización en nichos de mercado, la calidad y diferenciación en los productos, el incremento de la competitividad del país, en términos territoriales y sectoriales, es una condición sine qua non, para no rezagarse frente a otros países competidores y para el incremento de la productividad.

El escenario anterior, también evidencia la necesidad de impulsar la economía local y regional y, de continuar fortaleciendo las de nivel nacional e internacional. Debido a los desniveles que existen en el comportamiento de la productividad, resultado de los tamaños y giros de los establecimientos, particularidades que usualmente generan rezagos tecnológicos en algunos establecimientos principalmente en las microempresas. De ahí la importancia de que las empresas privadas trasladen sus experiencias de crecimiento a aquellas que se mantienen en condiciones de retraso, así como, de la implementación de estrategias para contrarrestar las divergencias en las empresas de un Estado (Krugman, 1997; Asuad, 2001 y Misala, 1992).

Entre las estrategias para que las naciones alcancen un nivel de competitividad adecuado está el desarrollo de clusters. Es una modalidad que permite dar respuestas rápidas y eficientes a las demandas del mercado global, ofrece una nueva forma de potenciar la economía de los países, continuamente va acompañada de innovación tecnológica moderna, integración de las empresas, interacción del sector público y privado y, siempre busca el beneficio de las empresas integradas (Porter, 2001).



Derivado de las consideraciones preliminares, en el presente trabajo se pretende resolver la siguiente pregunta de investigación.

**¿La falta de inversión en capital humano y capital físico, es una limitante para la formación de clusters en las pequeñas y medianas empresas de Chetumal, Quintana Roo?**

Dar respuesta a la cuestión anterior, precisa analizar el ambiente de las pequeñas y medianas empresas, para identificar sus principales problemáticas y carencias.

### **Problema de Investigación**

Las MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas conforman más del 98% de las compañías legalmente registradas, emplean a más del 60% de la fuerza de trabajo. Su papel ha sido relevante en la generación de empleo pero no en la generación de valor agregado. Por consiguiente, se torna como válvula de escape social al conformar un tejido económico de subsistencia para la población económicamente activa (Martínez, 1991).

No obstante la mayoría aún opera bajo estructuras de corte familiar, lo cual limita su acceso en los mercados mundiales, debido a la ausencia de competitividad y de innovación en sus procesos de producción. Aunado a lo anterior, Perego (2003) encuentra que sufren de estructura financiera débil, que carecen de sistemas contables confiables y de garantías impositivas que le permitan garantizar créditos. Consecuentemente se tornan sensibles ante las fluctuaciones del mercado mundial y los cambios repentinos se traducen en problemas financieros. Asimismo, su baja producción y rendimiento administrativo, no les permite involucrarse en actividades de investigación y desarrollo para mejorar su situación.



Además del contexto anterior en el que interactúan las PYMES, a nivel mundial se avizora una fase caracterizada por el cambio y la competitividad, en donde sólo sobreviven los más aptos. Situación que ha ocasionado que las pequeñas y medianas empresas se vean limitadas ante la falta de competitividad. La razón se debe a que el mercado se encuentra en el umbral de una etapa que exige mayores innovaciones, las cuales se extienden hacia el sector comercio de todos los giros y en las empresas de diversos tamaños.

La competencia de marcas, precios y novedades tecnológicas, obliga a las empresas a buscar modelos de negocios que les permitan minimizar costos, maximizar utilidades y responder a las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible. En esta línea, las empresas pueden ser eficientes en el comercio adoptando alternativas de alianzas con otras empresas.

Aunado a lo anterior, es necesario que las empresas, se esfuercen por enriquecer sus propias capacidades tecnológicas, que inviertan en capital físico y humano, que adopten nuevas formas prácticas de producción que caracterizan a las economías más avanzadas y desde luego que utilicen de manera eficiente sus recursos; como única vía para asegurar un crecimiento sostenido (Clement y Pool 1997).

Ante la situación que presentan las pequeñas empresas, diversos autores abogan por el desarrollo de los encadenamientos productivos, principalmente por dos factores: la globalización de los mercados y el desarrollo tecnológico, así como, por el hecho de que la calidad del producto, antes un factor de diferencia, hoy es una exigencia.

A través de la concatenación, las PYMES llegan a ser fuentes de innovación y eficientes competidoras en el mercado. Sin embargo, con frecuencia no se atreven a innovar por temor a lo desconocido o debido a las características que presenta su estructura. Por tanto, el desarrollo de las PYMES requiere de la participación conjunta de los sectores público, privado y social.



No obstante, cuando se habla de encadenamientos productivos o Clusters, generalmente se piensa en grandes jugadores como Wal-Mart, Toyota o Ford; sin embargo, la realidad demuestra que el desarrollo de los clusters puede aplicarse con resultados exitosos, en empresas de cualquier tamaño. Por tanto, el desarrollo de clusters no es, en absoluto, asunto exclusivo de grandes empresas, las PYMES también pueden establecer la suya y concatenarse a otras, para perfilarse como eficientes y competidoras en el mercado (Jiménez, 2006).

Desde luego, no es posible trabajar únicamente confiando en la intuición y en el talento humano, es vital contar con profesionales de experiencia y capacidad. Mismos que permiten la institucionalización de las empresas, para encaminarlas hacia el desarrollo. Sin duda alguna, implica un esfuerzo diario en las empresas e inversión constante para mejorar (Álvarez, 2001).

A partir de las problemáticas que presentan las PYMES para su desarrollo, surge el interés de este trabajo por el modelo cluster, como una alternativa para el desarrollo de las pequeñas empresas de Chetumal considerando que el futuro de las empresas y del comercio, obedece a la adopción de nuevos paradigmas y conocimientos, como fuente para la generación de riqueza y crecimiento empresarial. Por ello, el presente trabajo evidenciará los requerimientos para hacer frente a la competencia, asimismo dará a conocer los beneficios que se generan con la formación de clusters. Es un estudio que se basa en el sector comercio de Chetumal en el periodo de 1994 a 2004.

Esta aportación del enfoque clusters puede ser de gran utilidad para los empresarios de pequeñas y medianas empresas de Chetumal; permite entender porque les conviene agruparse en lugar de aislarse y competir, dado que versa de un modelo que redundará en beneficio de las actividades económicas de su conjunto. Y considerando que hay un ir y venir de teorías y de disciplinas respecto a los clusters, la competitividad de las naciones y de sus empresas, busca dejar espacios abiertos para futuras investigaciones de alumnos atraídos al concepto de clusters.



En este trabajo se planteó como objetivo general; identificar los principales factores que limitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Chetumal y por consiguiente la formación de clusters.

Para cumplir tal objetivo se consideraron los siguientes objetivos particulares:

- ◆ Describir de manera general las principales características que presentan las pequeñas y medianas empresas.
- ◆ Identificar las pequeñas y medianas empresas del sector comercio existentes en Chetumal.
- ◆ Elegir un subsector del sector comercio para su análisis individual.
- ◆ Encuestar a las pequeñas y medianas empresas correspondientes al subsector que se eligió, para conocer su situación actual, respecto al capital humano y capital físico.
- ◆ Describir la situación que presentan las pequeñas y medianas empresas del subsector elegido.
- ◆ Analizar el enfoque clusters como una alternativa para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del subsector.
- ◆ Finalmente, elaborar la propuesta de clusterización.

Consiguientemente, se planteo comprobar la siguiente hipótesis que dio origen a este trabajo de investigación: el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas a través de la formación de clusters presenta una relación directa con la inversión en capital humano y capital físico, de tal manera que al aumentar la inversión en ambos capitales se obtiene un aumento cualitativo en las empresas.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología que Michael Porter utiliza en sus estudios de clusters “el análisis cualitativo” que consta en encuestas y entrevistas a industrias o empresas representativas, mismo que permite comprender mejor las relaciones de compra-venta y las necesidades comunes de diversas empresas; trabajadores o infraestructura, entre otros.



A partir de lo anterior y con el propósito de analizar la importancia de la actividad comercial y su impacto en la economía a través de la formación de clusters, éste trabajo se divide en tres capítulos. El **primer capítulo** presenta algunas aportaciones en torno al proceso de comercialización y a los factores que intervienen en el, para que las empresas alcancen mayor productividad y competitividad. Asimismo, exhibe la metodología de la modalidad cluster, razón fundamental de éste trabajo.

El **segundo capítulo** alude al comportamiento del sector comercio en diferentes arenas competitivas. Las esferas nacional e internacional se caracterizan por su capacidad de competir en el mercado mundial, a través de integraciones y de acuerdos comerciales. Versa de arenas en las que generalmente operan empresas que forman parte de amplias cadenas productivas. Y en segundo grado se encuentran, el ámbito regional, estatal y local, las cuales se relacionan con el espacio inmediato de producción y de solución de los problemas en el lugar en que ocurren, aquí operan las MIPYMES en sectores tradicionales, con procesos productivos de baja complejidad tecnológica y con escalas de producción reducidas. De este forma, el segundo capítulo, concluye que las distintas arenas competitivas del sector comercio, se complementan entre sí y, que son ante todo, espacios de aprendizaje y de conocimientos que van de lo local a lo global y viceversa con conocimientos procedentes de todo el mundo.

Finalmente, en el **tercer capítulo** se presenta la propuesta de cluster para el subsector 431 de abarrotes correspondiente al sector comercio al por mayor. Inicia con una reseña de la arena competitiva urbana y de las características que presentan las empresas de principios de tercer milenio, posteriormente se analizan las PYMES de Quintana Roo del sector comercio, de las que finalmente se sustraen las que corresponden a Chetumal y al subsector 431 de abarrotes, para después presentar la propuesta de cluster. La elección del subsector 431, obedece a que el sector comercio se conforma de diversos subsectores que implican actividades heterogéneas y los encadenamientos se concentran en un sólo sector.



## CAPÍTULO 1

<b>IMPORTANCIA ECONÓMICA</b>
<b>DEL PROCESO DE</b>
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>

El comercio es una actividad económica trascendental que ha atravesado por diversas etapas, tales como; la economía doméstica o feudal, la cual se transformó en una economía nacional a través de la unión de varios feudos bajo un sólo mando económico y político; etapa conocida como el mercantilismo que posteriormente se extiende hacia una economía internacional en la cual se realizaban actividades de libre cambio. Tradicionalmente demandaba escasa inversión y desarrollo tecnológico para generar rentabilidad y empleos, no obstante, actualmente se enfrenta a constantes cambios y se ve ante la necesidad de transformar paradigmas y estructuras convencionales, para adoptar nuevas culturas organizacionales, mismas que le permitan adecuarse a los tiempos actuales para prevenir su futuro (Diéguez, 1994).

En esta nueva etapa de la historia comercial, donde prevalecen las innovaciones, se requiere que los esquemas empresariales (proveedor-empresa-consumidor), sean ágiles y eficientes para que todos ganen. ¿De que sirve que un empresario regrese de una feria internacional con un contrato de venta, si su proveedor sólo podrá surtirle con especificaciones en un año? o ¿Qué ventaja representa para una tienda europea que ciertos productos mexicanos sean de un precio competitivo, si el volumen y la periodicidad de entregas no le permiten atender a sus clientes con variedad y disponibilidad?. De ahí la importancia de establecer coaliciones cada vez más coordinadas y basadas en la confianza (Jiménez, 2006).





### **1.1 Comercio.**

El comercio es un término utilizado para designar la actividad de comprar, vender o permutar, mercancías para la obtención de un beneficio.

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

La actividad comercial surge porque ningún país produce todo lo necesario para satisfacer sus necesidades, de este modo, unos países adquieren bienes que otros producen en forma de excedente. En ésta línea se encuentran los pequeños países industrializados y en desarrollo, los cuales, no siempre tienen la capacidad de producir todas sus necesidades y, por tanto, se ven ante la necesidad de importar bienes y productos de tecnología avanzada no disponible localmente. Consecuentemente, los países se especializan en la producción de cierto bien, acompañados de una división del trabajo epistemológico de tipo circular, en el sentido de que lo local genera conocimientos para uso global y lo global suministra a las arenas locales conocimientos procedentes de todo el mundo. De ahí la importancia del sector comercio de todos los giros (Albuquerque, 1999 y Schettino, 1995)

En definitiva, el comercio es una actividad fundamental para el desarrollo de la economía, a través de su especialización constante se generan las condiciones necesarias para el comercio exterior.



El comercio se considera como un arma de las naciones para ser más ricas, creando riqueza, produciendo y acumulando capital (Schettino, 1995). No obstante, ante una era de creciente interdependencia mundial, el dominio del comercio no sólo corresponde a las grandes empresas, sino también a las empresas de menor tamaño. El mercado mundial ofrece enormes oportunidades para el desarrollo de cualquier empresa, sin embargo, un comercio eficiente requiere de innovación en los productos, del desarrollo de nuevas tecnologías y de inversión en capital humano y físico. Aspectos que en conjunto aumentan la productividad y favorecen la competitividad, asimismo, posibilitan que los factores de producción se desplacen entre países o de una empresa a otra con mayor facilidad (Schettino, 1995).

Las teorías de Porter (2001) y Davis (1994), validaron y enriquecieron la concepción anterior, argumentando que las grandes empresas no son las únicas que determinan el mercado, también conviven con ellos los modos más arcaicos de comercialización. Y una forma de que éstas últimas hagan frente al comercio mundial es a través de la introducción de innovaciones y de cambios tecnológicos, mismos que conducen a la eficiencia. Dichos autores, argumentan que la eficiencia aumenta a medida que se introducen innovaciones en mayor cantidad, permite generar ventajas competitivas en la empresa, reducir considerablemente los costos de producción y por ende, disminuir los precios a los consumidores. En suma particularidades que conducen a la competitividad.

De acuerdo con Porter (2001) y López (2004), la competitividad se genera individualmente a nivel industria o empresa y la competencia es algo que se gana o se pierde. Ambas, están en función de las capacidades (aptitudes determinadas por las circunstancias) y de las habilidades (competencia que todos poseen), de los actores que realizan la comercialización.

La competencia, productividad y competitividad, son características ineludibles para poder operar en el ámbito mundial.



### **1.1.1 Competencia y Competitividad.**

Independientemente del giro, del tamaño y de los fines de lucro de las empresas, todas requieren mejorar. Entre más preparadas estén para competir, mayores serán sus posibilidades de mantenerse en el mercado. Es por ello, que la actividad comercial de las empresas guarda estrecha relación con los términos de competencia y competitividad, determinan la situación económica de una nación para progresar. No obstante, hablar de ambos términos requiere de un conocimiento preciso para no caer en tergiversaciones, razón por la cual, en las siguientes líneas se definen ambos conceptos.

#### **1.1.1.1 Definición de Competencia.**

En términos generales la competencia alude a la libre afluencia de oferentes de bienes y servicios en un mercado determinado. No obstante, presenta una clara delimitación conceptual, se define como el conjunto de aptitudes en el desempeño humano que posibilitan la realización de cualquier emprendimiento; en base a la capacitación y preparación adecuada (Alburquerque, 1999 y Andersen, 1999).

Competir con éxito depende de la cultura de ofrecer mejores y diferentes bienes o servicios con respecto a los rivales para lograr un lugar en el mercado y mantenerse en el largo plazo. Implica contar con información eficiente sobre mercados, canales de comercialización y precios. En conjunto, son componentes que encaminan a la competencia hacia el plano de la competitividad. Es por ello, que la competencia se encuentra en el centro del éxito o del fracaso de las empresas, depende de la innovación y de una cultura cohesiva (Ramírez y Cabello, 1997 y, Porter, 2001).

En suma, se advierte que la competencia refiere al desempeño a través de la gente. "La fuerza laboral y la manera de cómo es organizada y administrada, es una fuente cada vez más importante de la ventaja competitiva" (Pfeffer, 1997, 14).



### 1.1.1.2 Definiciones de Competitividad.

A diferencia de la competencia, la competitividad es un término que se utiliza con frecuencia, pero no existe consenso entre instituciones o países sobre una definición propia, sin embargo, las que se hallan aluden con frecuencia a la aportación hecha por Michael Porter.

De acuerdo con Porter (2001), la competitividad se define como la creación de ventajas competitivas, se genera a nivel industria o empresa y no a nivel nación. Su base descansa en la diferenciación, liderazgo de costos y en la segmentación<sup>1</sup>.

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

Para Andersen (1999), la competitividad refiere a la capacidad de las naciones y de sus empresas para competir adecuadamente en un mercado específico a nivel internacional.

En esa misma línea Stalk y Shulman, (1992), argumentan que la competitividad es el resultado del uso eficiente de los recursos y de una mayor productividad como consecuencia de una mayor innovación y de los costos unitarios menores.

A su vez Anda (1996), encuentra que la competitividad se deriva de la competencia. Por tanto, define la competitividad como la facultad y capacidad para permanecer como empresas en un mercado libre y para competir con el mejor y superarlo. Refleja la posición que las empresas ocupan en el mercado.

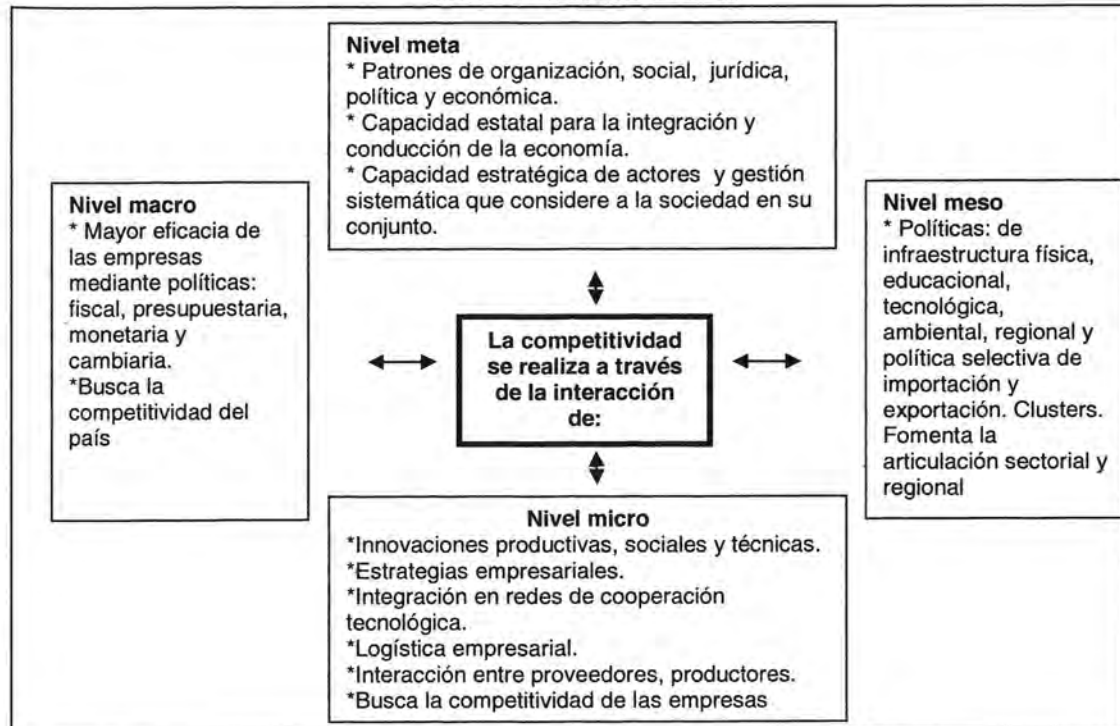
---

<sup>1</sup> Véase Porter (2001) para la definición de las bases de competitividad.



Por su parte Esser (1999), define la competitividad como “Estructural o Sistemática”. Determina el papel que juegan los factores tecnológicos, la empresa e instituciones y se basa en los incrementos del producto, en la adaptación a los cambios en la demanda y a las nuevas condiciones de consumo. De acuerdo con Esser, los países más competitivos poseen un nivel meta, macro, meso y micro (Ver Esquema 1).

ESQUEMA 1. FACTORES DETERMINANTES PARA LA MODERNIZACIÓN ECONÓMICA Y EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD SISTEMÁTICA



FUENTE: ESSER, 1999.

El nivel meta; refiere a los valores y principios de la sociedad que determinan el comportamiento de sus ciudadanos, en particular en el ámbito económico. El siguiente es el nivel macro; en donde se definen las condiciones económicas necesarias para desarrollar las actividades productivas. Un tercer nivel es el meso; en donde se resuelven aspectos regionales y sectoriales; formación de capital humano, infraestructura, entre otros, en éste nivel los clusters juegan un papel importante. El último nivel es el micro; donde se toman las decisiones tradicionales de la empresa, tanto para la producción como para la distribución.



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

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

Como vemos, no existe un sólo léxico de competitividad entre los autores e instituciones como se mencionó en un principio, sin embargo, la mayoría coincide con la capacidad de las empresas para competir con el mejor y superarlo, con el hecho de crear y mantener ventajas competitivas y, con la introducción de innovaciones, mismas que generan mayor productividad; base previa de la competitividad.

La competitividad depende del nivel de productividad con el que se emplean los recursos naturales, humanos y el capital, a través de éstos se originan diferencias en los procesos productivos. Razón por la cual, la productividad requiere de innovaciones constantes. En ésta línea Porter (2001), destaca la importancia de los clusters, a través de éstos, se generan círculos virtuosos de integración e interacción, con la acumulación de capital físico, capacitación del capital humano y la acumulación de tecnología. Aspectos que hacen más eficiente la productividad y por ende, conducen a la competitividad empresarial, ya que se basan en sistemas que tienen como base la innovación.

Es evidente la estrecha relación que existe entre los términos de competitividad y productividad, sin embargo, es importante no confundir dichos términos, los cuales aunque interrelacionados refieren a esferas diferentes.



### **1.1.2 Productividad.**

La teoría porteriana señala que la productividad determina el nivel de vida de una nación dado que es la raíz de la renta nacional per cápita. Por tanto, a mayor nivel de productividad mayores niveles de renta, lo cual permite a las empresas de una nación cumplir con exigencias de tipo social. La capacidad de conseguir mayor productividad depende del uso eficiente de los recursos de una nación.

#### **1.1.2.1 Definición de Productividad.**

“La productividad es el valor del producto generado por unidad de trabajo o de capital. Depende de la calidad, de las características de los productos y de la eficiencia con que se producen” (Porter, 1990, 28).

La teoría de Clement y Pool (1997), valida la concepción anterior, al señalar que la productividad refiere a la cantidad o valor de bienes que se generan por trabajador en unidad de tiempo. De esta manera, dichos autores suponen que un incremento en la inversión de bienes de capital optimizará la productividad del trabajador y la producción de bienes.

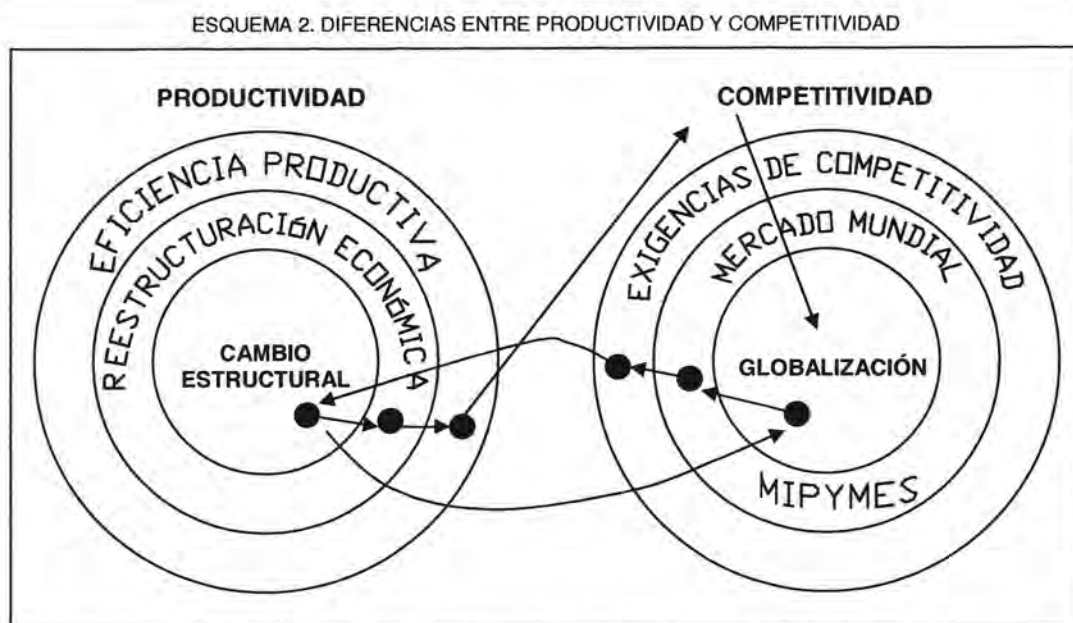
La productividad, para una unidad económica determinada es indicativa del uso y aprovechamiento, es decir, del rendimiento que se obtiene de cada factor de producción. Se mide mediante el cociente entre la cantidad total de producción de un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado en su producción. Así, el grado de productividad se traduce en competitividad dentro del mercado, y a medida que la primera aumenta las empresas ocupan una posición mejor que la de los competidores (Andersen, 1999).

Después de conocer las definiciones de competitividad y productividad, se avizora que definitivamente versa de términos totalmente diferentes y para mayor certidumbre en las siguientes líneas se patentizan las diferencias.

### 1.1.2.2 Diferencias entre Competitividad y Productividad.

Conforme a las definiciones de competitividad y productividad vistas en los párrafos anteriores, es posible discernir que la competitividad es la habilidad de las empresas para producir con eficiencia<sup>2</sup>, mientras que la productividad refiere al valor del producto generado. No obstante, en las siguientes líneas se evidencian las discrepancias entre ambos conceptos.

De acuerdo con Alburquerque (1999), la productividad no es más que un proceso de cambio estructural<sup>3</sup> y la competitividad alude a las exigencias que demanda la globalización (Ver Esquema 2).



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE ACUERDO A LA TEORÍA DE ALBURQUERQUE, 1999.

<sup>2</sup> La eficiencia se logra a través de la creación de ventajas competitivas y de la formación de clusters (Porter, 1990).

<sup>3</sup> El cambio estructural, refiere a la introducción de innovaciones y a la reestructuración tecnológica y organizativa (Alburquerque, 1999).





En concreto, a través del Esquema 2, se observa que los cambios tecnológicos influyen la globalización y ésta genera mayores exigencias de competitividad en los mercados mundiales, a su vez, las exigencias conducen a las empresas de todos los niveles, a adoptar innovaciones para alcanzar mayores niveles de eficiencia productiva, y un incremento de esta última conduce a la competitividad de las empresas.

Así, los cambios estructurales apuntan esencialmente a la producción y a los retos relativos al logro de una mayor eficiencia productiva, en tanto que la globalización refiere esencialmente a la circulación de las empresas en los mercados mundiales y a las exigencias de competitividad en ellos.

La competitividad y la productividad, aunque interrelacionados poseen una clara diferencia. No obstante, la competitividad difícilmente puede alcanzarse sin una previa base sólida de eficiencia productiva interna (Ver Esquema 3).

ESQUEMA 3. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO Y LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE A LAS TEORÍAS DE TAWFIK Y CHAUVEL (1992), ALBURQUERQUE (1999) Y SERRALDE (1997).

En el Esquema 3, se observa que la base de la competitividad se refleja en los niveles de productividad que las empresas alcanzan en un marco de producción eficiente y de satisfacción del cliente. Las empresas del sector comercio constituyen la base de la producción, por tanto, requieren de operaciones eficaces que eleven su productividad. Sólo a través del desarrollo adecuado de los factores de producción alcanzan mayor productividad y competitividad.



En conclusión, un elevado nivel de competitividad refleja; mayor productividad laboral, rentabilidad del capital invertido y la posición de las empresas en el mercado. A medida que éstas alcanzan mayor posición se vuelven más competitivas (Chan, 1997).

Evidentemente la competitividad no es cuestión de suerte, va más allá de competir dentro de un mercado, requiere, estar en el mercado y mantenerse en el mercado, con la implementación de estrategias competitivas que permitan hacer frente a las cinco fuerzas competitivas que Porter (2001) denomina como: competidores potenciales, amenaza de sustitos, el poder de negociación de los compradores y proveedores y, la rivalidad entre competidores existentes.

Una forma para hacer frente a dichas fuerzas competitivas es la creación de economías de escala, de acuerdo con la teoría neoclásica y con las nuevas teorías del crecimiento, tales economías a nivel de firmas, menguan la existencia de muchos oferentes. También se necesitan precios razonables para evitar la presencia de bienes sustitutos, servicio eficiente y grandes inversiones en marcas registradas y en diferenciación de productos. No obstante, se trata de lujos que las PYMES no pueden adquirir de manera individual, debido a su estructura financiera débil. Simón (1999), encuentra que una manera para que las PYMES puedan acceder a dichos lujos, es a través de la cooperación entre firmas.

Para Simón (1999) una primera forma de cooperación es aquella en que los participantes obtienen un beneficio al coordinar esfuerzos. Señala como formas de cooperación a los cartels<sup>4</sup> y a los clusters. Las segundas permiten crear una atmósfera eficiente para las PYMES y para el acceso a capital físico y tecnología, cruciales para el desarrollo de las empresas de menor tamaño. Debido a la importancia que diversos autores conceden a los clusters para el progreso de las PYMES en el siguiente apartado se aborda el tema con profundidad.

---

<sup>4</sup> Un cartel se define como el pacto entre empresas de un mismo sector para eliminar o restringir la competencia entre ellas fijando de común acuerdo precios y niveles de producción (Andersen, 1999).

## 1.2 Clusters.

Los múltiples estudios sobre clusters han registrado varios tipos de relaciones interempresariales, ya sean verticales o relaciones de cooperación horizontal entre MIPYMES. Entre las formas de cooperación existen características particulares. En su teoría Simón (1999), señala que los distritos industriales constituyen un caso especial de la aglomeración regional de múltiples empresas de una rama que se complementan mutuamente y cooperan intensivamente para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

Asimismo, encuentra que la subcontratación se refiere a las relaciones verticales que abarcan diferentes eslabones de la cadena de valor. Por tanto, dicho autor, define la subcontratación como la relación comercial que se establece entre dos empresas, en la cual una de ellas denominada contratista (Grandes empresas) encarga a otras denominadas subcontratistas (MIPYMES) la fabricación de partes o piezas, siguiendo instrucciones o normas fijadas por la primera. Como resultado; las MIPYMES se benefician debido a que los contratistas les abren nuevos mercados, les transfieren conocimientos sobre organización y producción, por su interés en recibir insumos de calidad.

De la misma manera, señala que las alianzas estratégicas implican una cooperación horizontal entre empresas que compiten en el mercado, pero que cooperan en determinadas actividades, como; las compras, investigación y desarrollo o comercialización. Asimismo, concluye que las redes, se refieren a las asociaciones horizontales que se producen entre empresas para facilitar la coordinación y cooperación en beneficio mutuo de sus miembros.

Después de conocer ciertas relaciones interempresariales, consiguientemente se presenta la teoría del clusters, los elementos que lo caracterizan, sus ventajas, su metodología. También se presenta el diamante de Porter y la cadena de valor, mismos que dicho autor utiliza para la identificación de ventajas competitivas que conducen a la competitividad.



### 1.2.1 ¿Que es un Clusters?

“Clusters; es una palabra en ingles, en su traducción castellana refiere a cúmulos, racimos, agrupamientos, encadenamientos productivos, aglomerados o conglomerados de empresas” (Porter, 1998, 205).

Se define como “Un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias. Incluyendo compañías de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas en industrias conexas” (Porter, 1998, 78).

En términos generales “los clusters pueden pensarse como articulaciones verticales y horizontales que, partiendo de una actividad principal, aglutina en torno a ella un número variable de actividades (incluyendo los intangibles, como investigación y desarrollo, consultorías y servicios de comercialización) que, posteriormente puedan tener un desarrollo independiente y hasta potencialidad exportadora” (Otero, 2004, 6).

En suma, es un proceso dinámico, económico y social, de formación de una estructura productiva, que posee una constante interrelación entre los agentes que se aglomeran en un espacio geográfico determinado. Es de naturaleza dinámica con gran injerencia en el tema de competencia, competitividad y con los procesos de continua innovación (Porter 1990).



### 1.2.2 ¿Que Elementos lo Caracterizan?

Los clusters se caracterizan por las siguientes razones:

Concentración geográfica de empresas de tamaños diversos y especializados sectorialmente, que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas. Se facilitan el trabajo mutuamente; no por razones benéficas, sino porque se subcontratan, se compran productos, servicios, entre otros. De esta forma la concentración conduce a la eficacia (Subirá, 2003)<sup>5</sup>.

Por su dimensión geográfica, el cluster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional.

Se extienden de manera Vertical; se define como las relaciones productivas comerciales entre empresas de distintos sectores y al vínculo entre proveedores y consumidores. Es una relación que va desde la producción de los insumos hasta la mercancía terminada, para asegurar el abastecimiento y reducir la dependencia de proveedores independientes (Porter, 1998 y Martínez, 1991).

Se extienden de manera horizontal; se define como la relación de cooperación productiva entre empresas de un mismo sector. Es decir, se trata de competidores directos con actividades similares que operan en los mismos mercados para los bienes finales (Porter, 1998). Con la integración horizontal, usualmente se instalan nuevas plantas o se adquieren empresas ya establecidas en el mismo ramo de la actividad, lo cual les permite neutralizar la competencia, expandir su mercado y obtener la ventaja de diferenciación en los precios de los productos (Martínez, 1991).

---

<sup>5</sup> Cabe mencionar que Antoni Subirá, es el principal pionero de Michael Porter en la literatura de los Clusters. Inicia sus estudios sobre el tema en los años '90. Actualmente es el Presidente del patronato del Observatorio Internacional sobre el fenómeno de los clústeres.



Los clusters no favorecen a una industria o sector en particular, sino a un grupo de empresas.

El agrupamiento de firmas produce externalidades<sup>6</sup> para los involucrados en el cúmulo, estas provienen de las conexiones existentes entre ellas y de la capacidad de generar sinergias por cooperación espontánea debido a su proximidad geográfica e interdependencia (Rosenfeld, 1995).

Incluyen organizaciones de gobierno, proveedores, compañías de servicios e instituciones académicas que ofrecen capacitación, información, investigación y apoyo técnico (Porter, 1998).

El término clusters es un modelo que nació hace aproximadamente 16 años, es un concepto que varía de un lugar a otro, por lo que no existe un modelo único para la creación de conglomerados, cada país debe desarrollar el suyo propio. Por tanto, es importante que exista comunicación entre el sector público y el sector privado. Éstos últimos deben dirigir un proceso que implique interacción entre empresarios (Alteburg y Meyer-Stamer 2001).

---

<sup>6</sup> De acuerdo con Rosenfeld (1995) las externalidades pueden ser el aprovechamiento de las proximidades geográficas, tecnología, conocimientos, información sobre mercados, asesoramiento y utilización de marcas de otras empresas.



### 1.2.3 Aspectos Relevantes del Clusters.

El concepto clusters fue enriquecida en la publicación "la ventaja competitiva de las naciones" de Michael Porter (1990). Dicho concepto permite realizar un análisis distinto del desarrollo regional. Usualmente los análisis regionales buscan conformar un mapa de jurisdicciones (localidades, municipios) cercanos geográficamente, para luego establecer que actividades económicas predominan en esa región para impulsarlo. Por el contrario, la identificación previa de clusters permite salir de esa tradición e ir construyendo regiones en base a las distintas actividades económicas localizadas en las diferentes jurisdicciones que conforman un mismo complejo productivo o clusters. Así, las localidades y municipios que conforman la región tienen en común la pertenencia a un clusters y no su proximidad geográfica.

Es un elemento indispensable para el desarrollo de la competitividad de las regiones y de sus empresas. Por tal razón, los clusters no favorecen a una industria o sector en particular, sino a un grupo de empresas con el fin de que conformen parte de un sistema que busca el crecimiento conjunto de las mismas. Consecuentemente, no hay actividad económica productiva o de servicios que no tenga lugar en un clusters, dado que el concepto tiende a sesgarse a las actividades empresariales más que a las económicas. Es un claro ejemplo de producción en el cual el país se apoya por medio de sus industrias o empresas (Subirá, 2003).

La interacción entre el sector público y privado es fundamental en la formación de clusters; se trata de un modelo que implica empresas o industrias relacionadas, que requieren de proveedores especializados (materia prima, insumos, maquinaria) y prestadores de servicios diversos. Para funcionar de manera eficiente requiere de instituciones especializadas, entrenamiento, educación y capacitación de los recursos humanos. La interacción constante entre ambos sectores da como resultado servicios eficientes y bienestar para el sector social (Porter 1990 y Alburquerque 1999).





#### 1.2.4. Objetivo.

Los clusters tienen por objetivo crear interacción entre los diversos actores de la cadena productiva<sup>7</sup>, con el propósito de cambiar positivamente el clima de negocios, ya sea a nivel local, nacional o internacional, estableciendo las medidas necesarias para mejorar la posición competitiva (Porter 2001).

No obstante, para mejorar la posición competitiva, se necesitan estrategias competitivas<sup>8</sup> para satisfacer al sector social. A medida que éstos se vuelven prósperos, consumen cada vez, más bienes y servicios con mayor contenido adicional de valor (Aguilar 2004). Dicho autor, señala que la única forma para crear valor se encuentra en una serie de elementos que incluyen ideas, innovaciones, esfuerzos de trabajo en equipo, procedimientos de negocio, calidad del servicio, liderazgo en costos, especialización, entre otros. A su juicio una empresa no puede salir adelante si no constituye una ventaja competitiva.

Las estrategias competitivas le permiten a la empresa la característica de diferenciación, liderazgo en costos y segmentación, al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado.

---

<sup>7</sup> La cadena productiva, se refiere al proceso sistemático de relaciones verticales, que incluye una paulatina agregación de valor (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. PROM PYMES, 2001).

<sup>8</sup> "La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible en un sector industrial" (Porter, 2001, 19).



### 1.2.5 Principales Ventajas del Clusters.

Las principales ventajas que se obtienen del modelo clusters son los siguientes:

Un clusters; actúa como auxiliar en el rescate del poder de competitividad de las PYMES, a través de la adopción de esquemas de organización que permiten obtener economías de escala<sup>9</sup>.

La asociación de PYMES en clusters es más eficiente que las empresas de gran porte. Así, la eficiencia del conglomerado es mayor a la de cada empresa que actúa de manera aislada, genera beneficios tanto para sí como para las demás empresas del conglomerado.

Atrae más clientes, esto permite que el mercado se amplíe para todas las firmas, más allá, de lo que sería el caso si cada una opera de manera aislada. Asimismo Induce a una mayor especialización, división del trabajo, y por consiguiente, a una mayor productividad.

La interacción entre productores, proveedores y compradores, facilita un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización (Plan Estratégico de Desarrollo Forestal 1995 y [www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos](http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos)).

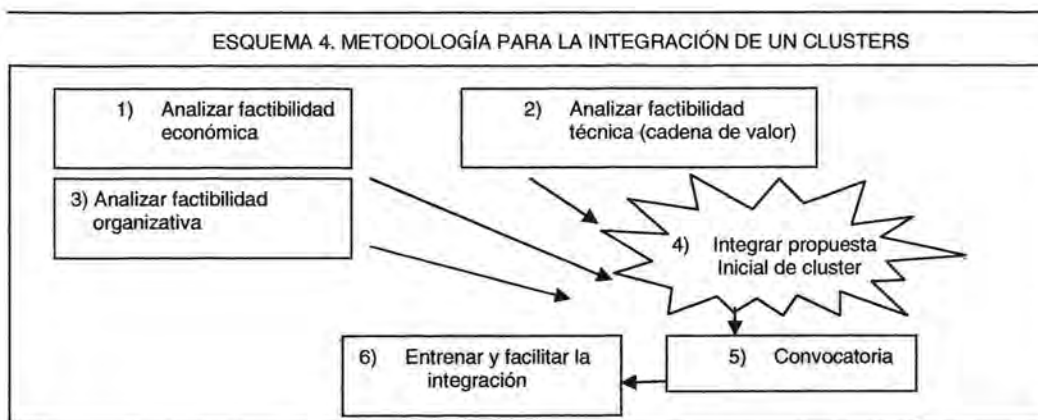
Son muchas las ventajas que se obtienen al formar un clusters. Por tanto, lo que está detrás de este modelo, es una acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes; capacitación del capital humano, centros de desarrollo tecnológico, normas de calidad, eficiencia productiva, bajos costos de transacción y diferenciación de los productos. Por ello, cada componente de la cadena se debe concentrar en lo que mejor sabe hacer; producir o vender más y mejor.

---

<sup>9</sup> Las economías de escala se definen como la reducción de los costos de producción, como consecuencia de un aumento del volumen de producción de una empresa o un grupo de ellas, permitiendo mejorar su productividad (Varian, 2002).

### 1.2.6 Metodología para la Integración del Clusters.

Después de conocer las particularidades del clusters consiguientemente se presenta la metodología. El Instituto Tecnológico de Monterrey utiliza la siguiente metodología para la integración de clusters (Ver Esquema 4).



FUENTE: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

A través del Esquema 4, se aprecia que el primer paso consiste en analizar la factibilidad económica, es decir, analizar la factibilidad del sector que se desea impulsar y sus posibilidades de crecer en el mercado.

El segundo paso, refiere al análisis de la factibilidad técnica (cadena de valor), consiste en identificar las ventajas competitivas que se obtendrían a través del sector de interés.

El tercer paso, alude al análisis de la factibilidad organizativa, consiste en identificar las instituciones de apoyo existentes y no existentes y, que son detonadoras para la realización del clusters y para el impulso de las PYMES que desean promover un sector.

Una vez que se analiza la factibilidad que presenta el sector, de ser viable se realiza una propuesta inicial, incluyendo los sectores públicos, privados y sociales, así como la infraestructura económica<sup>10</sup> disponible. Es importante identificar y señalar en el mapeo cluster, aquellos nodos<sup>11</sup> que presentan grado de competitividad mundial, los nodos existentes indicando si son fuertes, medios o débiles, según las características que presenta el sector privado, nodos detonantes inexistentes y, que son de importancia para el cluster y para el sector a impulsar, así como, los nodos que constituyen un factor clave para el desarrollo del sector con el propósito de no descuidarlos (Ver Esquema 5).

ESQUEMA 5. NODOS QUE CONFORMAN EL MAPEO DE UN CLUSTERS



FUENTE: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY; PROGRAMA PYME Y FEQROO, 2004.

NOTA: LA METODOLOGÍA DE LOS COLORES ES LA QUE UTILIZA EL FIDEICOMISO FOMENTO ECONÓMICO QUINTANA ROO (FEQROO) PARA SUS ESTUDIOS DE CLUSTERS.

El color rojo indica que el nodo es fuerte en un sector en específico, es decir, la empresa cuenta con servicios profesionales y técnicos de control, de calidad, cuenta con planes de organización, invierte en tecnología, en capital humano y en innovación. Presenta niveles eficientes de productividad y competitividad.

El color verde indica que el nodo se encuentra en términos medios en un sector en específico, es decir, la empresa no invierte de manera constante en tecnología, en capital humano y en innovación, no cuenta con servicios profesionales suficientes. La empresa es dinámica en el sector, pero no es competitiva, debido a la ausencia de productividad.

<sup>10</sup> De acuerdo con Porter (2001), refiere a las instituciones de investigación.

<sup>11</sup> Los nodos se definen como cada uno de los puntos opuestos que conforman una cadena (Andersen 1999).



El color amarillo indica que el nodo es débil en un sector en específico, es decir, la empresa no invierte en tecnología, en capital humano, no cuenta con servicios profesionales y técnicos. En suma, la empresa destaca por la ausencia de productividad y de competitividad.

El color azul indica un nodo inexistente y que es detonante para el desarrollo del cluster. Si versa de un nodo de suma importancia para la formación del cluster deberá enmarcarse con margen amarillo.

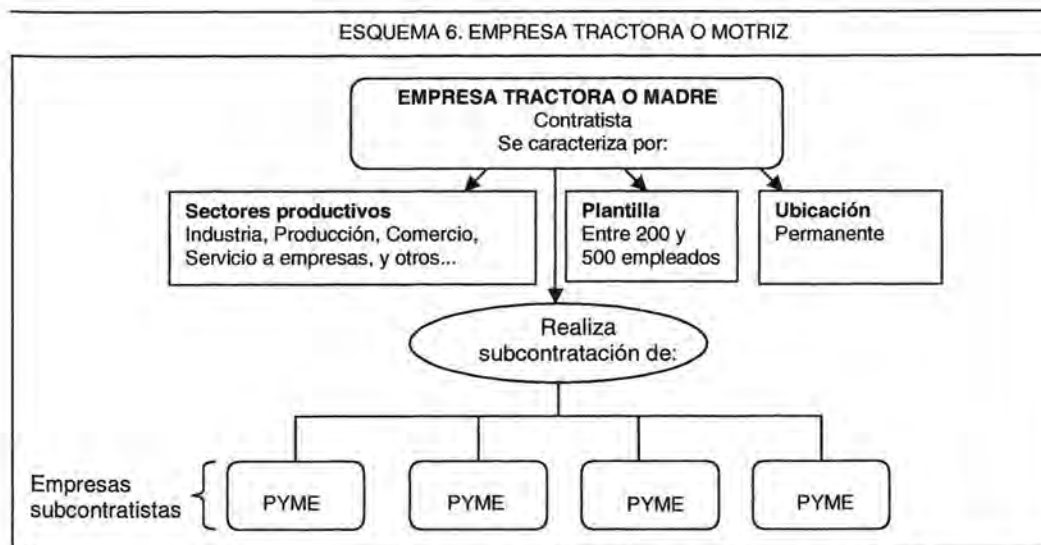
El margen amarillo indica que el nodo es un factor clave para el cluster (Los clientes, por mencionar un ejemplo. Se enmarcan con el propósito de no descuidarlos en el desarrollo del cluster)

A través de los nodos es posible discernir la arena competitiva en la cual se desempeñan los actores del cluster, asimismo, permite conocer con que apoyos del sector público se cuenta, de cuales se carece y como esta el sector privado en el sector a impulsar. Porter (1990), señala que para poder competir, es necesario identificar las principales limitaciones existentes en el orden institucional. En suma, a través de los nodos se advierte la situación actual del sector privado, desde las materias primas, servicios públicos, tecnología e insumos que se requieren para los actores de la cadena de valor (Instituto Tecnológico de Monterrey. Programa PYMES).

Después de integrar la propuesta inicial del clusters, como punto final se emite la convocatoria, para identificar a los posibles participantes. Una vez que se han identificado a las industrias o empresas tractoras, es necesario contar con instituciones especializadas, encargadas de entrenar y orientar a los participantes con el fin de que alcancen resultados eficientes. Asimismo es importante que dichas instituciones brinden información oportuna, capital o infraestructura, para que el conglomerado esté en posición de poder competir.



Las Empresas Tractoras también conocidas como Empresas Madres o Empresas Motriz, son empresas grandes que por sus características son capaces de generar importantes niveles de subcontratación<sup>12</sup> en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en su entorno próximo, por el hecho de que sus actividades necesitan de la producción o prestación de servicios de una o varias pequeñas y medianas empresas (PYMES) en volúmenes importantes y de forma continua, tal como se aprecia en el Esquema 6 (Arbide y Carrión, 2003).



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA TEORÍAS DE SCETTINO (1995) Y DE ARBIDE Y CARRIÓN (2003).

La actividad económica de la empresa tractora es de carácter permanente y se basa en sectores tales como; minería, industria manufacturera y química, producción y distribución de energía y agua, construcción, comercio, reparación de vehículos y artículos, transporte, almacenamiento, telecomunicaciones y servicios a empresas. Posee una plantilla mínima de entre 250 y 500 empleados y en algunas ocasiones se supera la última cifra, A diferencia de ésta, la plantilla de las PYMES no superan los 250 empleados (Arbide y Carrión, 2003).

<sup>12</sup> Se entiende por subcontratación, la relación por la que una empresa principal encarga a las pequeñas y medianas empresas (subcontratistas) la fabricación de elementos o prestación de servicios, necesarios para ser incorporados a los productos fabricados en la empresa principal. (Andersen, 1999).



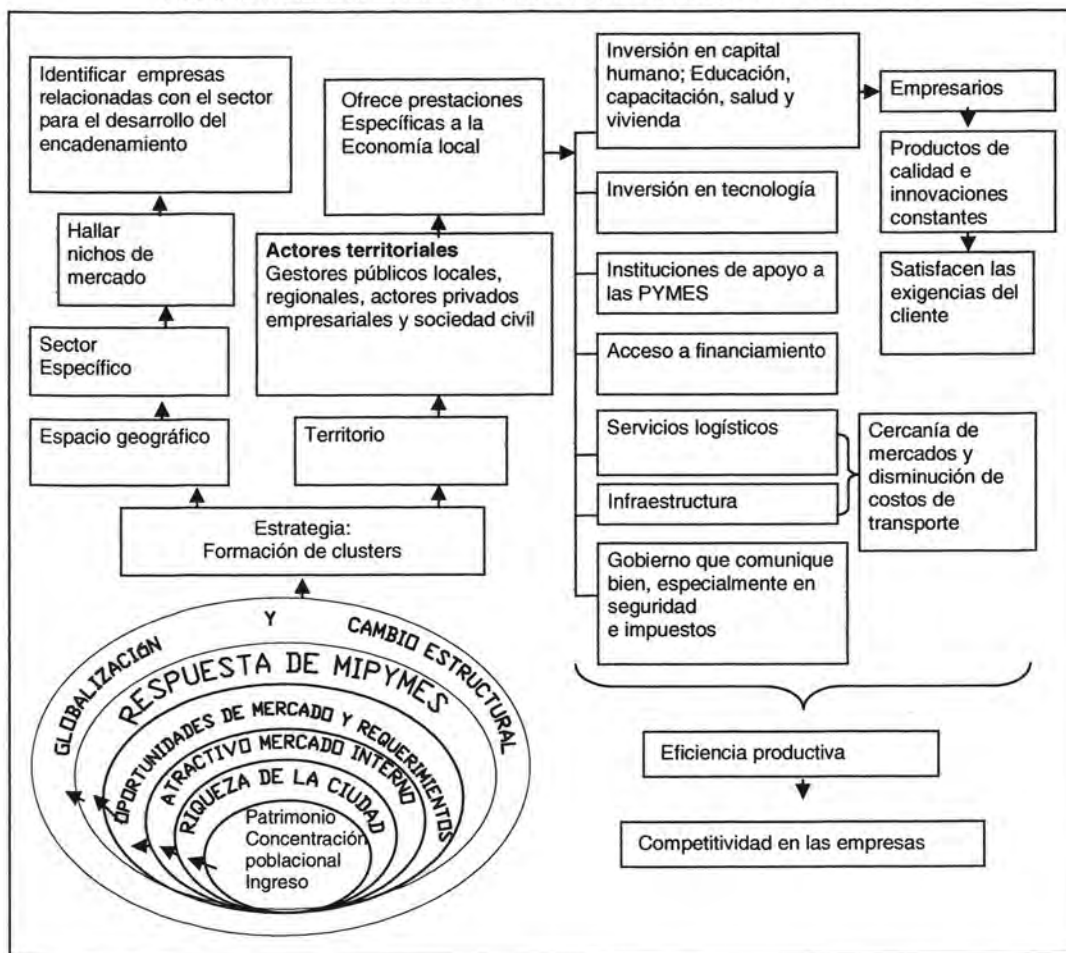
De acuerdo con Schettino (1995), una estrategia que posibilita la competencia en las empresas, que sólo cuentan con 5 o 20 trabajadores, radica en la adopción de modelos conocidos como asociacionismos, el cual consiste en la alianza entre pequeñas y medianas empresas con las mayores empresas. La alianza le permite a la asociación de empresas lograr oportunidades de competitividad que de otra forma no podrían alcanzar. Una empresa que carece de consolidación directa puede experimentar beneficios conformando coaliciones con otras empresas, de ésta forma los riesgos, permisos y acuerdos de provisión se comparten (Porter, 2001).

Continuando con la metodología de los clusters, Michael Porter (1990), concede importancia a los análisis cuantitativos, los cuales consisten en elaborar tablas de insumo-producto para evaluar las relaciones de compra-venta. A través de la tabla se muestra la parte de la producción que se destina al abastecimiento de la demanda final, consumo privado, consumo de gobierno, inversión interna o formación bruta de capital fijo y variación de existencias (Porter, 1990).

Asimismo, concede importancia al análisis cualitativo (encuestas y entrevistas a industrias o empresas representativas) con el fin de comprender mejor las relaciones de compra-venta y las necesidades comunes de diversas empresas (trabajadores o infraestructura, entre otros). Este análisis permite sustentar los resultados del enfoque cuantitativo, además de identificar potenciales no considerados con el sólo análisis de los datos (Porter, 1990).

Para hacer un encadenamiento productivo o cluster, es necesario reconocer la fortaleza del sector que se pretende impulsar para hallar ahí los nichos de mercado en donde las empresas de menor tamaño identificadas como integrantes de él, puedan participar en el desarrollo del mismo (Ver Esquema 7).

ESQUEMA 7. IDENTIFICACIÓN DE SINERGIAS PARA REALIZAR UN CLUSTERS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LAS TEORÍAS DE LLAMAS (2005), ALBURQUERQUE (1999), BECATTINI Y RULLANI (1996) Y PERAZA (2006).





De acuerdo con el Esquema 7, la identificación de fortalezas de un sector específico está relacionada a un espacio geográfico homogéneo<sup>13</sup> (Alburquerque, 1999 y Esser 1999). Por tanto, cuando se habla de clusters se alude a algo relacionado a un espacio geográfico específico, puede ser una ciudad, provincia o país.

En esa misma línea Becattini y Rullani (1996), señalan la importancia del territorio; como un recurso específico y un actor principal del desarrollo económico ya que produce efectos, ofrece prestaciones específicas a la economía local y suministra un entorno con capacidad para generar y mantener ventajas competitivas y valor diferencial. Lo anterior depende de la densidad y la calidad de las relaciones entre los diferentes actores territoriales cuyas interacciones deben estar orientadas al fomento empresarial, la calidad de los recursos humanos, la innovación productiva y las relaciones laborales, como elementos cruciales para lograr la eficiencia productiva y por ende, la competitividad tal como se aprecia en el Esquema 7.

En suma, el clusters no se circunscribe a una empresa o industria estándar, se especializa en las actividades potenciales de una región, de esta forma, las empresas atienden nichos de mercado específicos (Plan Estratégico de Desarrollo Forestal 1995). Se vincula a un continuo proceso de innovación resultante de los rápidos cambios en la organización de la producción, para responder de forma ágil a las demandas identificadas de los clientes, mismos que se generan de la concentración poblacional.

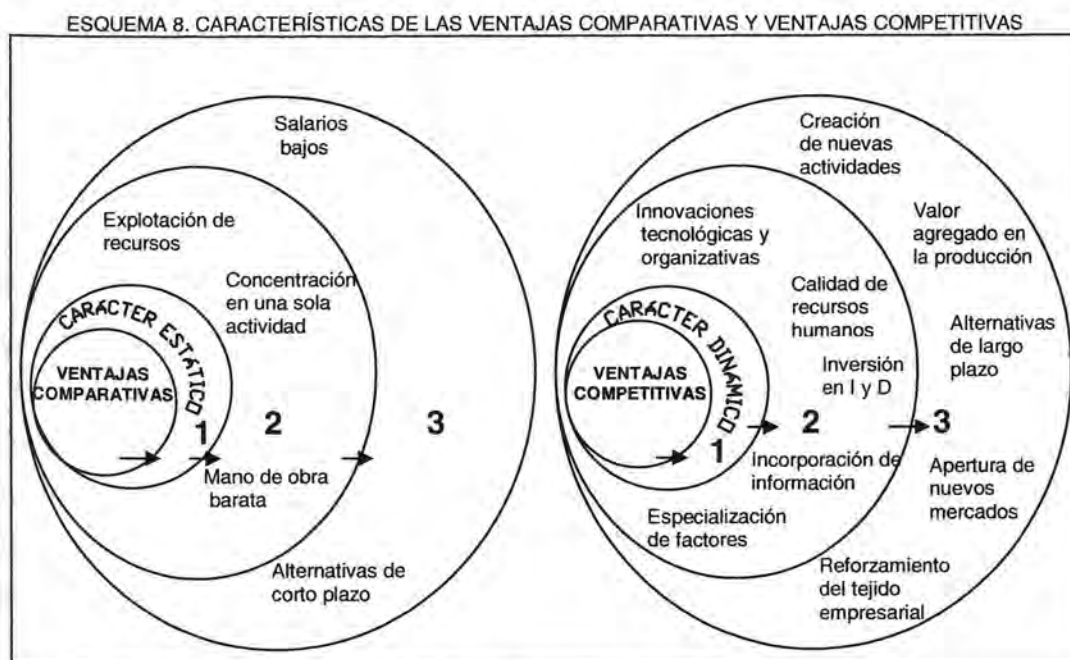
---

<sup>13</sup> "El espacio geográfico, constituye el medio ambiente natural donde vive, trabaja y descansa el hombre, se caracteriza por los rasgos naturales: clima, flora y fauna, que ejercen influencia sobre las actividades económicas del hombre. En él se desenvuelven las actividades socioeconómicas, es homogéneo y en él preocupan temas relacionados con la distancia, los costes de transporte, la aglomeración de actividades o la polarización del crecimiento" (Alburquerque, 1999, 60).

### 1.2.7 Las Ventajas Competitivas y el Diamante de Porter.

La concepción porteriana, supone que la formación de clusters ofrece una forma novedosa de analizar la economía, dado que se vincula con la teoría de la innovación moderna basado en un sistema dinámico y con el desarrollo de nuevos mercados. De acuerdo con Porter (1990), la innovación constante da lugar a la gestación de ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a través de la especialización de los factores de producción, de la inversión en tecnología y en capital físico y humano, por tanto, presentan carácter dinámico (Porter, 1990). A diferencia de éstas, las ventajas comparativas son recursos baratos que se adquieren por herencia y no invierten en sus factores, situación que las mantiene en un estado estático, razón por la cual, dicho autor no las favorece (Ver Esquema 8).



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LAS TEORÍAS DE ALBURQUERQUE (1999), PORTER (1990) Y, RAMÍREZ Y CABELLO (1997).



En base al Esquema 8, Porter (1990) encuentra que el éxito es posible cuando se superan esquemas tradicionales y se adquieren nuevas formas para diversificar las actividades, cuando se logra transformar organizaciones ordinarias en empresas de clase mundial. Mantener estrategias con salarios bajos y explotación de recursos naturales provoca que la economía se conserve vulnerable.

Los trabajos de Albuquerque (1999) y Ramírez y Cabello (1997), validaron y enriquecieron la concepción de las ventajas competitivas, sobre la base de un mayor manejo de innovaciones tecnológicas, capital humano de calidad e información disponible, ya que en conjunto consienten el paso de factores estáticos a mejoras en la productividad, calidad y diversificación de bienes y servicios. Las ventajas competitivas permiten dinámica económica, alternativas de largo plazo, apertura de nuevos mercados, valor agregado<sup>14</sup> en la producción, reforzamiento del tejido empresarial y nuevos horizontes empresariales que propician el estímulo de las inversiones productivas.

El contexto en el que se crean las ventajas competitivas comprende cuatro atributos, mismos que conforman un sistema dinámico que Porter denominó como Diamante. El Diamante es un sistema de interacción recíproca que busca fortalecer cada uno de sus elementos, a medida que se desarrolla un sector se encamina a la perfección y proporciona sustento a las ventajas competitivas (Porter, 1990). Asimismo favorece la gestación de empresas y propicia la agrupación de empresas en clusters (Ver Esquema 9).

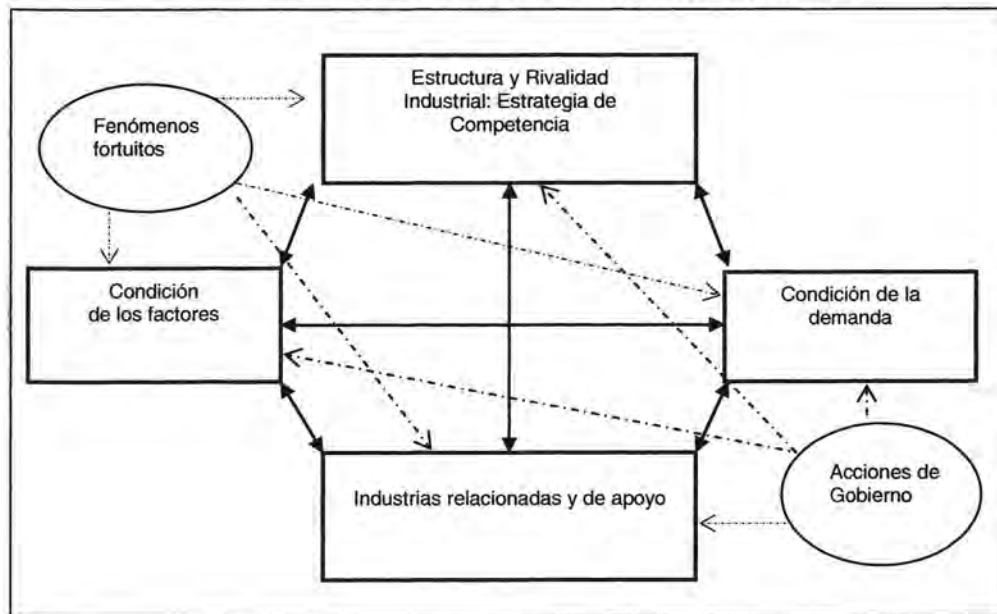
El Esquema 9, muestra que cada atributo enriquece el sistema, por tanto, el valor o condición de uno está sujeto al contexto de los otros y la interacción entre ellos determina que industrias o empresas proveen al país mayores oportunidades de éxito.

---

<sup>14</sup> "El valor agregado, es el incremento de valor que se adiciona en cada etapa o esfuerzo de producción. A esos incrementos de valor se le denomina precisamente valor agregado, también se conoce como Producto Interno Bruto" (ABC de las Cuentas Nacionales, 2000, 11).

Además de los cuatro atributos anteriores, Porter, habló de la intervención del gobierno y de los hechos fortuitos o causales, variables a las que no dio demasiada importancia, dado que influyen positiva o negativamente en los atributos y de la misma manera ambos podrían verse influidos por los atributos.

ESQUEMA 9. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD NACIONAL



FUENTE: PORTER, 1990.

Atributos del Diamante, Porter (1990).

Condiciones de los factores: Rechaza la disposición convencional de los factores de producción estáticos y aboga por factores de producción desarrollados y especializados para la gestación de ventajas competitivas.

Condiciones de la demanda: El éxito de cualquier empresa depende de la capacidad de satisfacer las exigencias de la demanda local sofisticada. Un acercamiento a los consumidores mejoraría las condiciones de satisfacción, no obstante, se debe tener en cuenta los segmentos de mercado, líneas de producto y marcas, para estar en condiciones de competir.



Industrias relacionadas horizontal o vertical: Refiere a los clusters. La cercanía geográfica de industrias relacionadas hacia arriba o hacia abajo, permite el intercambio de información y de ideas. Concede importancia a la identificación previa de proveedores, dado que forman parte esencial de la cadena.

La estructura y rivalidad interna de las industrias: Se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, en las empresas o industrias, por tanto, aboga por una mayor competencia en base a la innovación e incremento de la productividad, para propiciar la capacidad de competir fuera del país. La actitud de la gente y la estructura de capital influyen en la empresa para innovar y competir.

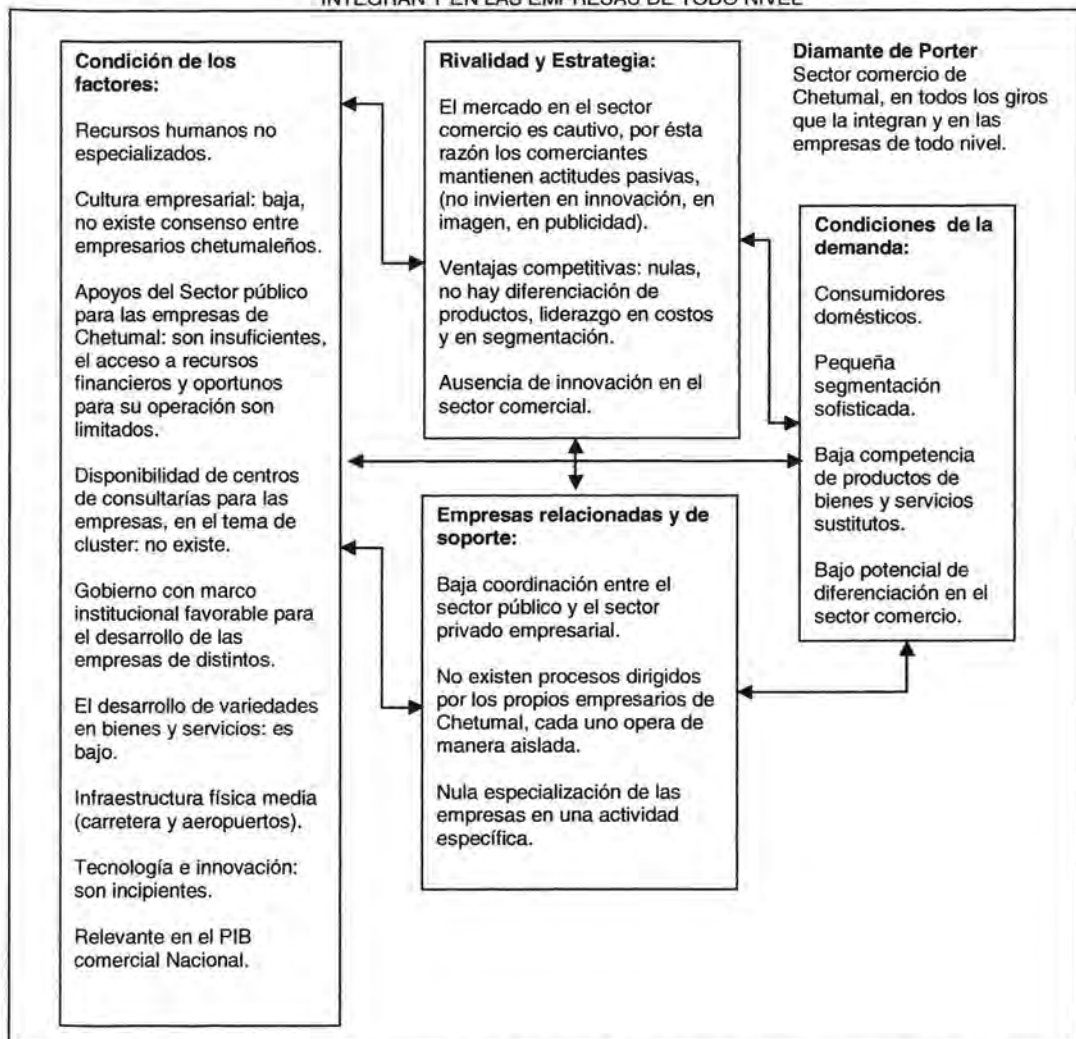
En suma, en el ambiente empresarial ninguna firma se ve exenta de enfrentarse a la constante competencia interna de un país o región, de esta forma, cada elemento del Diamante es esencial para lograr ventajas competitivas, en un marco de especialización de cada uno de los atributos. Así, el desarrollo de un elemento esta en función de los demás. Es probable que se desarrollen ciertas ventajas competitivas con uno o dos factores en estado de laxitud, pero definitivamente se requieren de los cuatro, para que los resultados sean los más óptimos (Porter, 1990).

Después de tener un amplio acercamiento con los elementos que conforman el Diamante de Porter, en la siguiente sección se adapta para el sector comercio en general para el caso de Chetumal, en base a la situación que actualmente impera tanto en el sector público, privado y social. Posteriormente se presentan las condiciones que deben adoptar y que deben prevalecer para hacer frente a los competidores.

### 1.2.8 Diamante de Porter. Sector Comercio de Chetumal.

La situación que actualmente impera en el sector comercio de Chetumal, es evidente, actividad económica poco diversificada, zona comercial rezagada, nula interacción entre el sector público y empresarial, mercado cautivo que ocasiona que los comerciantes se comporten de manera pasiva, entre otros, (Ver Esquema 10).

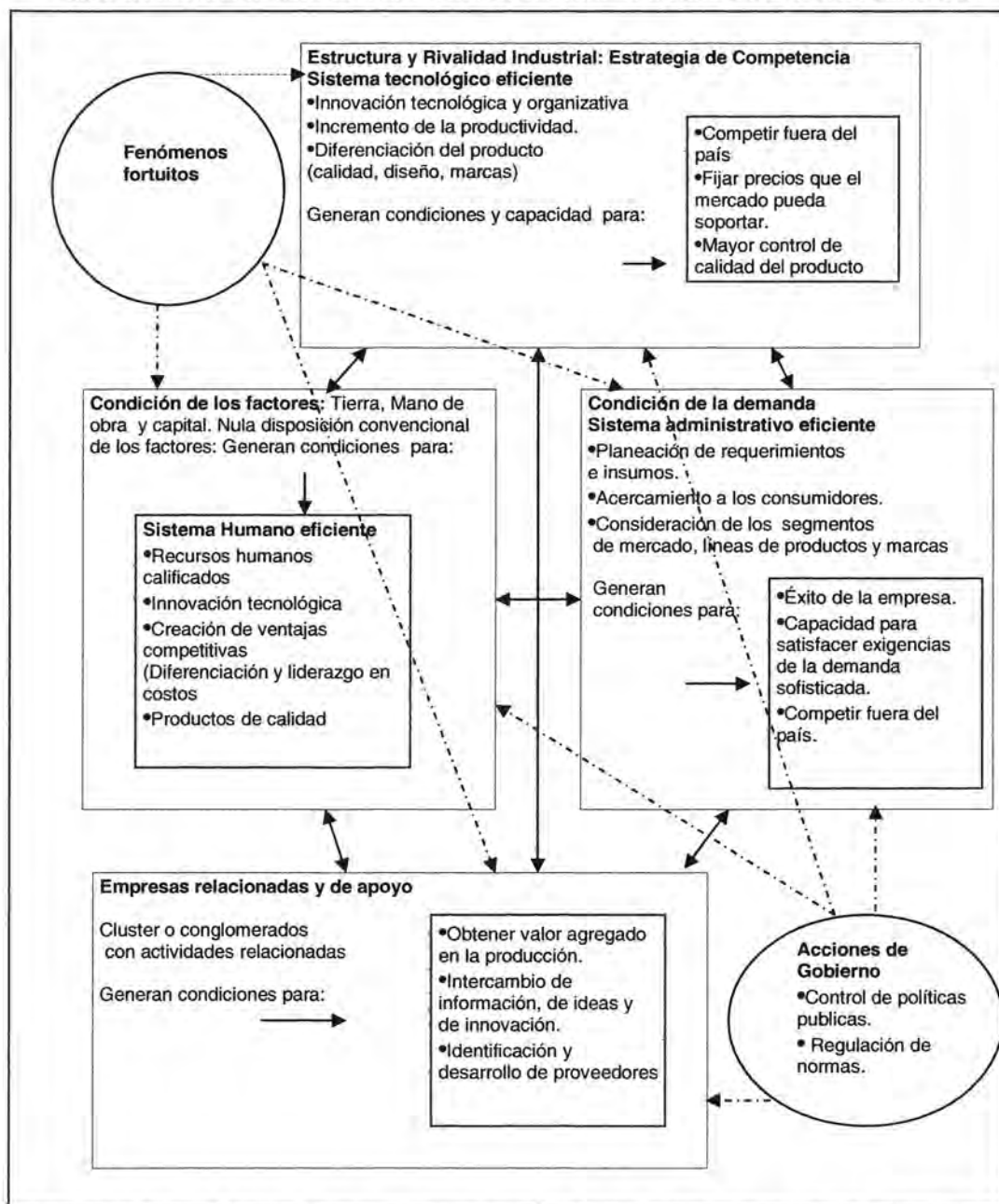
ESQUEMA 10. DIAMANTE DE PORTER. SECTOR COMERCIO DE CHETUMAL, EN TODOS LOS GIROS QUE LA INTEGRAN Y EN LAS EMPRESAS DE TODO NIVEL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA SITUACIÓN QUE ACTUALMENTE IMPERA EN EL SECTOR COMERCIO DE CHETUMAL. 2006.

En base a las particularidades que presenta el sector comercio de Chetumal resulta necesario buscar nuevas estrategias para revitalizar la actividad comercial en todos los giros, sobre todo, en el centro de la ciudad, no sólo por la importancia económica, sino también, por la importancia histórica del corredor comercial. Un ambiente ideal se presenta en el Esquema 11.

ESQUEMA 11. CARACTERÍSTICAS QUE FORTALECEN LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LAS EMPRESAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LAS TEORÍAS DE ALBURQUERQUE (1999), PORTER (1990) Y, RAMÍREZ Y CABELLO (1997).



El sistema tecnológico busca hacer uso de herramientas innovadoras que permitan competir fuera del país, el sistema administrativo permite la planeación de los requerimientos para satisfacer de manera eficiente las demandas, el sistema humano eficiente propicia la creación de ventajas competitivas, finalmente las empresas relacionadas y de apoyo crean las condiciones adecuadas para generar valor agregado en la producción.

En resumen, cuando el ambiente empresarial considera aspectos tales como: innovación, tecnología, dimensión humana, física, cultural, social, política y ambiental, aumenta su capacidad para dar respuesta rápida a los cambios presentes y fortuitos, así como a las necesidades de los consumidores. La teoría de Albuquerque (1999), confirma que la introducción de innovaciones y el progreso tecnológico, son indispensables para actualizar la base económica de los países y de sus empresas, de ahí la importancia de la creación y aplicación de políticas específicas.





### 1.2.9 La Cadena de Valor y las Ventajas Competitivas.

Hasta ahora ya se han mencionado una serie de factores clave que le permiten a las empresas alcanzar ventajas competitivas. Ahora bien, es preciso determinar las fuentes de origen de dichas ventajas competitivas, ya que estas permiten avanzar en la valoración de los costos y en la diferenciación de productos.

Se ha fundamentado que las ventajas competitivas se crean, por tanto, sus fuentes potenciales están por todas partes en una empresa; en cada departamento, oficina, sucursal y otras unidades organizacionales, por consiguiente, implican la combinación de diversas disciplinas; mercadotecnia, producción, control y finanzas, entre otros. Generalmente aluden al valor<sup>15</sup> que una empresa es capaz de crear para sus compradores; pueden tomar la forma de precios más bajos en comparación con los competidores por beneficios similares o por la provisión de bienes o productos únicos.

La teoría porteriana señala que los compradores conceden mucho valor a los costos que se les proporciona, dado que no sólo les implica costos financieros, sino también costos de tiempo o conveniencia, por ejemplo el costo del tiempo para el consumidor refleja el costo de oportunidad de poder usar los productos en otra parte.

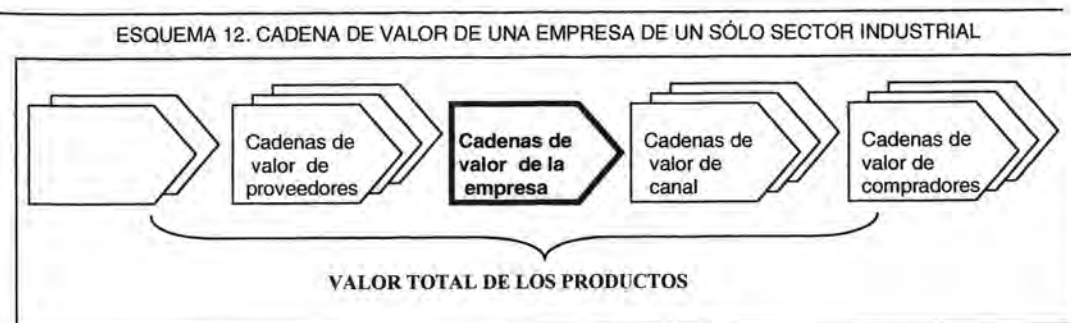
Asimismo, alude que las ventajas competitivas (liderazgo de costo y la diferenciación) no pueden ser comprendidas viendo a la empresa como un todo. Por esta razón Porter (2001), utiliza una herramienta que denominó "Cadena de valor", a través del cual se disgrega a la empresa en sus actividades relevantes<sup>16</sup> para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

---

<sup>15</sup> "El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les provee" (Porter, 1990, 19). "El valor, desde el punto de vista del administrador de una empresa aumenta en la medida que los procesos de una organización le hacen llegar al cliente un beneficio a un costo adecuado" (Ramírez y Cabello, 1997, 193).

<sup>16</sup> Las actividades relevantes, son entre otros, la administración de recursos, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, distribución y mantenimiento (Porter, 1990).

La cadena de valor desagrega a los proveedores, empresa y compradores, de un sector particular en sus actividades, discretas pero interrelacionadas, por tanto generan valor. Consecuentemente, los productos pasan a través de los canales de la cadena de valor en su camino al comprador (Ver Esquema 12). Refleja la historia y estrategias de la empresa (Porter, 2001).



FUENTE: PORTER, 2001.

El Esquema 12 muestra que la cadena de valor de una empresa implica un campo grande de actividades, por consiguiente, también se considera como un sistema de valor. Desarrolla el valor total de los productos, por ende, también involucra actividades de valor y margen (Ver Esquema 13).

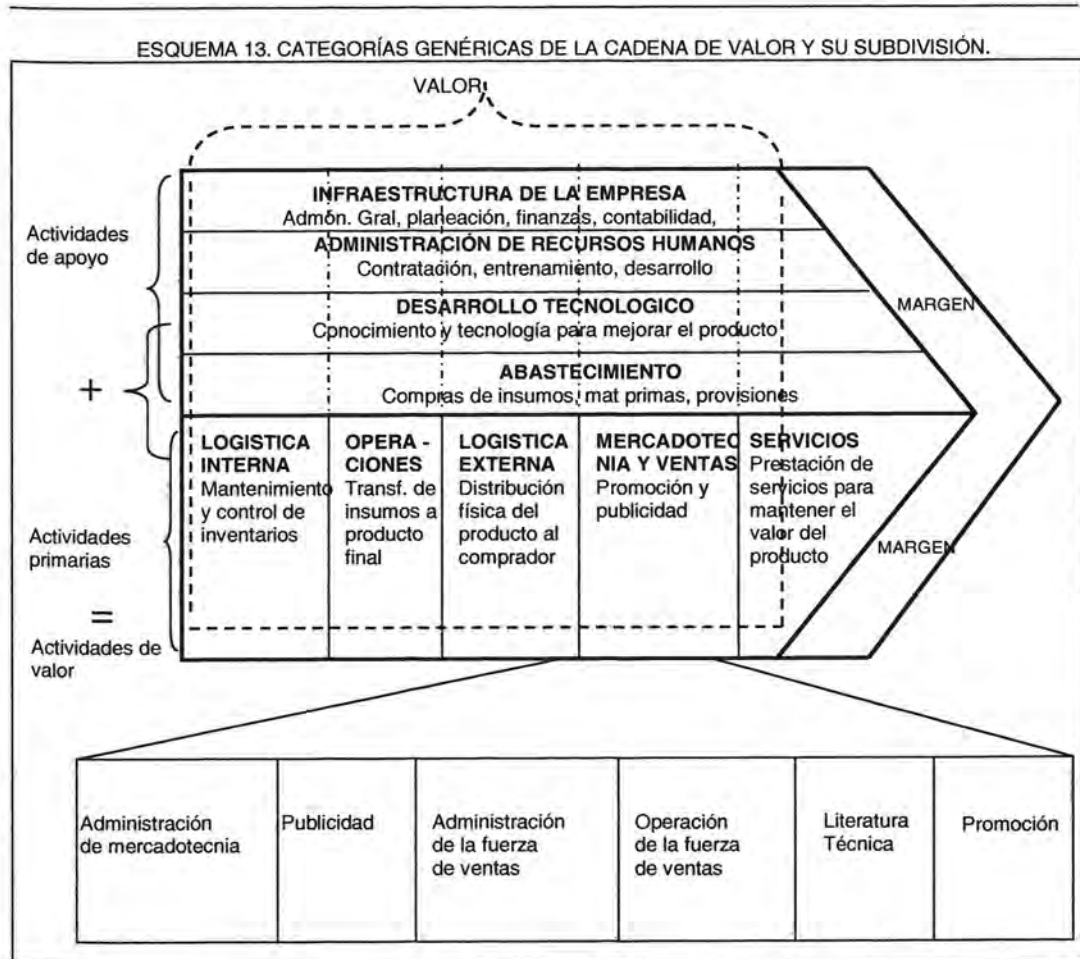
Las actividades de valor<sup>17</sup> refieren a los productos de valor que la empresa crea para los compradores, se divide en actividades primarias (implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador) y en actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias (proporcionan insumos, tecnología y recursos humanos). La infraestructura de la empresa no se asocia con ninguna actividad, dado que apoya a la cadena entera (Ver Esquema 13).

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

<sup>17</sup> Las actividades de valor emplean insumos comprados, recursos humanos, tecnología, información, estadísticas de fallas del producto, crean inventarios y órdenes de entrada (Porter 1990).

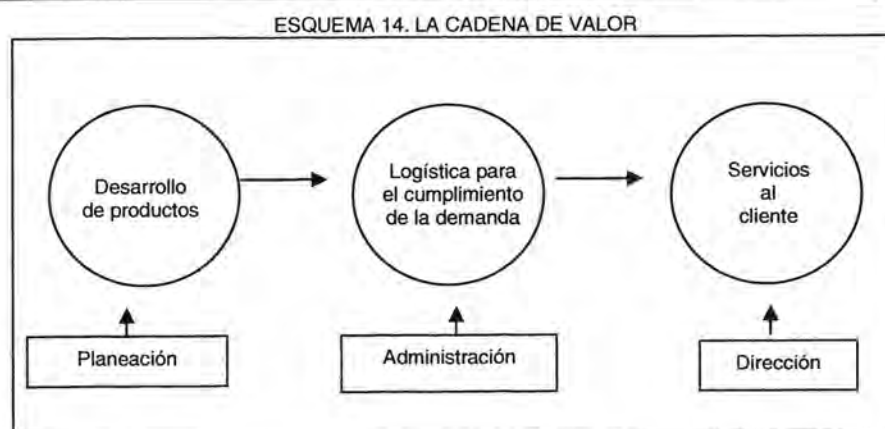


En resumen, la cadena de valor de una empresa está conformada por nueve categorías de actividades y cada una puede subdividirse en actividades discretas. Cada actividad genera valor y propicia la creación de ventajas competitivas en las empresas (Porter 2001).



FUENTE: PORTER, 2001.

La teoría de Ramírez y Cabello (1997), también valida el concepto de cadena de valor. Al igual que Porter, afirman que la descomposición de la empresa se lleva a cabo en actividades relevantes, tales como; el desarrollo de productos, en la logística para cumplir con los compromisos de demanda de productos, en los servicios al cliente, proveedores, canales de distribución y consumidor final, mismos que se realizan en los departamentos de Planeación, Administración y Dirección (Ver Esquema 14).



FUENTE: RAMÍREZ Y CABELLO, 1997.

Es en este sentido, que tanto Porter (2001) como Ramírez y Cabello (1997), consideran la cadena de valor como una herramienta fundamental para identificar las fuentes de las ventajas competitivas de la empresa, a través de tales ventajas, es posible alcanzar disminución de costos y la diferenciación de los productos.



## **Conclusión del Primer Capítulo.**

En este primer capítulo se ha patentizado que el comercio mismo, en todos los giros es una forma de vida que permite la obtención de un beneficio, hecho por el cual, se torna como un hábito para la población, ya que constituye diversas formas de abastecimiento.

Abarca un espacio sumamente relevante a nivel mundial, por ello, la competitividad comercial, más que un factor esencial, es una exigencia para el progreso de las naciones. No obstante, recordemos que no es posible alcanzar la competitividad sin una previa base sólida de eficiencia productiva, de ahí la necesidad de especializar el giro, de adoptar tecnologías y nuevas culturas empresariales, mismas que permiten alcanzar el desarrollo de las empresas de cualquier nivel y para cualquier tipo de emprendimiento.

Es en éste sentido, que Porter concede especial interés al análisis y estudio de la herramienta que denominó cadena de valor, misma que disgrega a las empresas en sus diversas actividades para identificar ventajas competitivas y, que en conjunto, constituyen un reto para el sector público y privado, en el plano empresarial y de innovación, para alcanzar un comercio interior moderno y eficiente.

Un comercio interno moderno y eficiente, sin duda alguna, le permite a las micro, pequeñas y medianas empresas, de un sector cumplir con las 3 c's básicas para propiciar una coalición eficiente para el cambio; cooperar, compartir y competir, para hacer frente a los constantes cambios y a las exigencias de la tecnología. Además de lo anterior, fortalece el tejido empresarial, esencial para un desarrollo económico sostenido de la nación (Porter, 1990 y Aspe 1994). Indudablemente las instituciones de apoyo son necesarias para el desarrollo de las empresas, la interacción entre ambas debe ser ineludible, dado que tienen como fin último el beneficio del sector social.



## CAPÍTULO 2

<b>LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b>
<b>Y EL SECTOR COMERCIO EN DISTINTAS</b>
<b>ARENAS COMPETITIVAS</b>

Actualmente se avizoran modificaciones constantes en las estructuras del sector comercio a nivel mundial, éstas se desarrollan cada vez, con rapidez y en expansión. Por tanto, es evidente que para que las empresas del sector comercio de todos los niveles; Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes, puedan desarrollarse a través de su participación en el comercio mundial, tendrán que cambiar los conceptos y prácticas convencionales, por la adopción de ejemplos, experiencias y conocimientos, de los líderes de las empresas mundiales.

Otra cuestión que resulta relevante, es el hecho de que el sistema económico mundial está lejos de constituir un único mercado globalizado, en su lugar insiste en que conviven en él, un conjunto globalizado de actividades dinámicas, en el que prevalece un mercado rodeado de diversas actividades económicas que se desenvuelven en mercados, locales, regionales, nacionales e internacionales, protagonizadas de forma predominante por micro, pequeñas y medianas empresas. De ahí, la importancia de que las empresas se adapten y adopten a los cambios estructurales, para hacer frente a las mayores exigencias de competitividad (Albuquerque, 1999).

Las modificaciones en las formas de competencias de las empresas comerciales, mismas que afectan a las formas de gestión empresarial y a las organizaciones públicas y privadas, también evidencian la necesidad de impulsar la economía local y regional y, de continuar fortaleciendo las de nivel nacional e internacional (Asuad, 2001 y Misala, 1992).



Lo anterior, no es más que el resultado de la constante globalización; fenómeno acompañado de reestructuraciones tecnológicas y organizativas, que obliga a modificar las estructuras económicas comerciales de todos giros y a nivel mundial, sin considerar si las empresas y mercados de un país están preparados para desafiar las transiciones que lo acompañan.

De acuerdo al contexto precedente de comercio mundial, en éste segundo capítulo se evidencia la situación que presenta dicho sector, en los ámbitos, Internacional, Nacional, Regional, Estatal y Local durante el periodo de 1994 a 2004. Asimismo, cabe hacer, mención que éste trabajo se acota al caso de las pequeñas y medianas empresas y, en la forma en que el capital humano y el capital físico las influencia, en sus expectativas de desarrollo y en la adopción de nuevas formas o esquemas de cooperación. Razón por la cual, en un primer momento, este capítulo inicia con las particularidades que presentan dichas empresas y su efecto en ellas de ambos capitales. Posteriormente se abordarán los ámbitos ya mencionados.



## 2.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas, Capital Humano, Capital Físico y los Clusters.

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa, en su última reforma DOF 06-06-2006 señala que las MIPYMES legalmente constituidas, presentan la siguiente estratificación:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

La estratificación fue establecida por la Secretaría General de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Las MIPYMES, en su mayoría, aún operan bajo una estructura de corte familiar, lo cual limita su acceso en los mercados mundiales, debido a la ausencia de competitividad<sup>18</sup> y de innovación en sus procesos de producción. Esto las obliga a salirse del mercado o en su caso a transformar su entorno e invertir en recursos humanos y físicos, para sobrevivir en un ambiente competitivo (Perego, 2001). En el escenario anterior Flores y Tirado (2001), encuentran que el desarrollo de las PYMES dependen del capital humano calificado que posee conocimientos y habilidades, básicos para el incremento de la productividad y competitividad.

<sup>18</sup> "La competitividad empresarial está dada por la calidad del producto, tecnología, organización de la producción, investigación y desarrollo, capacitación y administración de la mano de obra, mercadeo, distribución, financiamiento, costeo y control contable" (Asuad, 2001, 15).





En su teoría Martínez Legorreta (1991), encuentra que las pequeñas y medianas empresas, sufren de una estructura financiera débil, carecen de sistemas de contabilidad confiables y de buenos créditos, aunado a esto, su baja producción y rendimiento administrativo, así como la falta de delegación de responsabilidades a otros miembros de la empresa, no les permite involucrarse en actividades de investigación y desarrollo, por lo que no acumulan experiencia. En suma, particularidades que las hace vulnerables a las fluctuaciones del mercado mundial.

De acuerdo con Perego (2001), la particularidad que presentan las PYMES, les provoca sensibilidad ante los costos de transacción e incapacidad de internalizar servicios profesionales (capacitación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, consultoría de costos y producción, entre otros), hecho que les resta competitividad en comparación con las grandes empresas que si pueden internalizar dichos elementos.

Conforme a los fundamentos anteriores, se puede deducir que las prácticas comerciales de las PYMES, en un marco mundial exigen pensar y actuar a nivel mundial, incorporar habilidades para alcanzar el éxito y elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, como medios básicos para alcanzar elevados niveles de competitividad, asimismo se requiere de factores clave, tales como; creatividad, eficiencia en la producción, cambios tecnológicos y estrategias empresariales como; coaliciones, pero sobre todo, espíritu emprendedor que les permita disminuir laxitudes en ellas.

Acorde a las razones preliminares Barro y Sala-i-Martín (1997), señalan que las teorías del crecimiento y desarrollo, se distinguen por introducir el término externalidades<sup>19</sup>, tales como "clusters o aglomeraciones de empresas", producto de las innovaciones tecnológicas, experiencias, conocimientos, comunicación, diversificación de procesos y de la especialización de la fuerza de trabajo.

---

<sup>19</sup> "Las externalidades son beneficios o costos sociales que se derivan de la realización de una actividad privada y no son contabilizados en ésta. Provoca daños a terceros y puede distorsionar la asignación de recursos" (Andersen 1999, 35).



De manera específica, la teoría neoclásica advierte que con mercados competitivos, igualdad de productos y rendimientos a escala no crecientes, no existen mayores incentivos por generar encadenamientos productivos entre las actividades económicas. En éste sentido, Robert Solow (1957), señala que el progreso tecnológico, es esencial para lograr eficiencia en las empresas y en el desarrollo económico. Avizora que a medida que se realicen cambios en el factor tecnológico se logra la formación de capital físico y capital humano; aptos para explotar la productividad de empresas y naciones.

Por su parte las nuevas teorías del crecimiento económico, subrayan la importancia de las economías de escala en las empresas y suponen ineficiente producir una determinada cantidad en diversas plantas dispersas espacialmente, razón por la cual abogan por una producción conjunta en un sólo lugar.

Las nuevas teorías; señalan que la presencia de economías de escala en las empresas que actúan en un sólo espacio de producción reducen la existencia de muchos oferentes, asimismo, validan la teoría neoclásica al postular que en ausencia de tales economías, los productores no se interesan en concentrar sus actividades y como consecuencia suministran a los consumidores desde varias plantas.

En suma, son las nuevas teorías del crecimiento económico las que han marcado la pauta para el desarrollo de los clusters. En un primer momento, han demostrado la importancia de la acumulación de cierto recurso específico para explicar el crecimiento económico, asimismo, favorecen los cambios tecnológicos y los intangibles para alcanzar un crecimiento a largo plazo (Romer 1990 y Lucas, 1988). El capital intangible se ha vuelto por lo menos tan importante como el capital tangible, una mayor parte del valor del segundo se debe a las aportaciones intangibles.



Una evidencia surge del trabajo seminal de Lucas (1988), en el que supone que una vez acumulada una cierta cantidad de masa crítica de capital humano éste presenta fuertes externalidades, mismos que se constituyen como el principal factor de atracción o expulsión de trabajadores y capital físico de una determinada región.

Asimismo, en los nuevos modelos de crecimiento endógeno, Becker (1962), Shultz (1960) y Denison (1962), conceden especial importancia al capital humano calificado como uno de los principales artífices del crecimiento, por su capacidad de contribuir al desarrollo cultural e institucional. Dichos autores definen el capital humano como la suma de habilidades innatas, del conocimiento y destrezas, que los individuos adquieren a lo largo de su vida. En suma, consideran el capital humano como uno de los factores productivos clave.

Por su parte Acemoglu (1997), Romer, (1990), Rebelo (1991) y Lucas (1988), señalan al capital humano calificado; como la base para incrementar la productividad del trabajo por su capacidad para hacer frente a los cambios tecnológicos.

Otros autores influyentes en el tema de los recursos humanos fueron Barro (1991), Mankiw, Romer y Weil (1992) y Kyriacou (1992), quienes presentan evidencias empíricas que confirman la relación del capital humano con el crecimiento económico, al contemplar en sus modelos los activos subyacentes<sup>20</sup> del capital humano (conocimiento, habilidad, experiencia, productividad y capacidad de innovaciones) como determinantes de la riqueza de las naciones. En concreto, consideran el capital humano como la suma de la inversión en educación y en salud y, afirman que a medida que se incrementa la inversión en tales recursos, éstos, se avizoran más dinámicos y multifacéticos, para aumentar la productividad y por consiguiente el desarrollo de la nación.

---

<sup>20</sup> El activo subyacente es el activo asociado a la opción en cada caso (Marín y Rubio 2001).



Así, las nuevas teorías del crecimiento concluyen que el capital humano, es específico para cada persona o para cada empresa y, que el conocimiento tecnológico es un bien que le permite a las empresas o personas que comparten cierta dotación de recursos específicos; entender por qué les resulta conveniente agruparse o interactuar, en lugar de aislarse y competir. Es a partir de las interacciones y aglomeraciones que las empresas pueden apropiarse de las externalidades del capital humano de otros.

Para Kenneth Arrow (1962), la productividad de una empresa no depende solamente de la formación de capital físico, sino también de intangibles<sup>21</sup>, como la experiencia, la cual se desprende del aprendizaje mediante la práctica de actividades y operaciones generales de un negocio<sup>22</sup>.

Autores como Byong-Hyong y Gort (1993) y Steimberg (2004), denominaron la formación de experiencia como; aprendizaje del trabajo y de organización empresarial. La experiencia refleja un impacto positivo sobre los niveles de productividad y competitividad, asimismo reduce costos unitarios de bienes a medida que aumenta la producción acumulada, ya sea a nivel internacional, nacional o local.

A su vez, Casaburi (1999) reconoce en sus estudios de formación y desarrollo de clusters, la importancia del capital humano específico, en las actividades propias de la región. De la misma manera, señala la importancia de un sistema tecnológico y especializado como recurso de una región para lograr eficiencia en la productividad.

De acuerdo con Pfeffer (1997), el secreto para lograr una mayor ventaja competitiva, se encuentra en desatar el tremendo potencial del capital humano capacitado y comprometido con la empresa.

---

<sup>21</sup> De acuerdo con Stumpo (1996), los activos intangibles refieren al conocimiento, aprendizaje y a la investigación y desarrollo.

<sup>22</sup> Se consideran operaciones generales de un negocio la producción, mantenimiento, ventas, sensibilidad ante las señales de mercado, entre otros (Arrow, 1962).



En base a los argumentos precedentes, Carlsson (1999), Harper (1984), Martínez (1991) y Partten (1991), consideran que el impulso al desarrollo de las PYMES debe ser ineludible, pues a pesar de que su contribución, no ha sido determinante en la generación de valor agregado, presentan carácter de unicidad, flexibilidad productiva<sup>23</sup> y aptitud para conformar redes o encadenamientos, para el abasto de insumos o servicios. Además constituyen un sector económico de subsistencia que incorpora gran parte de la fuerza laboral y en un ambiente prospero, facilitan la distribución del ingreso.

De manera particular, Pike (1992), señala dos aspectos necesarios para que las PYMES puedan prosperar en un mundo globalizado; Asociación con otras factorías pequeñas para operar como subcontratistas<sup>24</sup> en las grandes empresas y constituirse como proveedores preferenciales de grandes empresas.

Las aportaciones precursoras patentizan la ineludible importancia del capital humano y del capital físico, como factores determinantes para la consolidación de las PYMES en mercados locales y para el posicionamiento en mercados mundiales. Ambos factores permiten trabajar bajo nuevos esquemas de organización y cooperación, entre ellos, la asociación en clusters (León 2004, y Stumpo, 1996). Las particularidades, exigencias y necesidades, de las cuales se ha hecho alusión, se fundamentarán de sobremanera en los siguientes apartados, mismos que abordarán el sector comercio en el ámbito internacional y posteriormente en el nacional, regional, estatal y local.

---

<sup>23</sup> La flexibilidad productiva es la producción que busca diversificación y calidad de los productos, uso intensivo de la información y conocimiento, subcontratación productiva y otras formas de organización más flexibles (Albuquerque, 1999).

<sup>24</sup> El término subcontratistas refiere a las pequeñas y medianas empresas, que fabrican elementos o prestan servicios, necesarios para incorporar en la producción de grandes empresas. La relación se establece mediante contrato (Andersen, 1999).



## **2.2 Análisis de la Arena Competitiva Internacional.**

La Arena Competitiva Internacional se define como "el grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios utilizando patrones de calidad específicos, para satisfacer las exigencias de determinados mercados" (Jones y Teece, 1988, 108).

Por consiguiente, se relaciona con la habilidad comercial de un país y de sus empresas en los mercados, así como, con la participación de las exportaciones e importaciones (venta y compra de bienes y servicios) en el mercado mundial. Asimismo, refleja la aptitud de las empresas de un país para producir y comercializar productos de excelente calidad y a precios más bajos (Durand y Giorno 1987). Depende del costo del factor trabajo, en los que la producción se orienta a bienes intensivos en conocimiento y tecnología (Banco Interamericano de Desarrollo, 2001).

Mejora continuamente la productividad en sectores actuales, opera en segmentos más avanzados dentro de su propio sector, siempre busca nuevos horizontes y, sectores nuevos y avanzados intensivos en conocimiento y tecnología.

Debido a la importancia que han adquirido las actividades comerciales a nivel mundial, se presenta en ésta sección las características de la arena competitiva internacional, las cuales aluden a las habilidad de los países para exportar e importar, a su capacidad de producción y a sus integraciones económicas que facilitan el flujo comercial entre los países miembros. Y a modo de ejemplo, se indican los países que alcanzaron mayor relevancia en el comercio mundial a través de sus actividades de exportación e importación, en millones de dólares, durante el periodo de 1994 a 2004.



### **2.2.1 Principales Países Exportadores e Importadores a Nivel Mundial en el Sector Comercio, Durante el Periodo de 1994 a 2004.**

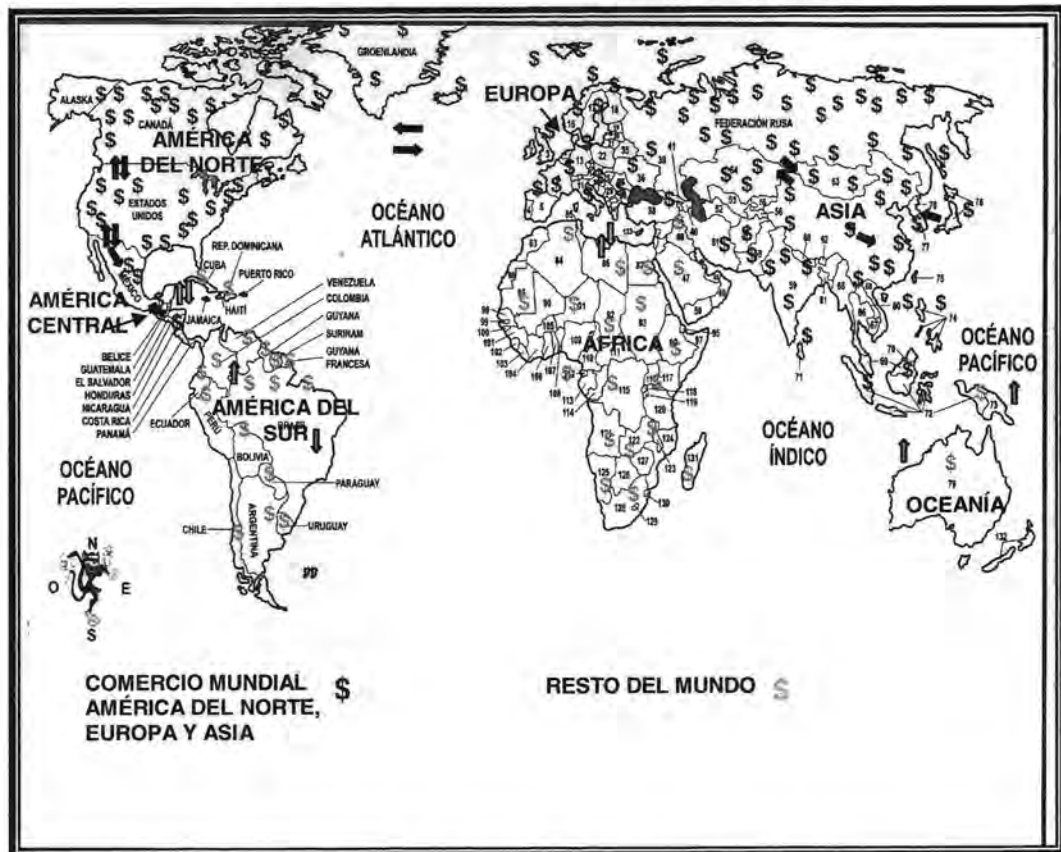
Las exportaciones e importaciones surgen porque ningún país produce todo lo necesario para satisfacer sus necesidades, de este modo, unos países adquieren bienes que otros producen en forma de excedente. La eficiencia en estas actividades obedece a las condiciones adecuadas de competitividad, tecnología media o alta, estrategias de las empresas tales como, la modernización de los procesos de producción, la creación de ventajas competitivas, capacidad de innovación, así como, en la calidad del ambiente de negocios que presentan los países. Así, en un marco óptimo de combinaciones comerciales las exportaciones e importaciones incrementan como resultado de la capacidad diversificadora de las naciones (Flores y Tirado 2001 y Salvatore 1999).

Recientemente Stiglitz (2004), ha argumentado que hoy en día las importaciones representan una proporción significativa del producto nacional de los países; señala como ejemplo a Estados Unidos, quien actualmente presenta una proporción cuatro veces más de lo que alcanzó en las décadas de 1950 y 1960.

Por su parte Salvatore (1999), encuentra que la interdependencia económica entre las naciones esta dada por la razón de sus exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Señala que dichas actividades han experimentado un crecimiento positivo en los últimos años debido al acelerado incremento del comercio a nivel mundial (Ver Esquema 15), por tanto, se consideran motor de crecimiento de las economías.

Con respecto al tema del comercio en el ámbito mundial, las estadísticas de comercio internacional de 2005 de la Organización Mundial del Comercio (OMC), presentan que los principales países exportadores e importadores con valor en millones de dólares a nivel mundial y para el periodo de 1994 a 2004, se ubican en América del Norte (Estados Unidos, Canadá, México), así como, en Europa (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, Países Bajos, Bélgica-Luxemburgo, España, Suiza, Suecia, Austria) y Asia (Japón, Hong Kong, China, Singapur, Corea República, Taipei Chino y Malasia). En general se trata de economías que han asombrado con la notable expansión de su comercio exterior, tal como se aprecia en el Esquema 15.

ESQUEMA 15. MAPAMUNDI DEL ÁMBITO MUNDIAL DEL COMERCIO

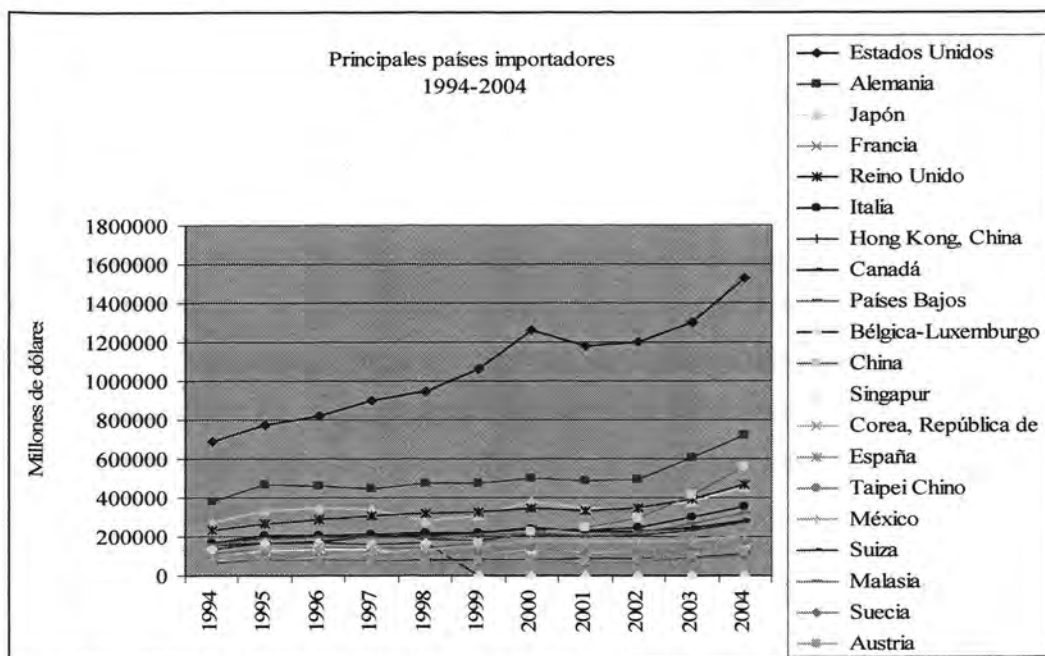
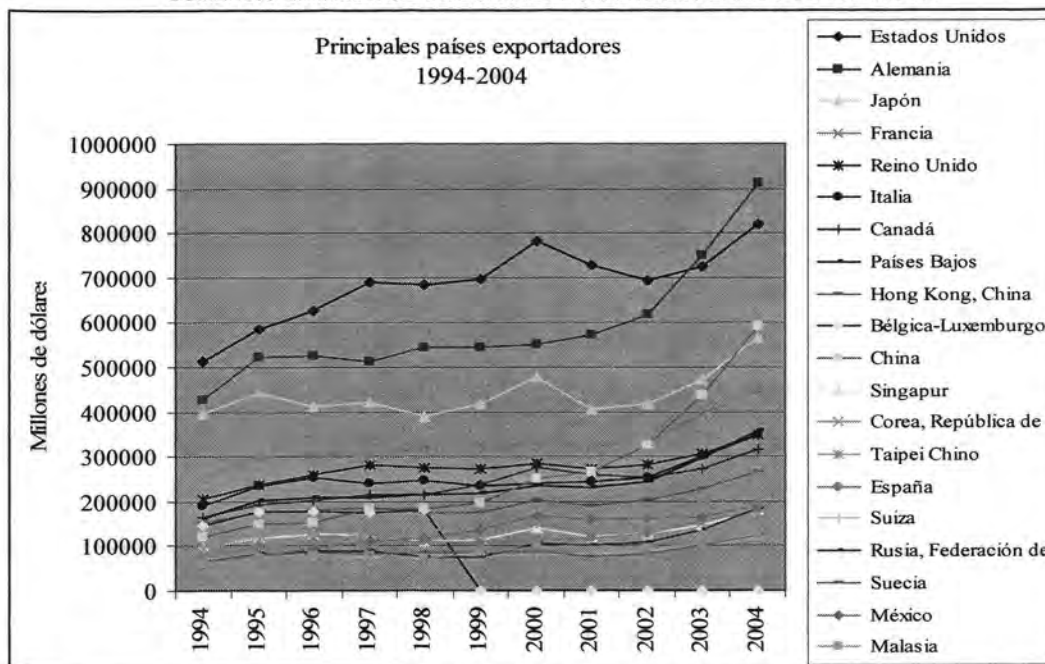


FUENTE: ATLAS DEL MUNDO 2006, CON ADAPTACIONES PROPIAS.



Asimismo, en base a los datos de la Organización Mundial de Comercio se avizora que los principales países exportadores fueron también, en su mayor parte, los principales importadores (Ver Esquema 16 y Anexos 1 y 2).

ESQUEMA 16. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO EN MILLONES DE DÓLARES DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON ESTADÍSTICAS COMERCIALES INTERNACIONALES DE 2005 DE LA OMC.

A través del Esquema 16, se observa que la jerarquía empieza liderada por la economía norteamericana. De acuerdo con datos presentados por la OMC, Estados Unidos destacó de sobremanera como principal exportador e importador de 1994 a 2004, en comparación con los otros países indicados en la gráfica. Salvatore (1999), encuentra que esto se debe a la gran riqueza y variedad de recursos humanos, físicos y naturales que dicho país posee, no obstante, durante el periodo en mención se caracterizó como una nación importadora más que exportadora, hecho que reflejó un déficit comercial en sus relaciones comerciales con el exterior. Reino Unido, España y México, también se caracterizaron como principales importadores en ese periodo (Véase Anexo 3).

Por su parte Francia, Italia, Suiza y Austria, destacaron por realizar ambas actividades casi de manera paralela (Véase Anexo 3), mientras que el resto de los países se inclinó más por las exportaciones, quizá debido, a sus técnicas de producción especializadas. Así, través del Esquema 16 se aprecia que los países desarrollados (E.U y China) patentizaron su crecimiento de exportaciones e importaciones al 2004, en comparación con los países en desarrollo (Japón, Italia, Suiza y otros).

Es precisamente, el contexto precedente que permite discernir que el parámetro de las relaciones económicas entre las naciones, está dada por la razón de sus exportaciones e importaciones de bienes y servicios que producen. Ambas actividades son relevantes para el crecimiento de la economía, la primera ofrece a los países en desarrollo oportunidades de empleo y de beneficios que permiten adquirir productos de importación y tecnología avanzada que no se encuentran disponibles localmente y la segunda estimula la especialización de la producción en las naciones. Sin duda alguna favorecen el incremento de la productividad y hacen patente el grado de competitividad que alcanzan los países a través de sus empresas (Salvatore 1999).



### **2.2.2 Países que Presentaron Balanza Comercial Favorable a Nivel Mundial en el Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.**

La Balanza Comercial es una medida monetaria del total de las importaciones y exportaciones de un país con el exterior en un periodo determinado, es positiva o superavitaria, cuando el total de las exportaciones supera el valor monetario de las importaciones, en caso contrario se torna, negativa o deficitaria.

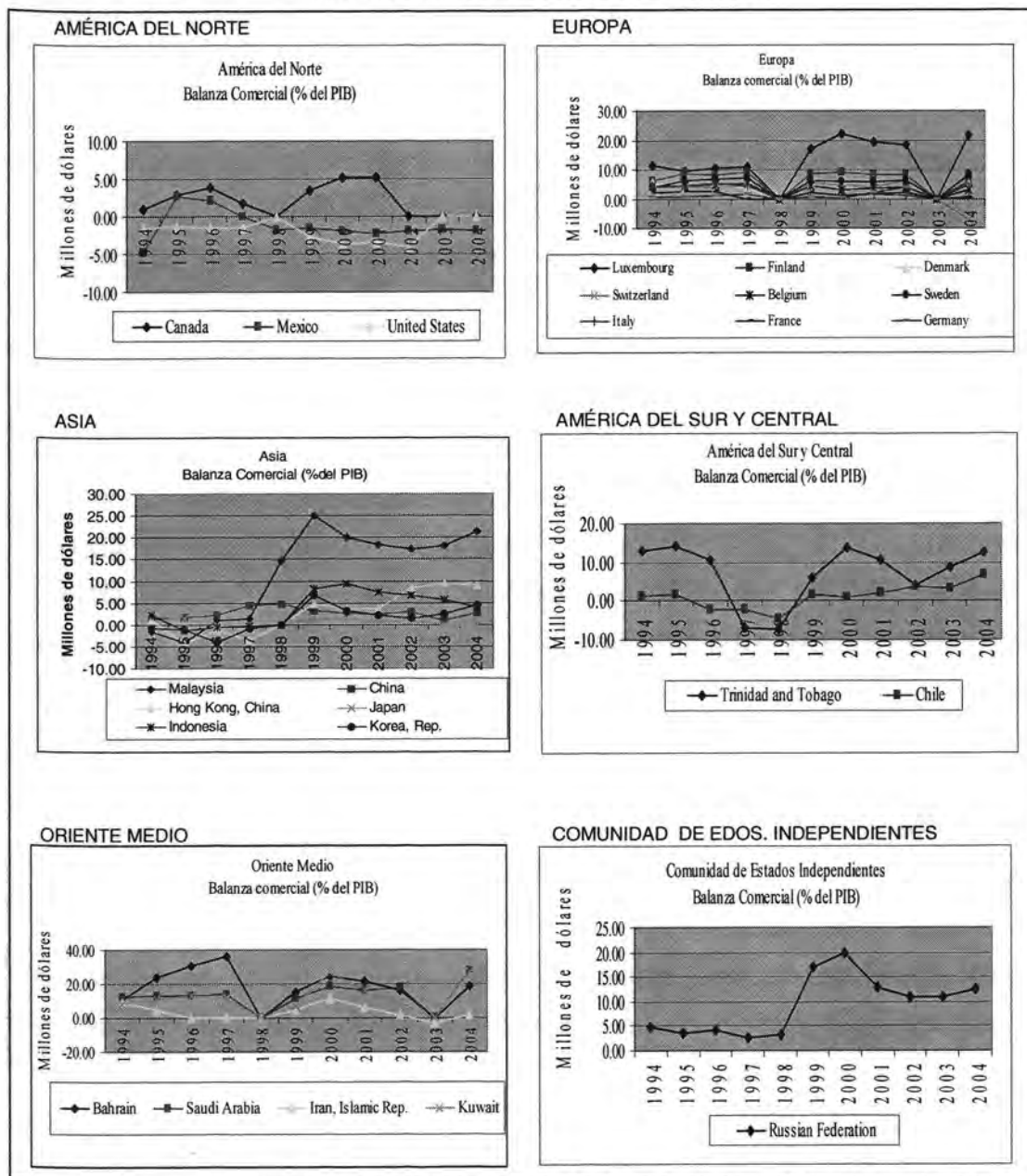
De acuerdo con datos del Banco Mundial (Global Development Finance & World Development Indicators); los países que presentaron una balanza comercial favorable como porcentaje del PIB en millones de dólares, en el periodo de 1994 a 2004; fueron Canadá, Luxemburgo, Finlandia, Dinamarca, Suiza, Bélgica, Suecia, Italia, Francia, Alemania, Malasia, China, Hong Kong, Japón, Indonesia, Corea República, Trinidad y Tobago, Chile, Bahrain, Arabia Saudita, Irán; República Islámica, Kuwait y Rusia Federación (Ver Esquema 17). La razón de esto, descansa en la dependencia considerable de los pequeños países industrializados y en desarrollo al comercio internacional y a su necesidad de importar productos de tecnología avanzada no disponibles localmente, así como de capital extranjero (Salvatore, 1999).

En contraste con dichas naciones Estados Unidos evidenció un balance deficitario (Ver Esquema 17) en el periodo comentado, debido a su capacidad de producir con eficiencia relativa la mayor parte de los bienes que necesita y a su mínima dependencia en el comercio internacional. Salvatore (1999), argumenta que éste país podría retirarse del comercio mundial y sobrevivir sin afectar drásticamente su calidad de vida, lo cual no sucedería con el resto de las naciones debido a su gran dependencia con las actividades de importación y exportación.



Los datos de la balanza comercial que presenta el Banco Mundial para los países ya mencionados se evidencian en el Anexo 4.

ESQUEMA 17. PAÍSES QUE PRESENTARON BALANZA COMERCIAL FAVORABLE A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL BANCO MUNDIAL (GLOBAL DEVELOPMENT FINANCE & WORLD DEVELOPMENT INDICATORS).



### 2.2.3 Principales Bloques Económicos del Mundo.

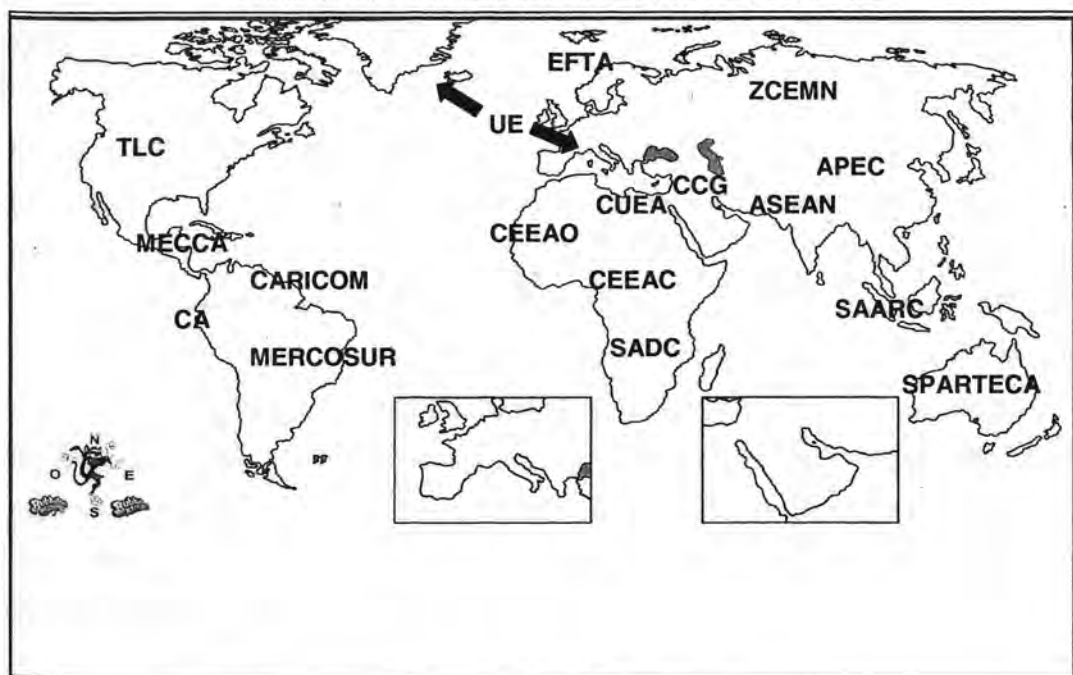
Las integraciones económicas en grupos de países (tratados y acuerdos de libre comercio) han traído beneficios para muchas sociedades, sin embargo, también han causado desórdenes socioeconómicos, como la creciente acumulación del ingreso en pocas manos ó que millones de personas de los países pobres emigren a los países ricos en busca de empleo. No obstante, dado que la oferta y el consumo de bienes y servicios ha propiciado el auge del comercio más allá de las fronteras de las naciones, la mayoría de los países impone ciertas restricciones al libre flujo comercial, los cuales se justifican por razones de bienestar comercial (Salvatore, 1999).

Entre las integraciones económicas destacan; las zonas de libre comercio, los acuerdos comerciales preferenciales, uniones aduaneras, mercados comunes y uniones económicas. Para la definición de las integraciones véase Anexo 5. Salvatore (1999) y Di Filippo (2000), señalan que entre las integraciones más importantes se encuentran; el TLC en América del Norte, MECCA en América Central, CA, CARICOM y MERCOSUR en América del Sur, UE, EFTA y ZCEMN en Europa, CCG en Oriente Medio, CUEA, CEEAO, CEEAC y SADC en África, APEC, ASEAN, SAARC en Asia, y SPARTECA en Oceanía (Ver Esquema 18 y Anexo 6).

Las principales ventajas que resultan de los tratados y acuerdos comerciales son; La disminución de barreras al comercio entre naciones, lo cual favorece el incremento de importaciones y exportaciones, desarrollo de formas sistemáticas de competitividad en una dirección equiparable con el crecimiento, empleo intensivo y desarrollo ecuánime a nivel subregional y regional, libre movilidad del capital y del trabajo en el contexto de un mercado expandido, desincentivación de actividades comerciales y desviaciones de comercio frente a terceros países ajenos a la suscripción y, plena libertad de comercio y de inversión entre los países miembros, con el fin de que éstos logren un mayor grado de autosuficiencia (Salvatore, 1999 y Di Filippo 2000).

A través del Esquema 18 se avizora que los países del mundo tienden, cada vez más, a organizarse en grandes bloques económicos con el propósito fundamental de regular el intercambio comercial.

ESQUEMA 18. PRINCIPALES BLOQUES ECONÓMICOS DEL MUNDO



FUENTE: ATLAS DEL MUNDO 2006.

En suma, los tratados de libre comercio a través de marcos jurídicos regulan el comercio exterior, promocionan y protegen las inversiones y, sobre todo, dan certidumbre a todos los agentes económicos; productores, exportadores, inversionistas, consumidores y lo más importante es que permiten expandir las actividades comerciales (Secretaría de Economía, 2005).

Las aportaciones anteriores han plasmado las características más relevantes de la arena competitiva internacional, por consiguiente, en las siguientes líneas se presentan las características de la arena competitiva nacional con el objeto de conocer el comportamiento de las actividades comerciales.



### **2.3 Análisis de la Arena Competitiva Nacional.**

La Arena Competitiva Nacional se define como "La capacidad del país para enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye la capacidad de exportar en los mercados externos, así como, su habilidad para defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones" (Chesnais, 1986, 8).

Alude a la habilidad del país para incrementar el bienestar de la población y, para generar y conservar un escenario en donde las empresas puedan cooperar y competir de manera interna y externa. Asimismo, refiere a la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar su entorno local, para desarrollar factores que son clave para alcanzar el crecimiento económico a largo plazo, tales como; la productividad, eficiencia, especialización o rentabilidad y, bajo condiciones de libre comercio; de la destreza para producir bienes y servicios que satisfagan el mercado internacional. En suma, factores que hacen que las empresas de un país sean competitivas y triunfen internacionalmente en un sector (Krugman y Obstfeld 2003).

Se distingue por su nivel de producción interna; producto interno bruto y por sus relaciones económicas con el exterior; producto nacional bruto. Sus transacciones económicas están sujetas a restricciones comerciales y administrativas, tales como barreras comerciales y políticas arancelarias (Asuad, 2001). Razón por la cual, en ésta sección se abordan las relaciones comerciales de México.

Un hecho que llama la atención, es que en el ámbito nacional, la actividad económica se considera como un todo agregado, sin localización y espacio y, se asume como representativa de cada de una de las economías que conforman el territorio nacional. Asimismo, a nivel nacional existe cierto grado de homogeneidad en la estructura y funcionamiento económico, por tanto, los problemas que se presentan se analizan a nivel nacional (Asuad, 2001).



Debido a sus particularidades, la arena nacional se considera como sinónimo de la competitividad de las empresas o industrias que compiten, actúan y exportan desde su territorio. A partir de la competitividad de las naciones; las empresas generan ingresos y niveles de empleo altos, consecuentemente, implica voluntad de competir, dinamismo de las firmas y capacidad de inversión en capital humano, en capital físico y en Investigación y Desarrollo (Chesnais 1986).

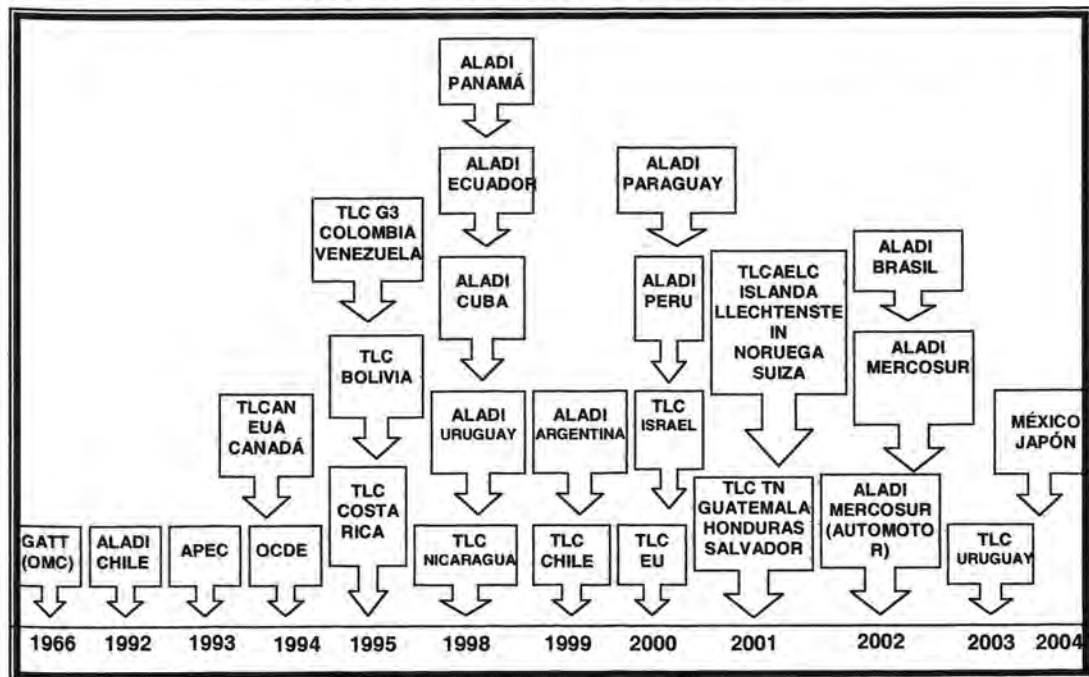




### 2.3.1 Relaciones Comerciales de México.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) (2005), a nivel nacional se han negociado 12 tratados de libre comercio con países de América del Norte, Europa, América Latina y Asia. Asimismo, se han suscrito acuerdos comerciales con América Latina (ALADI), se ha participado en las negociaciones con la OMC, con el APEC, ALCA, y otros (Ver Esquema 19).

ESQUEMA 19. ACUERDOS COMERCIALES DE MÉXICO

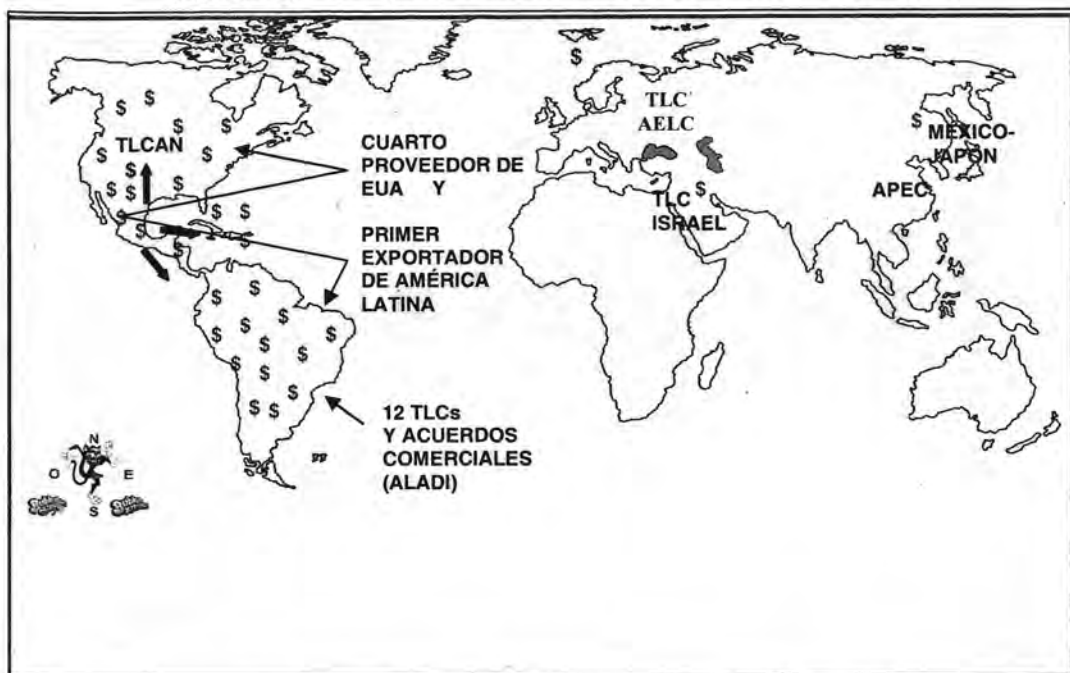


FUENTE: SE SECRETARÍA DE ECONOMÍA. 2005.

En base a las relaciones comerciales nacionales México se considera el octavo país exportador mundial y el primero en América Latina, así como, el cuarto proveedor de EUA, por tanto, las exportaciones mexicanas se distinguen como su principal motor de crecimiento. De acuerdo con la SE, los resultados de los diferentes tratados de libre comercio entre México y sus socios, han propiciado el crecimiento de las exportaciones, el acceso a insumos de otros países, más opciones de consumo, generación de más empleos e incrementos en los flujos de inversión.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, la apertura comercial y los flujos de inversión han promovido la competitividad del sector exportador de México. La creciente participación de los productos mexicanos en los mercados internacionales es una muestra de ello (Ver Esquema 20).

ESQUEMA 20. MAPAMUNDI DEL ÁMBITO NACIONAL DEL COMERCIO Y SUS TLCs

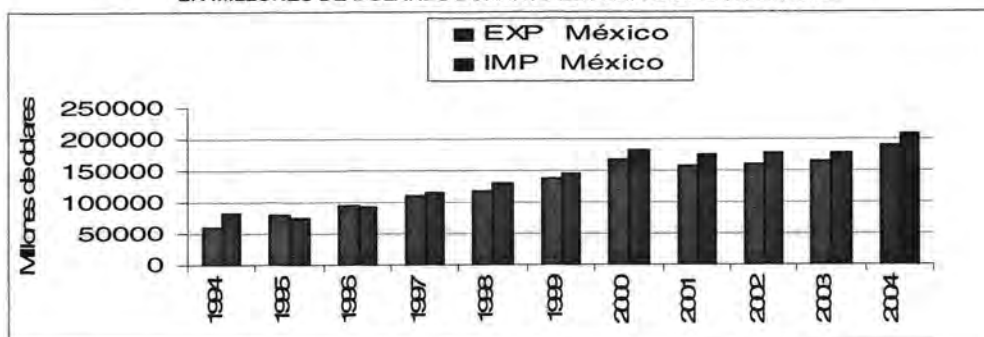


FUENTE: ATLAS DEL MUNDO 2006, CON ADAPTACIONES PROPIAS.

Por su parte el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, en su informe sobre el comportamiento de la balanza de pagos en el cuarto trimestre de 2005, señaló que la economía mexicana incrementó su participación en los mercados externos desde la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, mismo que se patentiza con el incremento de las importaciones y exportaciones con valor en millones de dólares, durante el periodo de 1994 a 2004 (Ver Esquema 21).

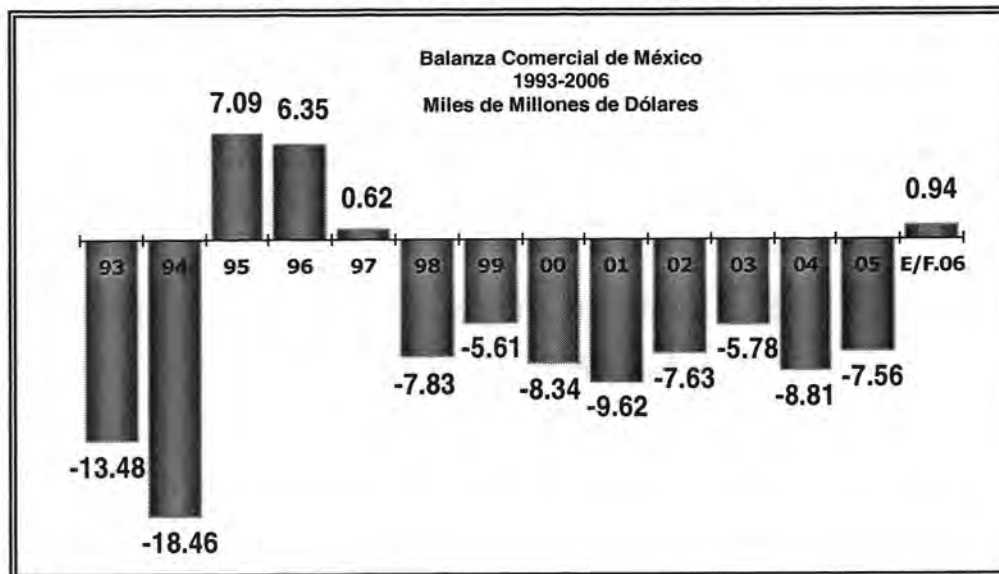
La Organización Mundial del Comercio, valida la concepción anterior, al señalar que efectivamente ambas actividades aumentaron de 1994 a 2004, no obstante, las actividades comerciales de México se inclinaron más en las importaciones que en las exportaciones tal como se aprecia en el Esquema 21, razón por la cual, durante ese periodo presentó saldos negativos en su balanza comercial, salvo de 1995 a 1997 en el que alcanzó saldos ligeramente favorables (Ver Esquema 22).

ESQUEMA 21. ESTRUCTURA DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL COMERCIO NACIONAL EN MILLONES DE DÓLARES DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL, 2005.

ESQUEMA 22. BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: LIC. GABRIEL PADILLA MAYA. COORDINADOR DE ASESORES DEL C. SECRETARIO. SECRETARÍA DE ECONOMÍA (EN LÍNEA).



### **2.3.2 Producto Interno Bruto (PIB) por Entidad Federativa con Respecto al Sector Comercio Durante el Periodo de 1994 a 2004.**

La economía mexicana se ha destacado como el socio comercial más dinámico por su participación en las exportaciones e importaciones con el extranjero, lo cual ha sido posible debido a la existencia de acuerdos comerciales y TLCs. Consiguientemente se presentan las Entidades Federativas y su comportamiento en el PIB con respecto al sector comercio para el mismo periodo de estudio.

De acuerdo con los censos económicos comerciales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), durante el periodo de 1994 a 2004, México, Jalisco y Nuevo León, se conservaron en los cuatro primeros lugares por su participación significativa en el PIB con respecto al sector comercio. Según estudios de competitividad realizados en el 2004 por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), esto obedece al alto desempeño en el factor eficiencia de negocios de tales entidades. Veracruz, Guanajuato, Puebla, Baja California Norte, Chihuahua y Sonora, también lograron una participación relevante en el PIB debido a su dinamismo económico, no obstante, variaron de posición durante los años mencionados (Ver Tabla 1).

Por su parte Quintana Roo, alcanzó los lugares 24, 20 y 22 en ese mismo periodo. Es evidente el contraste entre las tres primeras metrópolis ya mencionadas y Quintana Roo, sin embargo, el hecho de que los primeros presenten aportaciones significativas en el PIB no significa que sean más competitivos (Llamas 2005).

Según Llamas (2005), la competitividad de un país no se debe únicamente a las aportaciones relevantes en el PIB, sino también, a la creación de un ambiente óptimo para las empresas, a la capacidad de los gobiernos para mejorar su infraestructura y para invertir en capital humano. Particularidades que no presentan las primeras tres entidades mencionadas. Razón por la cual, el autor argumenta que la descentralización y las ciudades satélites demuestran que lo grande ya no es necesariamente mejor.



La concentración ya no es exclusiva de lugares obvios como Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal, que han impulsado la economía mexicana durante tanto tiempo. Los problemas de infraestructura en los grandes poblados les ha restado atractivo para invertir (Llamas, 2005).

TABLA 1. ENTIDADES FEDERATIVAS Y SU PRODUCTO INTERNO BRUTO CON RESPECTO AL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004

	Área geográfica	Producto Interno Bruto (miles de pesos), Sector Comercio 1994.		Área geográfica	Producto Interno Bruto (miles de pesos), Sector Comercio 1999		Área geográfica	Producto Interno Bruto (miles de pesos), Sector Comercio 2004
	Total Nacional	107997917.7		Total Nacional	351257743		Total Nacional	580194130
1	Distrito Federal	30 768 295.3	1	Distrito Federal	84 338 947	1	Distrito Federal	116 903 504
2	México	10 746 014.1	2	México	36 708 882	2	México	61 240 260
3	Jalisco	9 105 327.7	3	Jalisco	31 272 635	3	Jalisco	50 324 187
4	Nuevo León	7 341 053.3	4	Nuevo León	24 068 878	4	Nuevo León	43 745 453
5	Veracruz	4 132 170.5	5	Baja California	15 143 631	5	Guanajuato	24 245 427
6	Guanajuato	4 018 803.8	6	Chihuahua	14 005 448	6	Veracruz	23 126 699
7	Puebla	3 413 174.4	7	Guanajuato	13 005 589	7	Chihuahua	19 507 002
8	Baja California	3 401 095.7	8	Veracruz	12 484 505	8	Puebla	19 471 261
9	Chihuahua	3 238 988.2	9	Sonora	11 954 746	9	Baja California	18 879 960
10	Sonora	2 876 504.3	10	Sinaloa	10 602 805	10	Tamaulipas	18 788 255
11	Tamaulipas	2 783 233.1	11	Puebla	9 708 646	11	Michoacán de Ocampo	16 704 149
12	Sinaloa	2 684 091.3	12	Tamaulipas	9 684 713	12	Sinaloa	15 766 682
13	Coahuila de Zaragoza	2 513 692.3	13	Michoacán de Ocampo	8 402 053	13	Coahuila de Zaragoza	15 718 015
14	Michoacán de Ocampo	2 347 490.7	14	Coahuila de Zaragoza	8 078 924	14	Sonora	15 548 790
15	Guerrero	1 843 318.5	15	Chiapas	5 680 764	15	Chiapas	10 213 438
16	Yucatán	1 682 014.5	16	Tabasco	5 354 499	16	Querétaro de Arteaga	10 034 845
17	Chiapas	1 516 206.8	17	San Luis Potosí	5 106 913	17	San Luis Potosí	9 977 377
18	San Luis Potosí	1 514 325.4	18	Guerrero	4 934 308	18	Tabasco	9 828 862
19	Morelos	1 392 645.3	19	Yucatán	4 911 835	19	Oaxaca	9 608 710
20	Tabasco	1 317 264.1	20	Quintana Roo	4 470 144	20	Guerrero	9 401 276
21	Oaxaca	1 163 220.1	21	Querétaro de Arteaga	4 447 869	21	Yucatán	8 673 212
22	Durango	1 012 209.4	22	Oaxaca	4 229 392	22	Quintana Roo	8 197 574
23	Querétaro de Arteaga	1 246 987	23	Durango	3 400 021	23	Morelos	6 358 490
24	Quintana Roo	995 830.6	24	Morelos	3 179 721	24	Aguascalientes	6 016 116
25	Hidalgo	943 418.9	25	Aguascalientes	2 990 773	25	Hidalgo	5 884 414
26	Aguascalientes	917 282.1	26	Hidalgo	2 746 973	26	Durango	5 848 034
27	Zacatecas	669 752.6	27	Baja California Sur	2 326 095	27	Zacatecas	4 472 646
28	Nayarit	616 281.4	28	Zacatecas	2 205 325	28	Baja California Sur	3 686 907
29	Baja California Sur	571 070.9	29	Nayarit	1 841 988	29	Campeche	3 295 072
30	Colima	478 336.3	30	Colima	1 477 093	30	Nayarit	3 179 015
31	Campeche	415 755.5	31	Campeche	1 472 626	31	Colima	3 025 840
32	Tlaxcala	332 063.6	32	Tlaxcala	1 021 002	32	Tlaxcala	2 522 658

FUENTE: XI CENSO ECONÓMICO COMERCIAL 1994, XII CENSO ECONÓMICO COMERCIAL 1999 Y CENSOS ECONÓMICOS 2004. INEGI.



### 2.3.3 Evaluación de la Competitividad de las Entidades Federativas en Base a los Sigüientes Factores: Desempeño Económico, Eficiencia en Negocios, Eficiencia Gubernamental y Eficiencia en Infraestructura.

De acuerdo con el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2004), la competitividad de los países no depende exclusivamente del nivel del PIB y de la productividad que alcancen, sino también, de su habilidad para crear y mantener un ambiente en el que las empresas puedan competir y cooperar. En el desempeño de las empresas influyen las dimensiones políticas, sociales y culturales, consecuentemente se requiere que las naciones proporcionen un entorno de negocios con adecuados niveles de infraestructura, mejores instituciones y, políticas que favorezcan la competitividad de las firmas.

La Tabla 2 complementa lo anterior, al presentar los factores y subfactores de competitividad que dicho Centro Utiliza para analizar el índice de competitividad de los países, mismos que el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) consideró en sus estudios para analizar la competitividad de las Entidades Federativas en el 2004, con la finalidad de identificar niveles de desarrollo, potencialidades y oportunidades, de las distintas regiones.

TABLA 2. FACTORES Y SUBFACTORES DE COMPETITIVIDAD

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	DE	LO QUE MIDE	SUBFACTORES DE MEDICIÓN QUE CONSIDERA
Desempeño Económico		Valora la capacidad de conservar estabilidad y certidumbre macroeconómica, que permita a las empresas ubicadas en este rango; competir en los mercados internacionales.	Economía doméstica, comercio internacional, inversión internacional, PIB, tasa de desempleo, exportaciones e inflación.
Eficiencia Gubernamental		Mide la capacidad de las autoridades estatales para impulsar el desarrollo y la promoción de la competitividad, con el fin de que se generen las condiciones mínimas para que las empresas disminuyan costos y riesgos.	Finanzas públicas, política fiscal, estructura institucional, legislación comercial y educación.
Eficiencia Infraestructura	en	Cuantifica el desarrollo tecnológico, el desempeño científico y la salud.	Infraestructura básica (vivienda y salud), tecnológica (vías férreas, densidad carretera, líneas telefónicas), científica (bibliotecas e investigadores).
Eficiencia en Negocios		Evalúa el ambiente económico para su realización.	Productividad, condiciones de mercado de trabajo, mercados financieros, prácticas de administración, vinculación de las empresas con los mercados internacionales y presencia de emprendedores.

FUENTE: CESOP (2004) EN ANUARIO DE COMPETITIVIDAD DEL IMD (WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK, INTERNACIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT) E INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CON ADAPTACIONES PROPIAS.



En suma, los cuatro indicadores muestran la habilidad y eficiencia de los Estados, para generar las condiciones necesarias que le permitan a sus empresas alcanzar niveles de competitividad, ya sea en mercados domésticos o internacionales. Los resultados de dicho estudio evidencian la brecha existente entre el norte con el centro del país y el sur-sureste (Ver Tabla 3).

TABLA 3. EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS EN BASE A LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD: DESEMPEÑO ECONÓMICO, EFICIENCIA GUBERNAMENTAL, EFICIENCIA EN NEGOCIOS Y EFICIENCIA EN INFRAESTRUCTURA

	Entidades Federativas	Índice de Desempeño Económico	Índice en Eficiencia Gubernamental	Índice de Eficiencia en Negocios	Índice de Infraestructura
<b>NORTE</b>					
1	Baja California norte	-	Bajo	Alto	-
2	Baja California Sur	Alto	Alto	Alto	Alto
3	Chihuahua	-	-	Alto	-
4	Coahuila de Zaragoza	-	-	Alto	-
5	Durango	Bajo	-	-	-
6	Nuevo León	Alto	Alto	Alto	Alto
7	Sinaloa	-	Bajo	-	-
8	Sonora	-	-	-	Alto
9	Tamaulipas	-	Alto	-	-
10	Zacatecas	Bajo	Bajo	-	Medio
<b>CENTRO</b>					
11	Aguascalientes	Alto	Alto	Alto	Alto
12	Colima	Bajo	-	-	-
13	Distrito Federal	-	Bajo	Alto	-
14	Estado México	-	Bajo	Alto	-
15	Hidalgo	-	Alto	-	Alto
16	Jalisco	-	-	Alto	-
17	Michoacán de Ocampo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
18	Morelos	Bajo	Bajo	-	-
19	Querétaro de Arteaga	-	-	Alto	-
20	San Luis Potosí	-	-	-	-
21	Tlaxcala	-	-	-	-
22	Guanajuato	-	-	-	-
23	Nayarit	Bajo	-	-	-
<b>SUR-RESTE</b>					
24	Quintana Roo	Medio	-	Alto	Alto
25	Yucatán	Medio	Alto	Medio	Medio
26	Campeche	Alto	Medio	Medio	-
27	Puebla	Medio	Medio		Medio
28	Tabasco	-	Medio	Medio	-
29	Oaxaca	-	Alto	-	-
30	Chiapas	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
31	Guerrero	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
32	Veracruz	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL ITESM.



La Tabla 3, muestra que los índices de competitividad de la zona norte son generalmente altos, la mayoría presenta eficiencia en negocios y en infraestructura. La gran ventaja de ésta zona al no cumplir con los otros indicadores, es su dinamismo, concentración poblacional de altos recursos y para la inversión su inmediatez con los EU (Llamas, 2005 e ITESM 2004).

En la zona centro, la mayoría presenta indicadores bajos de competitividad, salvo Aguascalientes. El Distrito Federal, México y Jalisco, presentaron alta participación en el PIB (Ver Tabla 1), hecho que se debió a su alta eficiencia en los negocios, sin embargo, su nivel de competitividad en los otros indicadores es bajo. De acuerdo con Llamas (2005), dichas metrópolis tienen el segundo índice de mejoramiento en infraestructura, no obstante, el costo de distribución local es más caro por tráfico y tiempos de reparto. La ventaja del centro, es también, la concentración poblacional y los mercados ubicados en su entorno.

En cuanto a la zona Sur-Sureste, la mayoría refleja indicadores de nivel medio, a pesar de no tener mayor participación en el PIB. En esta línea se encuentran Quintana Roo, en cuyo desarrollo se han implementado Planes Estratégicos, le siguen Yucatán, Campeche, Puebla, Tabasco y Oaxaca. El resto de las entidades se caracterizan por presentar niveles bajos de competitividad.

En esta sección se ha confirmado que las entidades que presentaron mayor participación en el PIB, no necesariamente son competitivas, se atribuye este hecho a que cuentan con grandes empresas y atractivo mercado interno con altos ingresos y, a su habilidad y eficiencia en los negocios, no obstante, no cuentan con los factores necesarios para crear un ambiente competitivo para las empresas. En uno de sus ensayos Llamas (2005), señala que Puebla y Quintana Roo, se encuentran entre los primeros lugares para invertir en comparación con el Estado de México, el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara. Argumenta que las ciudades situadas en los primeros lugares, son espacios privilegiados, ya sea por su posición geográfica o por la existencia de un desarrollo regional sustentable (Ver Anexo 7).





## **2.4 Análisis de la Arena Competitiva Regional.**

En el Ámbito Regional, las regiones se suponen como puntos homogéneos, pero espacialmente separados, razón por la cual, las economías regionales pueden ser analizadas como si se tratarán de pequeños países. En conjunto integran la economía nacional (Asuad, 2001).

A diferencia del Ámbito Nacional, en el Ámbito Regional las economías de las regiones no enfrentan restricciones a su comercio por ajustes monetarios o por el tipo de cambio, típicos en la política económica nacional. Éste hecho le permite a las regiones mayor libertad para especializarse y comercializar sus productos y servicios al interior de los países (Asuad, 2001).

Éste Ámbito, incluye el espacio o territorio en el que se realiza la producción, distribución y consumo, la relación de las regiones con la economía nacional (análisis económico interregional) y su comportamiento interno (análisis económico intrarregional), por tanto, los problemas que enfrenta se analizan desde el espacio donde suceden.

Por la importancia de éste Ámbito, en el siguiente apartado se precisan algunos conceptos básicos al respecto.



### 2.4.1 Conceptos de Competitividad Regional.

La competitividad regional se determina en base a la aptitud de las regiones; para desarrollar capital humano calificado, acciones unificadas, para atraer inversiones, producir bienes y servicios de alto valor agregado, así como, del cuidado del medio ambiente. Hechos que en conjunto permiten alcanzar un desarrollo sostenido (González, 1982).

Por su parte la CEPAL (2002) define la competitividad regional como la habilidad económica de las regiones para incrementar de manera sostenida su producción y para mejorar los niveles de vida de la población. Y de acuerdo con el Ministerio del Interior de Chile (2000), la competitividad regional refleja la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables.

Los conceptos precedentes son muy similares y aluden de sobremanera a la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento<sup>25</sup> y desarrollo<sup>26</sup>, estables que contribuyan a un mayor bienestar social.

Por consiguiente, para alcanzar cierto grado de competitividad se requiere de un desarrollo previo en los países. Por ésta razón, los ejecutivos estatales impulsan el desarrollo de las regiones mediante planes de desarrollo, de ordenamiento territorial, asignación de presupuestos, así como de la implementación de estrategias para el desarrollo productivo empresarial (Albuquerque, 1995). Si bien, son aspectos diferentes a los que se exige para que una nación sea competitiva pero necesarios para que ésta ocurra. De esta forma, se advierte que la competitividad se da de manera paralela con el desarrollo y crecimiento de naciones.

---

<sup>25</sup> El crecimiento económico; refleja aumentos en el producto interno bruto (PIB) y en la renta per cápita de un país, indica incrementos en la producción de bienes y servicios de un país. Implica mejoras cuantitativamente (Galindo y Malgesini, 1994).

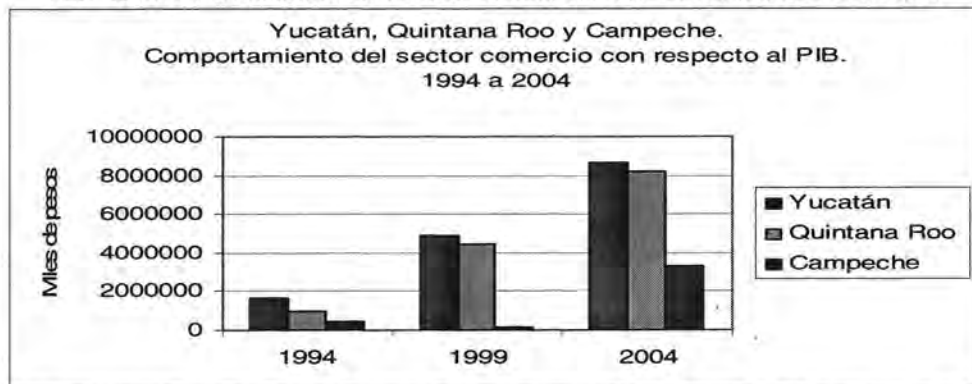
<sup>26</sup> El desarrollo económico; es el proceso de crecimiento de una economía, se caracteriza inicialmente por la satisfacción de necesidades básicas, por aumentos en la productividad y en el ingreso, por las innovaciones y cambios sociales acompañados de una adecuada distribución de la renta y riqueza, lo cual permite un desplazamiento a la manufactura y posteriormente hacia los servicios. Implica mejoras cualitativamente (Galindo y Malgesini, 1994).



## 2.4.2 Comportamiento del Sector Comercio con Respecto al PIB en las Regiones de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, Durante el Periodo de 1994 a 2004.

Recordemos que el comercio de las regiones es casi totalmente abierto y presenta libre movilidad en sus factores productivos; mano de obra y capital, por no tener restricciones comerciales, no obstante, en cada una existe variación en calidad y cantidad de factores. Para distinguir dicha variación comercial, se presenta el caso de Yucatán, Quintana Roo y Campeche y, su comportamiento comercial con respecto al PIB durante el periodo de 1994 al 2004.

ESQUEMA 23. YUCATÁN, QUINTANA ROO Y CAMPECHE Y, SU COMPORTAMIENTO COMERCIAL CON RESPECTO AL PIB NACIONAL, EN MILES DE PESOS, DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS COMERCIALES; XI, XII Y 2004 DEL INEGI. NOTA: LOS CENSOS COMERCIALES SE REALIZARON CADA CINCO AÑOS.

El Esquema 23, muestra la variación que presentó el sector comercio en cada una de las regiones, no obstante, destacan Yucatán y Quintana Roo, con los siguientes porcentajes con respecto al PIB comercial nacional; La primera con 1.55, 1.39 y 1.49 y, la segunda con .92, 1.27 y 1.41 respectivamente. Contrasta con esta situación el caso de Campeche, sin embargo, exhibió un ligero incremento en sus actividades comerciales durante ese mismo periodo; .38 .41 y .56 consecutivamente. Las diferencias entre tales regiones son el resultado de las actividades económicas, población, geografía, infraestructura, funciones político-administrativas y capacidades sociales y culturales de cada región (Asuad, 2001).



Lo anterior se comprueba en la Tabla 4, en la cual se aprecia que tanto las unidades económicas como el personal ocupado de las tres regiones incrementaron de 1999 a 2004, pero de manera diferente. De nuevo destaca Yucatán por su mayor su mayor número de unidades económicas y por su mayor incorporación en personal ocupado. Le sigue Quintana Roo y de nuevo Campeche se encuentra en tercer lugar por su menor número de unidades económicas y de personal ocupado.

TABLA 4. ARENA REGIONAL. COMPARATIVO DE UNIDADES ECONÓMICAS Y DE PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004.

Entidad	Unidades Económicas del sector Comercio			Personal ocupado total del sector comercio		
	1994	1999	2004	1994	1999	2004
Yucatán	25 971	26 247	29 948	64 973	66 244	97 276
Quintana Roo	9 852	13 482	14 903	29 556	43 454	60 424
Campeche	9 204	10 055	11 626	20 802	23 134	34 293

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS XI, XII Y 2004 DEL INEGI.

Es evidente la disparidad entre tales regiones, hemos visto que destaca Yucatán en cuanto a su aportación en el PIB comercial, en el número de unidades económicas y en personal ocupado, con respecto a Quintana Roo y Campeche. No obstante, en cuanto a términos de competitividad se encuentra en segunda posición frente a Quintana Roo (Ver Tabla 3); Estado que a pesar de no presentar aportaciones significativas en el PIB, muestra alto desempeño en negocios y en infraestructura, en comparación con los niveles medios de Yucatán y Campeche respectivamente (Ver Anexo 7). Además, como parte del Caribe Mexicano y del prestigio consolidado de Cancún, Quintana Roo, se considera como puerta de entrada al turismo nacional e internacional que acude a la Costa Maya. Hechos que señalan su dinámica económica (Llamas, 2005).

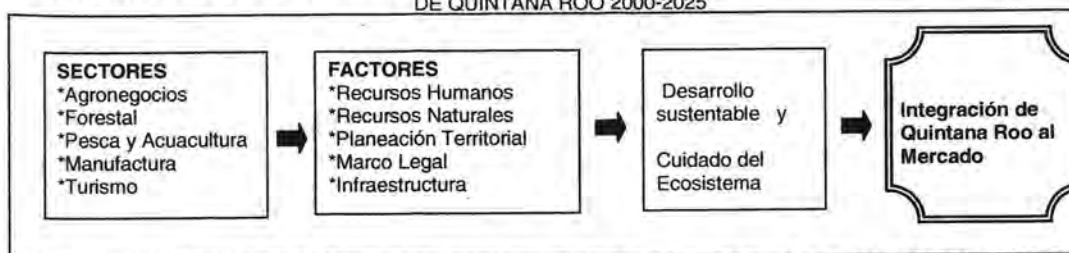
Por la anterior situación, en la siguiente sección se abarca de manera individual al Estado de Quintana Roo, para conocer su comportamiento económico. El análisis individual de ésta región es de gran importancia, debido a que éste trabajo se acota a la ciudad de Chetumal.

## 2.5 Análisis de la Arena Competitiva Estatal. El Caso de Quintana Roo.

El Estado de Quintana Roo, en sus primeros años tuvo como fortaleza económica el cultivo del chicle y la explotación de maderas preciosas. Con el agotamiento de estas actividades optó por actividades encaminadas hacia el sector terciario. Actualmente se considera como su fortaleza económica el sector turismo, actividad que se ha desarrollado de manera impresionante en los últimos años. No obstante, el turismo ha ocasionado la polarización de la economía hacia el norte provocando el rezago de las actividades de la zona sur y centro (Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025).

Ante tal asimetría en el Estado, la administración pasada (1999-2005) puso en marcha el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025. En concreto, el objetivo del Plan se centró en fijar las bases para desarrollar la competitividad de los sectores económicos de mayor potencial del Estado, reforzándolos con la implementación de factores clave con el propósito de alcanzar un desarrollo sustentable, el cuidado del medio ambiente y la integración del Estado al mercado mundial (Ver Esquema 24).

ESQUEMA 24. SECTORES Y FACTORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ESTADO DE QUINTANA ROO 2000-2025



FUENTE: PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ESTADO DE QUINTANA ROO 2000-2025, CON ADAPTACIONES PROPIAS.

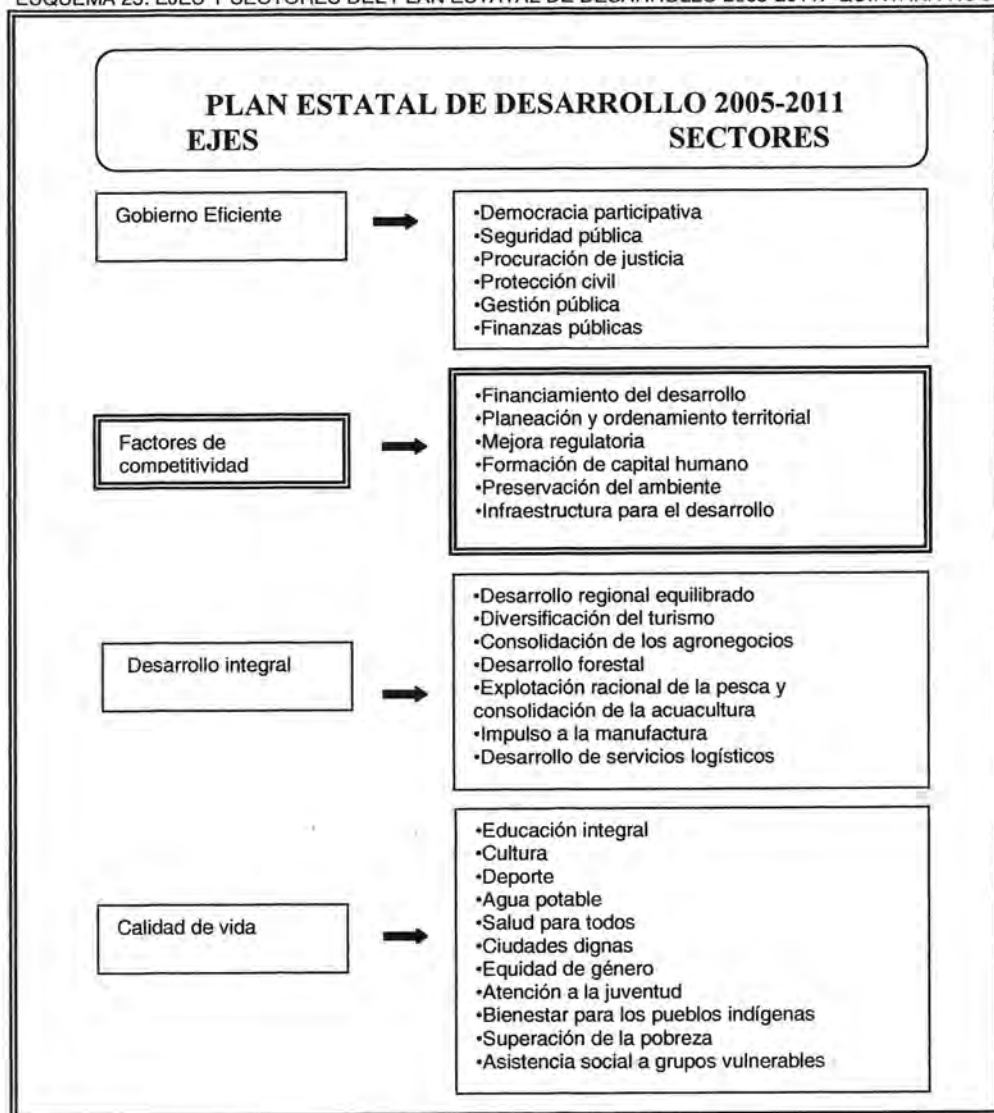
El documento presentó soluciones para los problemas del momento<sup>27</sup>. Sin embargo, dado que se trata de un plan de largo plazo en el mismo documento se establecieron las bases para su continuidad.

<sup>27</sup> En el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025, se desarrollan con detalle las soluciones a los problemas.



Al término del gobierno pasado (1999-2005) no se concluyeron las propuestas vertidas en el Plan 2000-2025, es por ello, que en la presente administración (2005-2011) se ha puesto en marcha el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, el cual da continuidad al primer Plan. Se basa en cuatro ejes básicos con los cuales se busca corregir dichas asimetrías que se viven en el Estado, en particular las del centro y sur, mermadas por el progreso de la zona norte. Este segundo Plan se extiende incluyendo el bienestar social y desarrollo integral, a través de factores de competitividad (Ver Esquema 25).

ESQUEMA 25. EJES Y SECTORES DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2005-2011. QUINTANA ROO



FUENTE: PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2005-2011. QUINTANA ROO.



### **2.5.1 Análisis de los Factores de Competitividad del Estado de Quintana Roo.**

En los dos planes mencionados se concentra especial atención en los recursos humanos como la base para lograr el desarrollo de Quintana Roo, sin embargo, las condiciones geográficas del Estado han ocasionado fuertes incrementos en el fenómeno inmigración de diversos orígenes (población indígena, migrante nacional, población atraída por el turismo), que han traído consigo problemas económicos y sociales<sup>28</sup> urgentes de resolver. A pesar de esta situación, las ideas contenidas en ambos planes convergen en formar recursos humanos de calidad, a través de inversiones en desarrollo educativo y de capacitación para el trabajo, con el fin de ampliar sus habilidades que les permita mayor inserción en los sectores productivos con visión de competitividad en el campo laboral.

Y de acuerdo con el Plan Gran Visión 2000-2025 de Quintana Roo, Avances al 2005 y el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el sector empresarial del Estado de Quintana Roo, no cuenta con suficientes fondos de fomento que respalden sus operaciones, las instituciones bancarias existentes actúan bajo condiciones de un sistema financiero nacional, en el sentido de que sólo apoyan actividades de alta rentabilidad o ajenas al sector productivo, esto ocasiona que los demandantes que no califican para un crédito recurran a créditos de empresas que cobran altas tasas de interés o en su defecto las inversiones productivas se ven mermadas. En este sentido, ambos planes señalan que el Estado requiere que las instituciones financieras ofrezcan facilidades crediticias, fomenten la inversión en las empresas y generen políticas financieras eficientes.

Respecto a su espacio, Quintana Roo cuenta con una posición privilegiada tanto en su ubicación, como en sectores y factores económicos, recursos naturales tales como; litoral costero, cadena arrecifal más importante del mundo, áreas forestales, cenotes y lagunas, que en conjunto son considerados como aspectos ecológicos del Estado y reconocidos a nivel nacional.

---

<sup>28</sup> Véase los principales problemas en el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025. Página 83.



Para la protección de dichas riquezas naturales se ha implementado el Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial (POET), el cual tiene como objetivo el resguardo de espacios naturales y el fortalecimiento de las áreas existentes. Aunado al programa anterior, se ha implementado el Programa Estatal de Ordenamiento Territorial (PEOT), instrumento de planeación que atiende la delimitación, ocupación y aprovechamiento del territorio de acuerdo a su vocación económica, de esta forma, las nuevas propuestas de desarrollo deben ser afines a dichos programas (Programa de Ordenamiento Ecológico 2004, y Massiris, 2004).

Ambos programas se han diseñado para proteger los ecosistemas y suelos más relevantes del Estado, sin embargo, no han sido aprovechados adecuadamente ante la falta de cultura de la sociedad por la conservación del ecosistema, tanto, que se han considerado como obstáculos que entorpecen el desarrollo. Esto ha ocasionado que los recursos existentes no se utilicen de manera adecuada y se descuiden recursos naturales alternativos.

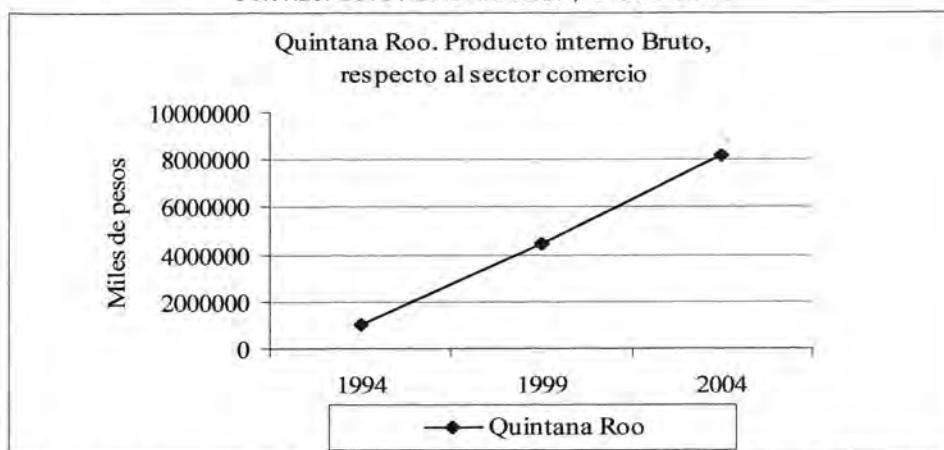
En suma, la Arena Competitiva de Quintana Roo, se ha visto favorecida únicamente por su zona norte que le genera un poderoso mercado de consumo, no obstante, de manera general presenta cierto grado de laxitud, tanto en la formación de capital humano como de apoyo empresarial, mismos que son reconocidos en los planes de desarrollo para el Estado. Ante tal situación, lo único que le queda al sector público, privado y social es complementarse mutuamente. Ser competitivos en todos los aspectos; implica decidirse a ser responsables del presente y del futuro de un Estado y, si se quiere ser atractivo y competitivo para el mercado, el camino es uno solo "prepararse para ser competitivos y seguir adelante" (Álvarez, 2001, 12). Cabe recordar que está en las naciones preparar el camino para consolidar a sus empresas.



### 2.5.2 Comportamiento del Sector Comercio en el Estado de Quintana Roo.

Quintana Roo a destacado por su actividad comercial, misma que se ha visto favorecida por su condición de frontera con Belice y Guatemala. Durante el periodo de 1994 a 2004 presentó un crecimiento comercial positivo con respecto al PIB nacional, tal como se mencionó en el ámbito regional y como se aprecia en el Esquema 26.

ESQUEMA 26. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR COMERCIO EN QUINTANA ROO CON RESPECTO AL PIB NACIONAL, DE 1994 A 2004



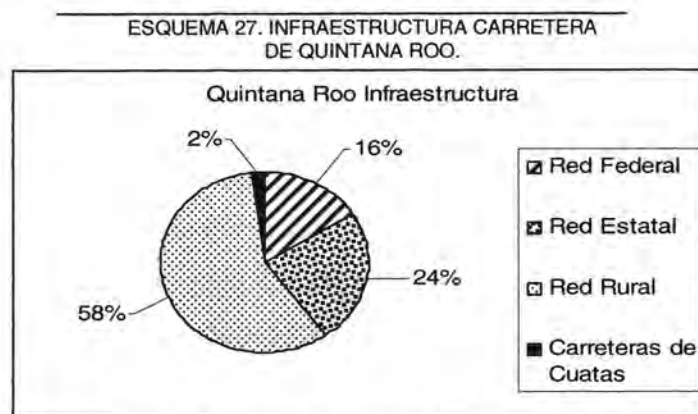
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS COMERCIALES XI, XII Y 2004 DEL INEGI. NOTA: DE ACUERDO CON INFORMES DEL INEGI LOS CENSOS SE REALIZARON CADA CINCO AÑOS.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 de Quintana Roo, los incrementos en las actividades comerciales de Quintana Roo, se derivaron del dinamismo del sector turismo, actividad que produce más del 70% del producto interno bruto (PIB). No obstante, la constante inmigración que atrae dicha actividad provoca que la inversión pública del gobierno se destine al mercado ocupacional y a los servicios públicos que éstos demandan, lo cual disminuye las condiciones para establecer mecanismos financieros de apoyo a la inversión productiva. Asimismo, la falta de vinculación con el sector productivo estimula que se designen recursos insuficientes en la ciencia y tecnología, así como, en la formación de capital intelectual, lo cual reduce expectativas de innovación en la economía quintanarroense y en sus actividades productivas.



### 2.5.3 Infraestructura del Estado de Quintana Roo.

Quintana Roo, cuenta con una red carretera que abarca más de 5,400 kilómetros de longitud, los cuales se encuentran distribuidos tal como se indica en el Esquema 27 (Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 de Quintana Roo).



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL PLAN ESTATAL DEL DESARROLLO 2005-2011 DE QUINTANA ROO.

La principal red carretera del Estado la conforma la carretera Cancún-Chetumal que va de norte a sur, misma que en el futuro podría integrar económicamente a toda la entidad. Asimismo, cuenta con 3 aeropuertos internacionales; ubicados en Chetumal, Cozumel y Cancún. Además de lo anterior cuenta con infraestructura cultural (Museos y Teatros) y en cuanto a espacios de salud dispone de 201 unidades médicas y 19 de asistencia social. Las primeras están distribuidas de la siguiente manera; 20 pertenecen al IMSS, 7 al ISSSTE, 3 a las Fuerzas Armadas y 171 a los Servicios de Salud Estatal (Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 de Quintana Roo).

Como vemos se trata de un Estado atractivo para las actividades económicas y para la inversión, por sus servicios logísticos, ubicación geográfica, programas para la preservación del ecosistema, infraestructura básica y condición de única frontera de México con el Caribe y frontera con dos países (Belice y Guatemala). En conjunto, particularidades que favorecen la actividad comercial.



## 2.6 Arena Competitiva Local. El Caso de Othón P. Blanco.

Característicamente la Arena Competitiva Local, alude al desarrollo territorial; ya sea de un municipio o de una comarca (microregión), que aprovecha los recursos locales para su desarrollo. Considera aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de progreso humano del ámbito territorial respectivo y no se limita únicamente al desarrollo municipal debido a las actividades comerciales (Esquivel y Medina, 2004).

La teoría de Madrigal (2004) valida la concepción anterior y señala que el ámbito local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos de la localidad, surge de la constitución de los países, por tanto, su conformación deriva de un contexto nacional en donde adquiere sentido como categoría.

Las aportaciones respecto a la arena local, en suma, refieren a un desarrollo de carácter interno, sustentado por factores económicos, sociales, culturales y territoriales, generalmente conducido por empresas pequeñas que buscan satisfacer las necesidades básicas del territorio, mejorar el empleo, el ingreso y la calidad de vida local.



## **2.6.1 El contexto del Municipio de Othón P. Blanco.**

Para tener una concepción más amplia de la Arena Competitiva Local del Municipio de Othón P. Blanco, en ésta sección se presentan, algunos aspectos importantes; como su ubicación, población, geografía, infraestructura y economía, mismos que describen la situación actual que presenta el Municipio.

### **2.6.1.1 Ubicación.**

La sede del Ayuntamiento se ubica en la ciudad de Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo. Ocupa la parte sur de Quintana Roo, se localiza en la parte sur oriental de la Península de Yucatán, al norte colinda con los municipios de Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos; al este, con el mar de las Antillas; al sur, con Belice y Guatemala, por tanto, es el único municipio que posee frontera con ambos países y con la cuenca del Caribe, al oeste colinda con el Estado de Campeche (Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008. Othón P. Blanco).

Cuenta una extensión territorial de 18,760 km<sup>2</sup> que representan el 36.9 % de la superficie total de Quintana Roo. De acuerdo a su extensión territorial ocupa el primer lugar entre los ocho municipios que conforman el Estado (Plan Gran Visión 2000-2005. Quintana Roo. Avances al 2005)

### **2.6.1.2 Población.**

De acuerdo con el XII Censo de Población 2000 del INEGI, Othón P. Blanco registró 208,014 habitantes, con una población económicamente activa de más del 50% del total de la población, en su mayoría empleados en la burocracia y en el sector terciario. Por tanto, se avizoran como las actividades que generan mayor dinamismo y flujo de dinero circulante al municipio. El resto de la población se dedica a las actividades primarias y secundarias (Ver Anexo 8).



Cabe, en esta sección, comentar que actualmente existe un II conteo de población y vivienda de 2005, para Quintana Roo y el Municipio de Othón P. Blanco, el cual únicamente presenta datos oficiales de población y vivienda, debido a que aún no se cuenta con cifras oficiales correspondientes a la población económicamente activa (PEA). Así la primera registra una población total al 2005 de 1 135 309 y la segunda 219 763 respectivamente. Razón por la cual los indicadores de población y PEA de éste trabajo corresponden al XII censo de población y vivienda de 2000 del INEGI.

#### **2.6.1.3 Geografía.**

Posee un patrimonio privilegiado con recursos naturales, zonas arqueológicas mayas como; Chacchoben, Kohunlich, Dzibanché, Kinichná y Oxtankah, costas, arrecifes reconocidos a nivel mundial, lagunas importantes como Bacalar, San Felipe, Milagros y Guerrero, ubicadas en las inmediaciones de Chetumal, también incluye el Banco Chinchorro y la isla de Tamalcab. Asimismo, cuenta con extensiones boscosas de las que se extraen cedro, caoba y maderas duras tropicales. En la parte sur; en los alrededores de la Ribera del Río Hondo, se práctica la ganadería, pesca, apicultura y la actividad chiclera por el patrimonio forestal. En conjunto son recursos que ofrecen un amplio abanico de oportunidades para la generación de diversos proyectos de desarrollo turístico, así como de comercio (Plan Gran Visión 2000-2025. Quintana Roo. Avances al 2005).

#### **2.6.1.4 Infraestructura.**

Othón P. Blanco es el Municipio que presenta mayor cobertura educativa en el Estado, dispone de 6 escuelas de educación inicial, 8 de educación especial, 162 de educación preescolar, 227 de educación primaria, 77 de educación secundaria, 1 de profesional medio (CONALEP), 23 de educación media superior, 1 de educación normal y 5 de educación superior (Plan Gran Visión 2000-2025. Quintana Roo. Avances al 2005).



El Municipio registra un total de 1618 habitaciones en 80 hoteles, distribuidos en Chetumal (42), Costa Maya (27), Bacalar (10) y Kohunlich (1). Además dispone de infraestructura para la recreación y el esparcimiento, centros deportivos, parques, salas de cine, teatro, centros artesanales, corredor escultórico Chactemal, así como balnearios públicos. Al igual que el Estado, cuenta con dos niveles en el sistema de salud, el primero conformado por el IMSS, ISSSTE, Secretaría de Marina y Secretaría de la Defensa Nacional, y el segundo conformado por la Secretaría Estatal de Salud.

La red carretera del municipio representa el 44.95% de la región, aunado a este las carreteras federales del Estado permiten realizar desplazamientos a Yucatán, Campeche, Belice, y con el resto de los municipios. Además de la Terminal de autobuses ubicado en Chetumal se cuenta con cuatro aeródromos, ubicados en Xcalak, Kohunlich, Mahahual y Pulticub, y con un puerto de cruceros en Mahahual.

Es evidente que el municipio de Othón P Blanco se ha visto beneficiado por los servicios logísticos que presenta el Estado Quintana Roo, es por ello, que avanza de manera paralela a éste.



### **2.6.1.5 Economía.**

Para encaminar al Municipio de Othón P. Blanco y a sus actividades económicas hacia el desarrollo, el Ayuntamiento cuenta con el Plan Municipal de Desarrollo 2005-2008, documento que permite evaluar y dar seguimiento al progreso que experimenta. En concreto, las estrategias y líneas de acción contenidas en el documento municipal, se basan en los Planes de Desarrollo Estatal y Nacional, con el fin de eficientar las políticas públicas generadas para el desarrollo del Municipio. Es por ello, que aboga por un desarrollo y crecimiento municipal, con mejores niveles de vida para la población y, por el impulso de los principales motores de la economía; el turismo, la manufactura, los agronegocios y la actividad forestal, así como por la generación de cadenas productivas entre las actividades.

En concreto, dichos planes promueven la vinculación y construcción de mecanismos que permitan dirigir el desarrollo de todos los sectores de manera diversificada, pues el fin último, es evitar la concentración de las actividades en la zona norte del Estado.

Por las razones anteriores, en la actualización del Plan 2000-2025 de Quintana Roo, se incluye un análisis para determinar la vocación económica de cada uno de los municipios del Estado, de tal manera que se precisan 25 microregiones, con el fin de evidenciar las potencialidades de cada una ellas.



Se concluye que Othón P. Blanco tiene seis microregiones cuyas vocaciones se patentizan en la Tabla 5.

TABLA 5. MICROREGIONES DEL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO

Microregión	Vocación
Nicolás Bravo, Caobas, Tres garantías	Turismo, Forestal y Agronegocios
La Unión, Calderón, Rovirosa Cocoyol, Pucté, Allende, Botes, Ramonal, Álvaro Obregón, Cacao, Palmar, Sacxan, Sergio Butrón Casas	Turismo, Forestal, Agronegocios y Acuacultura
Chetumal, Calderitas, Laguna Guerrero, Úrsulo Galván	Turismo y Manufactura
Bacalar, Pedro A. Santos, Chacchoben, Mahahual, Xcalak, Banco Chinchorro	Turismo, Agronegocios y Pesca
Reforma, Altos de Sevilla, David Gustavo, Gutiérrez, Otilio Montaña, Melchor Ocampo, El Gatillo, Nuevo Tabasco, Río Verde, Miguel Alemán	Ganadero
El Tesoro, Dos Aguadas, Tomas Garrido, Alacranes	Forestal, Agronegocios y Ecoturismo

FUENTE: PLAN GRAN VISIÓN 2000-2025. QUINTANA ROO Y PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2005-2008. OTHÓN P. BLANCO.

La Tabla 5, muestra que 5 microregiones tienen potencial para el turismo, 3 en lo forestal, 4 por los agronegocios, 1 por acuacultura, 1 por la manufactura, 1 por la pesca y 1 por lo ganadero. A partir de la división de la economía en sectores se facilita la formación de encadenamientos productivos, también conocidos como clusters. No obstante, es tarea ineludible conocer el potencial de cada sector para estar en disposición de identificar a las empresas o integrantes de la actividad, para poder asignar participaciones en el desarrollo del mismo. Para lograr el desarrollo de un sector en particular, es importante que las actividades relacionadas tengan cercanía geográfica y exista especialización estrecha de acuerdo al entorno natural donde se encuentra.

A Partir de lo anterior, en el ámbito local se advierte la importancia de identificar y aprovechar los recursos y potencialidades que se tienen en la localidad, para encaminarlos hacia el desarrollo, de tal manera que puedan ser considerados como una alternativa frente a otras actividades de mayor concentración.





## 2.6.2 Comportamiento del Sector Comercio Durante el periodo de 1994 a 2004.

A pesar de la contracción del sector comercio, fuente principal del desarrollo de la Chetumal durante algunos años y de la creación de la Zona Libre de Belice situada a 7 kms. de dicha Capital, el sector comercio en el municipio de Othón P. Blanco ha tenido una reacción positiva con respecto al PIB durante el periodo de 1994 a 2004 (Ver Tabla 6).

TABLA 6. COMPARATIVO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO CON RESPECTO AL SECTOR COMERCIO DE LOS MUNICIPIOS DE QUINTANA ROO. PERIODO 1994 A 2004.

Municipio	Producto Interno Bruto con respecto al sector comercio (miles de pesos)		
	1994	1999	2004
Benito Juárez	661 185.3	3 224 367	4 990 265
Othón P. Blanco	195 325.3	496 240	826 351
Cozumel	93 160.3	374 261	762 951
Solidaridad	14 201.1	245 301	972 990
Felipe Carrillo Puerto	17 252.5	54 598	514 115
Isla Mujeres	10 852.9	53 412	85 561
José María Morelos	1 951.2	13 732	29 246
Lázaro Cárdenas	1 902	8 233	1 6095

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS XI, XII Y 2004 DEL INEGI. NOTA: DE ACUERDO CON EL INEGI LOS CENSOS SE REALIZARON CADA CINCO AÑOS.

La Tabla 6 jerarquiza los municipios de acuerdo al valor de las aportaciones al Producto Interno Bruto con respecto al sector comercio. Encabeza la lista Benito Juárez con los siguientes porcentajes .61, .91 y .86, respectivamente. En segundo lugar destaca Othón P. Blanco con aportaciones del .18, .14 y .14 consecutivamente. Le siguen en orden de importancia; Cozumel, Solidaridad, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, José María Morelos y Lázaro Cárdenas.



En cuanto al número de unidades económicas y personal ocupado, Othón P. Blanco sigue ocupando el segundo lugar, al incrementar su número de unidades económicas de 1994 a 1999, no obstante, en el 2004, disminuye ligeramente, a pesar de ésta situación el personal ocupado aumentó notablemente (Ver Tabla 7).

TABLA 7. COMPARATIVO DE UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO DE LOS MUNICIPIOS DE QUINTANA ROO. PERIODO DE 1994 A 2004.

Municipio	Unidades económicas del sector Comercio			Personal ocupado total del sector Comercio		
	1994	1999	2004	1994	1999	2004
Benito Juárez	4 588	6 757	7 418	16 660	25 616	35 068
Othón P. Blanco	2 992	3 244	3 142	7 529	8 263	10 252
Cozumel	976	1 225	1 370	2 836	4 484	5 655
Felipe Carrillo Puerto	490	593	651	921	1 001	1 602
Solidaridad	243	972	1 554	554	2 734	6 031
Isla Mujeres	328	334	365	658	758	897
José María Morelos	153	249	265	252	393	550
Lázaro Cárdenas	82	108	138	146	205	369

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS XI, XII Y 2004, DEL INEGI.

Actualmente las localidades con mayor número de habitantes; como Benito Juárez y Othón P. Blanco, cuentan con tiendas de diferentes giros que permiten el abasto de los consumidores. No obstante, aún no se ha encontrado la diversificación que se necesita para el desarrollo de los comercios y empresas existentes en el Municipio.

En este sentido, el Plan Gran Visión 2000-2025 de Quintana Roo, encuentra los siguientes hechos como principales inhibidores del desarrollo económico de Othón P. Blanco;

- ◆ La falta de cultura empresarial (asociacionismo entre empresas),
- ◆ Carencia de infraestructura moderna y de innovación tecnológica,
- ◆ Insuficientes fuentes y programas de financiamiento para el desarrollo económico.



Por las razones anteriores, las propuestas del Plan de Desarrollo Integral 2000-2025 del Estado de Quintana Roo, del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 y del Plan Municipal 2005-2008, consideran al turismo como eje rector de la economía quintanarroense, debido a la fortaleza que le brinda al sector servicio y comercio y, a la viabilidad para generar cadenas productivas. El encadenamiento productivo, es una alternativa que tiene la capacidad de albergar a las empresas de menor tamaño, así como a los sectores que no han alcanzado el despegue económico.

Son muchos los temas vertidos en los planes que aún no se han concretado, la solución a esto no debe ser hecho desde un punto de partida ideológico, sino adoptando un enfoque pragmático, cuya única meta debe ser el logro de una mayor calidad de vida para la población de Quintana Roo y de su Municipio, en conjunto con el desarrollo de sus empresas; principales generadoras de fuentes de empleo.



## **2.7 Conclusión del Segundo Capítulo.**

En base a los Ámbitos Internacional, Nacional, Regional, Estatal y Local, se advierte que el escenario mundial va colocando a los países en una etapa de transición hacia nuevos modelos de organización económica y social, caracterizados por un comercio cada vez más sofisticado, en el que solamente sobreviven los que tienen capacidad de cumplir con las exigencias actuales. Consecuentemente la economía de los países se ha fragmentado dando lugar a que sólo ciertas naciones se vinculen a la economía global.

Por ejemplo, bajo la premisa de los ámbitos internacional y nacional, es posible discernir que ambos se identifican con la capacidad de las naciones para competir a nivel mundial, a través de sus actividades e integraciones comerciales, en estas normalmente operan empresas que forman parte de amplias cadenas productivas. No obstante, uno y otro, destacan por su falta de concepción hacia el desarrollo económico regional y local. Asuad (2001), atribuye esta situación a la falta de investigaciones y estudios aplicados respecto al comportamiento de economías regionales, urbanas y locales, por tanto, se han visto relegadas en el tiempo.

La importancia de considerar los ámbitos regionales y locales, en los estudios nacionales e internacionales, recae principalmente en que las condiciones y problemas de sustentabilidad del desarrollo económico y del comportamiento de las economías, están sujetas al funcionamiento de las economías regionales, debido a que en los análisis del ámbito regional se consideran los problemas económicos desde el lugar en que lleva a cabo la actividad económica y la explicación de las causas que lo provocan, lo cual no sucede en el ámbito nacional, ya que los problemas de las actividades productivas se analizan en forma muy agregada al del país en su conjunto (Asuad 2001).



En el ámbito local, las regiones se fragmentan en microregiones con el fin de identificar de manera precisa y de aprovechar los recursos y sectores endógenos para potencializarlos y posicionarlos hacia el desarrollo. Es un enfoque territorial que busca intervenciones del Estado, provincia, región y nivel central, que coadyuven con el logro de los objetivos del desarrollo local. Requiere de una eficiente coordinación de los distintos niveles territoriales, de las administraciones públicas y de un contexto integrado con políticas de desarrollo acorde a los territorios, Rionda (2005).

Es por ello, que Asuad (2001), insiste en la importancia de analizar los ámbitos; regionales, urbanos y locales, en el ámbito nacional e internacional para poder impulsar su desarrollo, debido a que el comercio internacional ha dependido más de la economía de las regiones que de los países en su conjunto. Y la evolución de los servicios que ha acompañado el desarrollo económico de los países; se ha traducido en un crecimiento para los centros urbanos.

En base a los fundamentos anteriores es posible discernir que el análisis de la economía regional y local, contribuyen a la búsqueda de soluciones y al estudio, de los problemas y retos actuales de la economía en un territorio. Permiten comprender, el funcionamiento de la economía y el desarrollo económico de los países, a través de las economías de sus centros urbanos y de sus localidades. En suma, formulan análisis que van de lo particular a lo general, mismos que permiten entender el funcionamiento de la economía del nivel mundial.

De esta manera se concluye que tanto a nivel internacional como nacional, el comportamiento de la economía y del comercio mundial, dependen de los componentes espaciales y territoriales, razón por la cual las economías regionales, locales y urbanas forman parte del tejido para el funcionamiento actual y futuro de la economía mundial. Además, recordemos que en lo local se generan conocimientos para uso global y lo global suministra a los circuitos locales conocimientos procedentes de todo el mundo (Albuquerque, 1999).



### CAPÍTULO 3

<b>CLUSTERS: UNA ALTERNATIVA</b>
<b>PARA EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y</b>
<b>MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE</b>
<b>CHETUMAL PERIODO DE 1994 A 2004</b>

La estructura productiva del país exhibe gran desproporción entre la gran cantidad de pequeñas empresas; tienen poco acceso a la información, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y limitado acceso a financiamiento. En suma, la mayoría no cuenta con las capacidades necesarias para encarar el reto de crecer individualmente en el mercado interno.

Ante tal situación los micro, pequeños y medianos empresarios, deben tomar una decisión; o compiten individualmente o utilizan algún mecanismo de cooperación para alcanzar su expansión y competitividad en un mundo más globalizado. En este contexto, las diversas formas de asociatividad (cooperación o coalición de empresas en función de objetivo común) emergen como una alternativa para eliminar los obstáculos que presentan las PYMES (Simón 1999).

Por la razón anterior, este tercer capítulo concluye con la propuesta de un cluster como alternativa para el desarrollo de las PYMES del subsector 431 de abarrotes, mismo que corresponde al sector comercio al por mayor, de Chetumal. Recordemos que la elección del subsector 431, obedece a que el sector comercio implica actividades de diversos giros y los encadenamientos se concentran en un sólo sector. En la sección 3.4 se da una explicación más amplia al respecto.



### 3.1 Arena Competitiva Urbana.

El ambiente económico de los países, es relevante para la gestación de importantes empresas comerciales, por tanto, resulta necesario conocer la situación económica que prevalecen en ellas. Consiguientemente, en este apartado se mencionan las características que hacen competitiva a las arenas urbanas y a sus empresas comerciales.

En el 2005 Llamas, subraya la importancia de romper paradigmas tradicionales, para evidenciar oportunidades escondidas, que signifiquen nuevas formas de pensar, que impliquen acciones emprendedoras y de inversión; en infraestructura, en capital humano y en tecnología, ya que representan factores clave para alcanzar el desarrollo y la competitividad de las ciudades y de sus empresas. Características que conducen hacia una espiral de crecimiento.

En esa misma línea Colunga (2001), señala que las empresas mínimas del sector comercio de principios del tercer milenio localizadas en las metrópolis se diferencian de las tradicionales del siglo XX, por las siguientes razones;

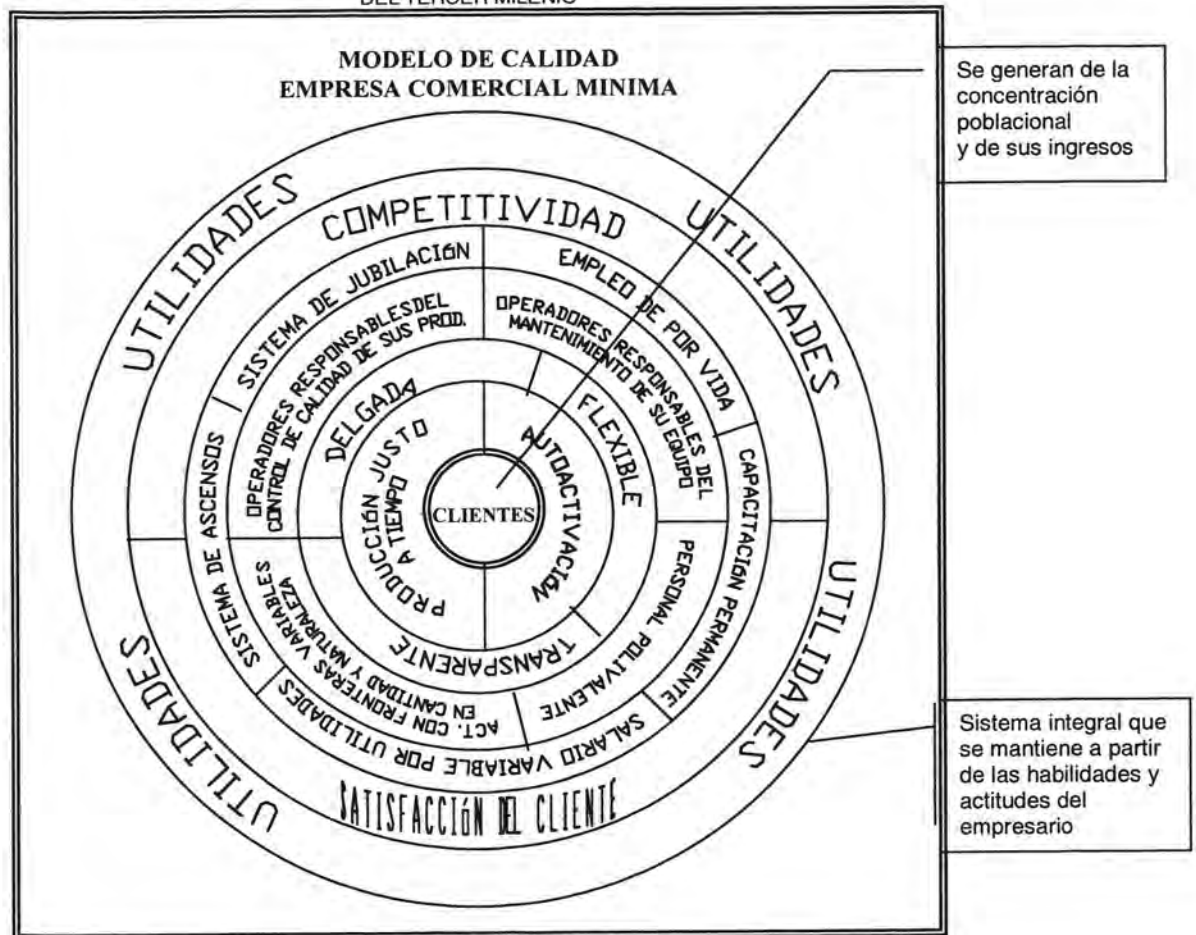
- ◆ Incremento en la competitividad,
- ◆ Diferenciación en los productos y
- ◆ Mayor calidad.

Particularidades que la empresa del sector comercio tradicional no ha podido satisfacer en forma competitiva.



En su teoría Colunga (2001), señala que la empresa mínima de principios del tercer milenio presenta tres características importantes; Transparente; porque identifica todo lo que puede aligerar a la empresa, Delgada; porque elimina la carga innecesaria para cumplir objetivos, Flexible; por su capacidad de absorber las fluctuaciones de la demanda (Ver Esquema 28).

ESQUEMA 28, SISTEMA DE CALIDAD DE LA EMPRESA MÍNIMA DE PRINCIPIOS DEL TERCER MILENIO



FUENTE: COLUNGA, 2001.

En suma, el Esquema 28 alude a una articulación integral, basada en la autoactivación de operación y en la adquisición o producción justo a tiempo, lo cual permite ahorros debido a la reducción de inventarios.





Asimismo, en ese mismo Esquema se observa que la empresa mínima implica la actuación de personal polivalente<sup>29</sup>, que a cambio de su involucramiento y disciplina en el trabajo reciben por parte de la empresa; empleo de por vida siempre que cumplan con las políticas de la empresa, capacitación constante que les permite estar actualizados, salario fijo de acuerdo a la antigüedad, salario variable por utilidades y satisfacción del cliente. Un sistema de transferencias internas que permite que los puestos de niveles superiores los ocupe el personal de acuerdo a las reglas de la empresa y un sistema de jubilación para cuando se separen de la empresa al final de su vida.

Colunga, concluye que la empresa mínima, es la que mejor responde a la competitividad, por las características que presenta y por su capacidad de satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes. Razón por la cual, el movimiento circular esta en función del cliente y, la responsabilidad del funcionamiento del sistema recae en el actor principal de la empresa "el empresario" (Ver Esquema 28)

Por su parte Peraza (2006), señala que el secreto para no caer es actuar con inteligencia competitiva y estar dispuesto a ceder el control de las operaciones y decisiones estratégicas a otras personas miembros de la empresa. Considera relevante el poder discernir cuando un emprendedor deja de serlo para convertirse en un empresario exitoso. El autor señala que el emprendedor se enfrenta a una frontera peligrosa; pues una vez que logra consolidar la empresa, como director general, dueño y responsable de tomar todas las decisiones, no tiene capacidad para atender todo, así, la ventaja del empresario sobre el emprendedor es que la empresa crecerá rápido porque está dispuesto a delegar<sup>30</sup> responsabilidades.

---

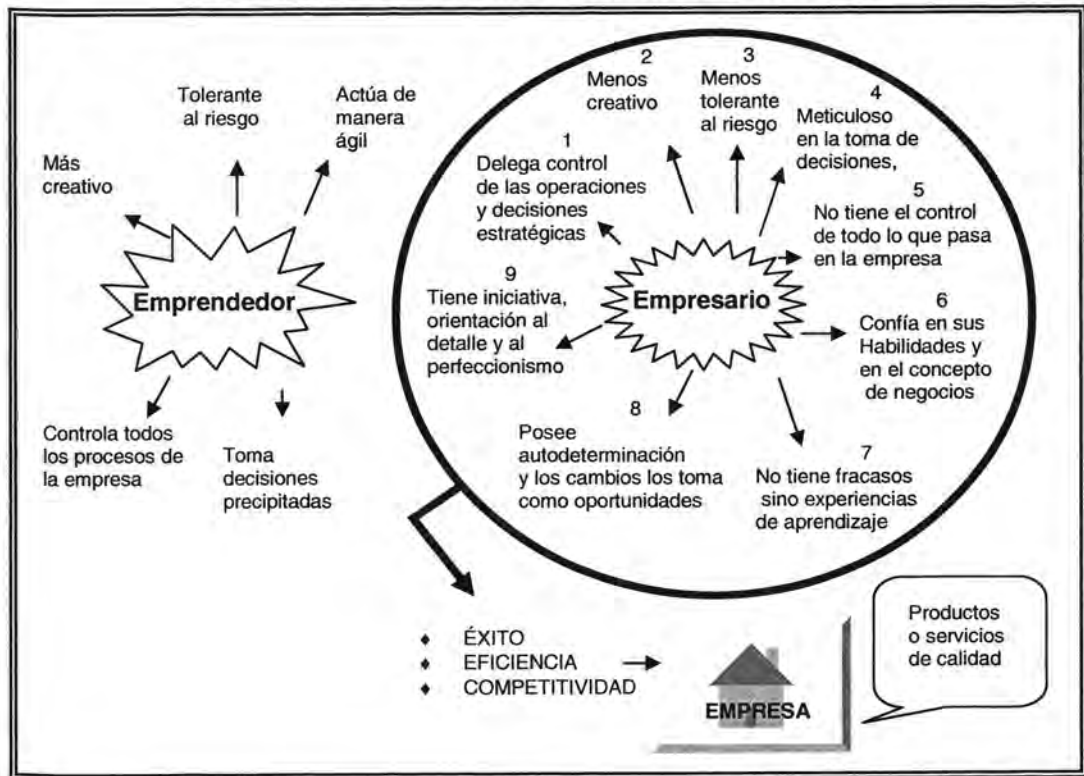
<sup>29</sup> Personal polivalente, es aquel personal con capacidad para efectuar tareas diferentes, para manejar varias maquinas correspondientes a las operaciones de la empresa y para la administración y supervisión de la calidad del producto, del servicio y trabajo (Colunga, 2001).

<sup>30</sup> La delegación es una herramienta imprescindible a la hora de gestionar grupos de trabajo; permite repartir esfuerzos a la vez que se asegura una mayor involucración de los miembros del equipo en un proyecto (Revista Caribe Mexicano, 2006. Nuestra Gente Quintana Roo).



El empresario, además de compartir sus conocimientos, toma decisiones para construir algo de valor a partir de prácticamente nada, es tenaz ante el fracaso y siempre busca el perfeccionismo y la excelencia, actitudes que generan éxito, eficiencia y competitividad en la empresa, cuyos resultados finales son productos o servicios de calidad, tal como se observa en el Esquema 29 (Peraza, 2006).

ESQUEMA 29, DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE ACUERDO CON INFORMACIÓN DE PERAZA (2006) VERTIDA EN LA REVISTA EL CARIBE MEXICANO. NUESTRA GENTE QUINTANA ROO.

Por su parte Llamas (2005), encuentra que urbes como; Los Cabos, Puebla, Pachuca, Zacatecas y Chetumal, están generando mano de obra capacitada, invierten en infraestructura y reciben capital extranjero, además, cuentan con un patrimonio privilegiado, presentan atractivos accesos logísticos, concentración y dinámica poblacional. Particularidades que les ha forjado un atractivo mercado interno para sus empresas, por tanto, siempre están en busca de vocaciones productivas (Ver Anexo 7).



Asimismo, el autor encuentra ciudades de las que se esperaría mejor situación, no obstante, señala que no han logrado identificar su vocación económica y su desarrollo se ha visto limitado, por falta de inversión en infraestructura y en capital humano, tal como; Poza Rica, Orizaba y Minatitlán. También señala a Mérida por su baja consolidación y al Distrito Federal, por tráfico y tiempos de reparto, ambas presentan altos costos de transporte local (Ver Anexo 7).

El autor, concluye que las primeras cinco ciudades están sujetas a ser desdeñadas, debido a que no constituyen parte de las metrópolis que estamos acostumbrados a escuchar, sin embargo, se trata de urbes que por su búsqueda de vocaciones económicas se conciben ideales para la inversión. Además de las características ya mencionadas, ofrecen a sus empresas cercanía a clientes y menores costos de transporte, razón por la cual, cobran relevancia como regiones efectivas en costos frente a las metrópolis convencionales; México, Monterrey y Guadalajara, quienes presentan la mejor mezcla para empresas; altos niveles de inversión y concentración poblacional de altos recursos, no obstante, carecen del dinamismo que presentan las primeras regiones y presentan mayores costos de distribución local.

Consecuentemente, las ciudades satélites demuestran que lo grande ya no es necesariamente mejor, situación que igualmente sucede con las empresas. Bajo este marco, Andriani (2003), afirma que las PYMES constituyen en cualquier país el grupo predominante de empresas, contribuyen significativamente en la creación de empleo y son el crisol en el que se forman grandes empresarios. Por tanto, considera que el desarrollo sustentable de cualquier país debe fortalecer el desarrollo competitivo de tales empresas. La relación País-empresa, es fundamental para lograr el desarrollo económico, no obstante, se debe tener en claro que son las empresas y no los países las que compiten entre sí (Krugman, 1997 y Banco Interamericano de Desarrollo 2001).



---

Sin duda alguna, vemos que el patrimonio es uno de los recursos más valiosos que una ciudad puede tener, el saber aprovechar su potencial atrae el apetito de los inversionistas y las oportunidades dependen del tipo de sector que se impulse y de la inteligencia competitiva de los actores participantes.

En base a los fundamentos anteriores y dado que el objeto de estudio de este tercer capítulo se concentra en la ciudad de Chetumal, a continuación se hará una descripción sucinta de las características generales que presenta como Ciudad y posteriormente se presenta el comportamiento del sector comercio durante el periodo de 1994 a 2004.



### **3.2 Chetumal y sus Características como Ciudad.**

Chetumal es un espacio mexicano que ocupa la parte sur del Estado de Quintana Roo, cuenta con el régimen de región fronteriza que le permite ciertos beneficios al comercio. Se trata de una entidad con patrimonio privilegiado al formar parte del Caribe Mexicano y al disponer de prestigio debido al desarrollo de la zona norte del Estado.

Su cercanía con Belice la convierte en una ciudad importante en la región y el principal punto de comercio con ese país. Destaca por su número de habitantes y su población relativamente joven, tiene como principal fuente de empleo la burocracia y el sector terciario, sector que por el momento es el único que tiene capacidad de absorción de mano de obra. Ambos permiten flujos de dinero circulante en la capital. La población, en su mayoría percibe ingresos regulares que les permite satisfacer sus necesidades (Ver Anexo 8).

Su posición geográfica le brinda las condiciones para ser un centro distribuidor de mercancías, no sólo hacia las zonas turísticas de la entidad, sino también hacia Centro América. La cercanía con el Río Hondo y algunas ruinas arqueológicas como Kohunlich y Dzibanche, representan un abanico de oportunidades para Chetumal como mercado comercial ([www.chetumal.caribemexicano.com](http://www.chetumal.caribemexicano.com))



### 3.3 Economía.

Chetumal, ha cultivado su vida social y económica principalmente en el sector comercio. Durante mucho tiempo se caracterizó como un importante centro comercial de artículos de importación, debido a su condición de zona libre, no obstante, con el deterioro de esa posición se vio orillada a la apertura comercial con otros países. Hoy por hoy se respaldada con su régimen de región fronteriza y por tanto, se ve limita a las actividades de importación, razón por la cual, la actividad comercial se ve sujeta al comercio de productos nacionales.

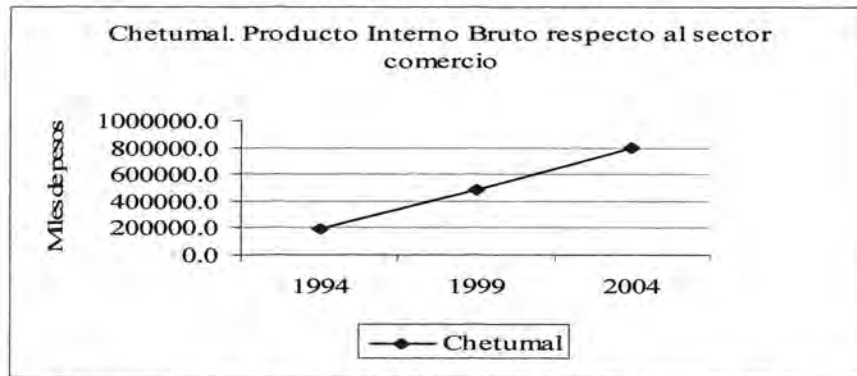
Actualmente la falta de diversificación, la zona libre de Belice, la apertura de casinos y la llegada de franquicias, mantiene estancado el sector comercio en general, de Chetumal. Es en este sentido que se requiere de una reconversión que permita a los comerciantes reorientar su actividad sobre todo en el centro de la ciudad. Indudablemente algunas estrategia para rescatar la actividad comercial de cualquier giro, son la calidad, precio y diferenciación de bienes, que rompa con la concentración de los comercios en un sólo giro ([www.chetumal.caribemexicano.com](http://www.chetumal.caribemexicano.com)).



### 3.3.1 Comportamiento del Sector Comercio con Respecto al PIB Durante el Periodo de 1994 a 2004.

Después de la descripción general de la Ciudad de Chetumal y de su actividad comercial, a continuación se presenta el comportamiento del sector comercio con respecto al PIB durante el periodo de 1994 a 2004 (Ver Esquema 30).

ESQUEMA 30. PRODUCTO INTERNO BRUTO CON RESPECTO AL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA CARTOGRAFÍA GEOESTADÍSTICA URBANA DEL INEGI CORRESPONDIENTE A CHETUMAL QUINTANA ROO. PERIODO 1994, 1999 Y 2004.  
 NOTA: DE ACUERDO CON EL INEGI LOS CENSOS COMERCIALES SE REALIZARON CADA CINCO AÑOS.

A través del Esquema 30, observamos que la suma de valores monetarios de los bienes y servicios del sector comercio, libre de duplicaciones producidos durante el periodo en mención, presenta un crecimiento significativo durante el periodo de 1994 a 2004, situación que favoreció la apertura de nuevos establecimientos y la incorporación de más empleados para el mismo periodo (Ver Tabla 8).

TABLA 8. COMPARATIVO DE UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004, CORRESPONDIENTE A LA CIUDAD DE CHETUMAL

Localidad	Unidades económicas del sector comercio			Personal ocupado del sector comercio		
	1994	1999	2004	1994	1999	2004
Chetumal	2593	2806	2697	6939	7568	9299

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS XI, XII Y 2004 DEL INEGI.



En la tabla 8, se observa que Chetumal registró un incremento en las unidades económicas y en el personal ocupado. Así, las unidades económicas aumentaron de 1994 a 1999, sin embargo, para el 2004 se registró una disminución de establecimientos en 2697, a pesar de esta situación el número de personal ocupado aumento significativamente.

A pesar de que el sector comercio de Chetumal ha presentado y presenta un comportamiento dinámico en los últimos años, aún no cuenta con la diversificación que se necesita para ser competitivo y que permita el desarrollo de las empresas de menor tamaño, en su mayoría de corte familiar. Razón por la cual, se han visto menguadas debido a la ausencia de calidad en sus productos, a la falta de innovación y de capacitación, esto es muy evidente en la zona comercial rezagada de la avenida Héroes.

Respecto al tema del sector comercio, en específico el subsector 431 de Abarrotes del sector comercio al por mayor, mismo que es de interés para este trabajo, Nancy Lada (2003), fundamenta en su trabajo monográfico, que el comercio en dicho subsector es dinámico; pero no competitivo, debido a la ausencia de inversión para mejorar su productividad. La productividad únicamente se obtiene invirtiendo en tecnología y en capital humano (Albuquerque, 1999).

A través de las aportaciones vertidas en los párrafos anteriores, se advierte que la ciudad de Chetumal carece de diversificación en su actividad comercial en todos los giros, ésta situación obliga a las empresas del sector comercio, a la adopción de nuevas alternativas económicas y a un proceso de reconversión, para poder mantenerse en el mercado en el largo plazo. Razón por la cual, en ésta parte final del trabajo se analizan los encadenamientos productivos o clusters como una alternativa para el desarrollo de las PYMES del sector comercio.





### 3.4. El Sector Comercio y su División en Subsectores.

Recordemos que el sector comercio implica actividades de diversos giros, consecuentemente, el sector comercio se fragmenta en subsectores para posibles análisis individuales, de esta forma se facilita el estudio de los clusters.

De acuerdo con los Censos Económicos de 2004 del INEGI, el sector comercio se divide en dos sectores; sector 43 de comercio al por mayor conformado por 7 subsectores y sector 46 de comercio al por menor con 8 subsectores (Ver Anexo 9). Dado que las actividades comerciales de los subsectores son de naturaleza diferente<sup>31</sup>, se requieren análisis individuales para cada uno y, sobre todo, si se desea potencializarlos en base a clusters; esta alternativa implica análisis sectoriales individuales. Motivo por el cual, éste trabajo se acota al subsector 431 de abarrotes en general; correspondiente al sector comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabacos, los cuales se ofertan en establecimientos especiales como; Bodegas.

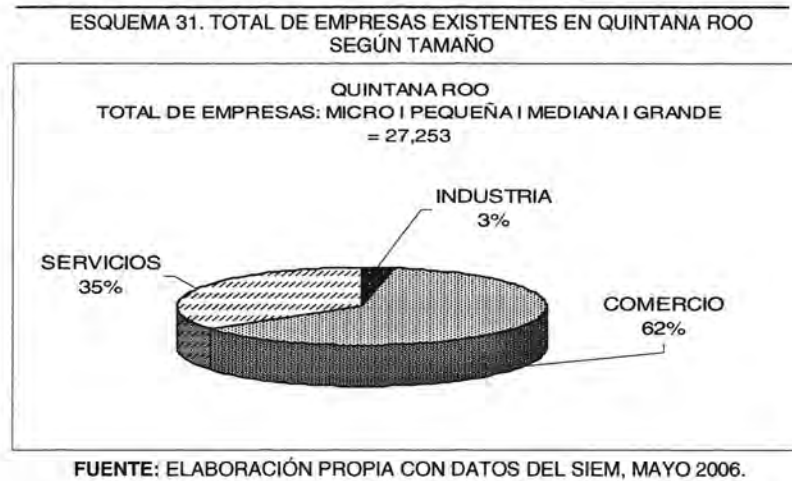
Asimismo, éste trabajo no se circunscribe al periodo de estudio de 1994 a 2004, con el fin de tener una mayor aproximación a la situación actual de las PYME de dicho subsector, razón por la cual, la información corresponde al año 2006.

---

<sup>31</sup> Los subsectores se clasifican en; abarrotes, textiles y calzado, farmacéuticos, enseres domésticos, materias primas agropecuarias, industria, maquinaria, mobiliario y equipo para actividades agropecuarias y de servicios, papelerías, ferreterías entre otros. (Censos Económicos del INEGI 2004).

### 3.5 Las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercio de Chetumal.

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), para el año 2006 Quintana Roo registra 27,253 empresas considerando todos los tamaños y distribuidos en 3 sectores; industria con 766 empresas, comercio con 17038 y servicios con 9449 empresas (Ver Anexo 10). Destaca el sector comercio por su mayor número de empresas (Ver Esquema 31).



El total de empresas correspondientes al sector comercio se encuentra estructurado tal como lo muestra el Esquema 32. Mismos que se hallan racionados en los 8 municipios de Quintana Roo.





A través del Esquema 32, observamos que son las empresas de tamaño micro las que destacan con el 97%, seguidas por las pequeñas con el 2%, las medianas con el 1% y grandes con el 0% (Ver Anexo 10).

De las 17038 empresas del sector comercio de Quintana Roo, 3,353 corresponden al Municipio de Othón P. Blanco, tal como lo muestra la Tabla 9.

TABLA 9. TOTAL DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO DE OPB

TOTAL DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO OPB					
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
OTHÓN P BLANCO	3,295	38	15	5	3,353

FUENTE: SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM), MAYO 2006.

En la Tabla 9 se observa que las microempresas del Municipio, al igual que las del Estado conforman el 98% del total de las empresas, el 1.13% las pequeñas, el .44 % las medianas y sólo el .1% lo conforman las grandes empresas. Esta situación no es sorprendente, pues también sucede a nivel nacional. De acuerdo con Omar Martínez (1991), por el número de establecimientos las microempresas predominan en México y conjuntamente con las PYMES, han correspondido a más del 98% de las compañías legalmente registradas.

De manera específica, el total de empresas del sector comercio indicadas en la Tabla 9 (3353), se desglosarán con el fin de identificar el número de empresas ubicadas tanto en la ciudad de Chetumal como en el Municipio (Ver Tabla 10).

TABLA 10. NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO UBICADAS EN LA CIUDAD DE CHETUMAL Y EN EL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO

NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN CHETUMAL					
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
CHETUMAL	2,470	37	15	5	2,527

NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN EL RESTO DEL MUNICIPIO OPB					
RESTO DEL MUNICIPIO OPB	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
	825	1	0	0	826

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL SIEM, MAYO 2006.



### 3.5.1 Pequeñas y Medianas Empresas del Subsector 431 de Abarrotes en General, Correspondientes al Sector Comercio al por Mayor de Chetumal.

A través de la Tabla 10, se observa que la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en Chetumal, en comparación con las ubicadas en las localidades del municipio<sup>32</sup> de Othón P. Blanco. Cabe mencionar que las cifras aluden al comercio de todos los giros.

En base al número de empresas ubicadas en la Ciudad de Chetumal, se contabilizaron los establecimientos que únicamente corresponden al subsector 431 de abarrotes en general. Recordemos que el interés de éste trabajo recae en las PYME de dicho subsector. En cuanto a la información de microempresas y de grandes empresas únicamente se presenta de manera adicional (Ver Tabla11).

TABLA 11. TOTAL DE EMPRESAS CORRESPONDIENTES AL SUBSECTOR 431 DE COMERCIO AL POR MAYOR EN CHETUMAL

NÚMERO DE EMPRESAS DE CHETUMAL: SUBSECTOR 431 DE ABARROTES					
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
CHETUMAL	760	4	3	3	770

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL SIEM, MAYO 2006.

De acuerdo con la Tabla 11, observamos que de las 2527 empresas del sector comercio de todos los giros de Chetumal, sólo 770 corresponden al subsector 431 de abarrotes.

<sup>32</sup> Localidades del municipio; Bacalar, Calderitas, Nicolás Bravo, Álvaro Obregón, Javier Rojo Gómez y Sergio Butrón Casas (Plan de Desarrollo Municipal, 2005-2008).



Las 770 empresas del subsector 431, se encuentran registradas en 760 micro, 4 pequeñas, 3 medianas y 3 grandes empresas y, clasificadas<sup>33</sup> tal como se observa en la Tabla 12.

TABLA 12. TOTAL DE EMPRESAS DEL SUBSECTOR 431, POR TAMAÑO Y NÚMERO DE EMPLEADOS

EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS	NÚMERO DE EMPLEADOS
<b>MICROS</b>	<b>760</b>	
Munisúper	196	De 1 A 3
Abarrotes	418	De 1 A 2
Tendejones	146	1
<b>PEQUEÑAS</b>	<b>4</b>	
Corporativo de Abarrotes Marlon ( cuenta con 9 establecimientos).....	1	30
El Rey del Dulce (cuenta con 8 establecimientos).....	1	15
Abarrotes el Tigre	1	24
Súper Servicio el Rey de Copas	1	19
<b>MEDIANAS</b>	<b>3</b>	
Bodegas Baroudi (cuenta con 7 establecimientos).....	1	50
Súper San Francisco de Asís, Av. Insurgentes (actualmente Súper Bodega)	1	58
Tiendas ISSSTE. Av. Venustiano Carranza	1	31
<b>Grandes</b>	<b>3</b>	
Bodegas Aurora	1	187
Tiendas Chedraui	1	285
Súper San Francisco de Asís, Av. San Salvador (actualmente Súper Bodega)	1	103
<b>Total de Empresas</b>	<b>770</b>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL SIEM, MAYO 2006.

La Tabla 12, muestra que las microempresas están conformadas por minisúper, abarrotes y tendejones, con 1 a 3 empleados. Entre las pequeñas destacan el Corporativo de Abarrotes Marlon y El Rey del dulce, con 9 y 8 establecimientos y, 30 y 15 empleados respectivamente, mientras que Abarrotes el Tigre y Súper Servicio el Rey de Copas, sólo cuentan con un establecimiento y, 24 y 19 empleados correspondientemente.

<sup>33</sup> De acuerdo con el SIEM, las empresas del sector comercio se clasifican por su número de empleados de la siguiente manera; Micro de 0-10, Pequeñas de 11-30, Medianas de 31-100, Grandes 101 en adelante.



En las medianas destaca Bodegas Baroudi con 7 establecimientos y 50 empleados, también se encuentra Súper San Francisco de Asís (Súper Bodega Av. Insurgentes) y tiendas ISSSTE con 58 y 31 empleados. Finalmente en las grandes se ubican Bodegas Aurera, Tiendas Chedraui y Súper San Francisco de Asís (Bodegas del Ahorro. Av. Sn Salvador), con más de 100 empleados.

#### **3.5.5.1 Identificación de Empresas Líderes (o Motrices) en el Subsector 431.**

Para el caso de las PYMES en el subsector 431, se identificaron como empresas líderes a Bodegas Baroudi, Corporativo de Abarrotes Marlon y El Rey del Dulce, debido a que las tres cuentan con una empresa motriz y más de 5 sucursales en la Ciudad de Chetumal. Para conocer su situación empresarial actual, fue necesario realizar un análisis cualitativo a través de encuestas y entrevistas a los dueños de dichas empresas. Cabe mencionar que Michael Porter concede gran importancia a los análisis cualitativos ya que permiten comprender mejor el funcionamiento y las necesidades de las empresas.

Por tal razón, en las encuestas se consideraron los siguientes aspectos.

- ◆ Estructura de la empresa; para conocer las características de la empresa y saber si cuenta con algún apoyo del sector público.
- ◆ Condiciones del capital humano; con el fin de saber si la empresa realiza inversiones en capacitación y actualización de sus empleados.
- ◆ Condiciones del capital físico; para saber si realiza inversiones en capital físico y en tecnología para la empresa.

Los puntos considerados además de enriquecer éste trabajo, permitirán comprobar la hipótesis planteada para él mismo.



### **3.5.2 Condiciones del Capital Humano, del Capital Físico y la Estructura de las Empresas Líderes del Subsector 431 del Ramo de Abarrotes.**

A continuación se presenta la información que se obtuvo en base a las encuestas realizadas, mismas que dejarán conocer si las tres empresas líderes del subsector 431 de Chetumal, cuentan con las características de la empresa mínima de principios de tercer milenio, si invierten en capital humano y en capital físico. En suma, aspectos que permiten el desarrollo de las empresas.

#### **3.5.2.1 Bodegas Baroudi.**

Actualmente, Bodegas Baroudi se encuentra entre el rango de las medianas empresas, con 50 empleados y 7 establecimientos, de las cuales una ellas es la empresa motriz denominado importaciones Baroudi y las seis restantes son sucursales, 6 se ubican en Chetumal y una en el Municipio OPB (Mahahual).

Estructura y características de la empresa.

La empresa inicia operaciones a partir del 5 de mayo de 1997 y continúa operando a la fecha. Inicia con financiamiento propio y se encuentra constituida como una sociedad anónima de capital variable, en la cual los socios son de la familia Baroudi. Como vemos se trata de una empresa de corte familiar. La empresa no recibe ningún tipo de apoyo del sector público, tales como; asesoría financiera, capacitación, orientación, consultoría, acceso a financiamiento, entre otros. La entrevistada (Dueña) considera que la empresa es autosuficiente y no necesita de apoyos.

Los productos que ofrece la empresa se adquieren en Chetumal (refrescos, cervezas, galletas, sabritas entre otros), en el Municipio de OPB (azúcar en el Ingenio Álvaro Obregón), en otros Estados (abarrotes en general en México, Veracruz, Villahermosa) y el en extranjero (Tulip, salchicha, queso de bola, galletas danesa, entre otros, en Holanda, Estados Unidos y Países bajos).



El trato de la empresa con los proveedores nacionales y extranjeros se realiza de manera directa, es decir, no existen intermediarios. Para el caso de los productos nacionales el 50% del stock se adquiere a crédito y el 50% restante al contado, para el caso de productos importados la adquisición se realiza al contado, razón por la cual la empresa oferta al contado dichos productos. Actualmente cuenta con aproximadamente 200 proveedores, entre ellos nacionales y extranjeros (Del Valle, Donde, Gamesa, Herdez, Procter, Kelloggs, Henkel, Reckitt Benckise, Nestle, SCA, Bingo, Villa frut, Monarca, Kids, Hidro, Loreal, entre otros).

Las empresas a quienes les vende se encuentran en Chetumal: Detallistas, Hoteles (Holiday Inn, El Márquez, Suites Arges, Veracruz, Brasilia, María Dolores, Casa Blanca, Caribe Princes, El Rey, El Dorado, Real Azteca, El Cedro, Posada Pantoja, Laredo, Cabañas Yax-Ha y Sol Caribe), Restaurantes (Forasteros, Pantoja, Expreso Café, El Fenicio, Richards's, Cristy's Punta Maya, Cristy's Punta Catalán y Cenote Azul). Asimismo, le vende al público en general, distribuye en los ocho Municipios, en los límites con Belice y Campeche, Rivera del Río Hondo y Cancún (en la Abarrotera Barra), entre otros. Actualmente cuenta con una cartera de aproximadamente 15 000 mil clientes. Las ventas se realizan al mayoreo, medio mayoreo y al detalle. Para el caso de consumidores Detallistas y Hoteles otorga crédito sólo en abarrotes nacionales por un monto de \$700.00 y \$2000 respectivamente, de forma quincenal con el 10% de recargo sobre el monto.

Con el fin de satisfacer la demanda diaria o semanal de los clientes, la empresa mantiene un stock necesario de productos, pero sin llegar a altos volúmenes de inventarios. Realiza una vinculación de la oferta con la demanda, de acuerdo a las necesidades de localidad y de los clientes. La rotación de proveedores y distribuidores; se realiza de acuerdo a la circulación de los productos, ya sea semanal, quincenal o mensual. Ofrece servicio a domicilio a detallistas y a Hoteles.





Considera como principales competidores a SAHUAYO, COMA y Dunosusa, empresas que ofertan productos nacionales similares. Razón por la cual, siempre busca diversificar sus productos, ofrecer marcas de calidad en productos nacionales y de importación, precios accesibles y servicio a domicilio, con el fin de mantenerse en el mercado y de ser competitivo. Asimismo, en la empresa se elaboran planes de negocio que permiten la organización de compras para evitar exceso de inventarios. No cuenta con un manual de procedimientos y no se elaboran indicadores de desempeño.

La empresa descarta la posibilidad de formar parte de un encadenamiento con otras empresas de la localidad que presentan su mismo giro, debido a su carácter de autónomo e independiente. Actualmente opera de manera eficiente en su categoría de mediana empresa.

#### Situación del Capital Humano.

Concede a sus empleados todas las prestaciones que marca la ley, ofrece capacitación de acuerdo al área de trabajo y cursos de actualización constante, que organiza la propia empresa y en ocasiones el sector público mediante acuerdos establecidos entre ambos, el nivel estudio que exige para el reclutamiento de empleados es de acuerdo al área de trabajo. No invierte en investigación y desarrollo, ofrece empleo por tiempo indefinido según las aptitudes del trabajador, el salario es fijo y no tiene incidencia en la antigüedad, es variable sólo para el caso de los agentes de acuerdo a los volúmenes de venta que realizan. Maneja un sistema de transferencias que permite que los empleados puedan ocupar áreas de trabajo de acuerdo a la capacitación y actualización que reciben. Finalmente la empresa no ofrece un sistema de jubilación para los empleados, éstos únicamente se ven beneficiados por los servicios que reciben del seguro social. Cabe hacer mención que la empresa motriz es quien se encarga de la capacitación de los recursos humanos, mismos que después son delegados a las sucursales.



Situación del capital físico y tecnología de la empresa.

La empresa invierte de manera constante en imagen, equipo de transporte y en tecnología para la empresa, actualmente cuenta con 35 equipos de transporte; 20 camiones de carga para la distribución de sus productos y 15 motocicletas para los agentes de venta, el último cambio de imagen lo realizó hace un año, cuenta con su sistema de código de barra en cada una de las sucursales, lo cual le permite ahorros en mano de obra, reducción en los tiempos de cobro en caja, control de inventario y mejor imagen del negocio ante el público.

Como vemos se trata de una empresa que tiene la presentación de bodega y se aproxima a las características de la empresa mínima de principios del tercer milenio. Sin duda alguna, ventajas que pueden propiciar el crecimiento de sus exportaciones más allá del límite con Belice y Campeche, debido al punto estratégico que presenta Quintana Roo entre México y Centroamérica.

No obstante, su actitud de empresa autosuficiente, no le permite acceder a los apoyos que ofrece el sector público y que pueden redundar en un crecimiento mayor, no recibe apoyo de consultoría; mismo que le permitiría institucionalizar su empresa y romper con la estructura familiar, no esta interesada en formar alianzas en un esfuerzo de integración orgánica local, puesto que desarrolla sus actividades de compra y venta de abarrotes de manera individual. La entrevistada señaló que la empresa cuenta con el capital necesario para cubrir sus operaciones y actualmente sus actividades han sido muy eficientes.

Cabe, en esta sección, comentar que algunas de las notas y comentarios que se realizan para cada una las empresas líderes, no se encuentran en el cuestionario, dado que fueron comentarios que realizaron de manera adicional las personas entrevistadas.



### **3.5.2.2 Corporativo de Abarrotes Marlon.**

El Corporativo de Abarrotes Marlon, se encuentra entre las pequeñas empresas, con 30 empleados y 9 establecimientos, una de ellas es la empresa motriz y las ocho restantes son sucursales, seis se ubican en la localidad, dos en el Municipio de OPB (Bacalar y Ucúm) y una en Felipe Carrillo Puerto.

Estructura y características de la empresa.

La empresa inicia operaciones a partir del 3 de Diciembre de 2002 y continúa operando a la fecha. Inicia con financiamiento propio y se encuentra constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, al igual que Baroudi los socios son de la familia. Por tanto, también es de corte familiar.

El dueño de la empresa no ha accedido a ningún tipo de apoyo debido a que desconoce las formas de funcionamiento de los fondos de fomento y de apoyos para las pequeñas empresas.

Los productos que se ofrecen en la empresa se adquieren en Chetumal (refrescos, galletas, sabritas, entre otros), en el Municipio de OPB (azúcar en el Ingenio Álvaro Obregón), en otros Estados (abarrotes en general. Distrito Federal Mérida, Veracruz y Villahermosa), únicamente ofrece productos nacionales. El trato de la empresa con los proveedores es de manera directa, por tanto, el 20% de sus productos se adquieren al contado y el 80% a crédito. Actualmente cuenta con aproximadamente 120 proveedores (COMA, SAHUAYO, Herdez, Dondé, Gamesa, Nestle, La Costeña, Doña María, Monarca, entre otros). Los productos de mayor rotación se adquieren al contado (azúcar, frijol, arroz, entre otros).



Las empresas a quienes les vende se encuentran en Chetumal: Detallistas, Hoteles (Marlon de Av. Juárez y Marlon de Av. Héroes), Restaurantes (Sergio's Pizzas, Las Aracherras de Don José, El Junco de Hong Kong, La Botana, Ben's y Cebollones). Al igual que Baroudi le vende al público en general y distribuye en los ocho Municipios. Actualmente cuenta con una cartera de aproximadamente 5 000 mil clientes. Las ventas se realizan al mayoreo, medio mayoreo y al detalle. Para el caso de consumidores Detallistas y Hoteles otorga crédito por un monto de \$3,000.00 mensuales con el 10% de recargo sobre el monto.

Con el fin de satisfacer la demanda diaria o semanal de los clientes, la empresa mantiene un stock necesario de productos, pero sin llegar a altos volúmenes de inventarios. Realiza una vinculación de la oferta con la demanda, de acuerdo a las necesidades de localidad y de los clientes. La rotación de proveedores y distribuidores; se realiza de acuerdo a la circulación de los productos, ya sea semanal, quincenal o mensual. Ofrece servicio a domicilio a clientes.

Considera como su principal competidor local a Bodegas Baroudi, regional a SAHUAYO y COMA, pues a pesar de que son proveedores de su empresa, también le venden a los detallistas de la localidad y, nacional a Dunosusa, empresa que oferta productos nacionales similares, en la localidad y en el Municipio de Felipe C. Puerto, es por ello, que siempre busca diversificar sus productos, ofrecer marcas de calidad en productos nacionales, precios accesibles y servicio a domicilio, con el propósito de mantenerse en el mercado y para ser competitivo ante dichas empresas.

En la empresa se elaboran planes de negocio que permiten la programación de compras para evitar excesos de inventarios, no obstante, no cuenta con un manual de procedimientos que le permita delegar responsabilidades a sus empleados, ni con indicadores de desempeño.



Felipe Marrufo, dueño del Corporativo Marlon, no descarta la posibilidad de formar parte de un encadenamiento productivo con otras empresas que presentan el mismo giro en la localidad. A pesar de su corto tiempo en el mercado ha establecido una sucursal fuera del municipio de Othón P. Blanco.

Su interés en los encadenamientos obedece a que actualmente en su empresa se realiza la maquila de azúcar, frijol, arroz, lenteja, alpiste y aceite, mismas que han sido ofertadas a las tiendas de la localidad, no obstante, a la fecha no ha recibido respuestas favorables (dichos productos se han ofrecido al Rey del dulce y a los detallistas). Considera que la alianza entre pequeñas empresas puede dar como resultado mayor poder adquisitivo de productos con bajos costos, asimismo, comentó que entre mayor sean los volúmenes de adquisición en productos; los descuentos que reciben por parte de los proveedores son significativos.

También expresó interés por expender productos de importación, sin embargo, argumentó que no cuenta con el suficiente capital para satisfacer a todos sus clientes (5000 clientes) y como empresario le interesa cuidar su reputación, es decir, su deseo es ofrecerle a todos sus clientes y no solamente a unos cuantos. Por ésta razón únicamente ofrece productos nacionales. Cabe hacer mención que el empresario no tiene contacto con proveedores internacionales y Bodegas Baroudi oferta al contado sus productos de importación.

Asimismo, tiene interés en seguir creciendo y de ser posible establecer sucursales en el resto de los municipios, para hacer frente a las empresas de competencia (Baroudi, SAHUAYO, COMA y Dunosusa, ésta última es una empresa ajena al Estado, no obstante a establecido sucursales en Chetumal y Felipe Carrillo Puerto, actualmente cuenta con 120 empresas a nivel nacional) y con el fin de mantenerse en el mercado en el largo plazo. No obstante, actualmente se ve limitado porque no cuenta con financiamiento y con apoyo del sector público.



El dueño de Marlon, comentó que ha realizado los trámites necesarios para adquirir financiamiento, sin embargo, no ha sido favorecido debido a que sus estados financieros presentan números rojos, lo cual se debe a que no acumula sus utilidades netas sino que las reinvierte en el acondicionamiento de sus sucursales, en tecnología para su empresa y en la adquisición de transporte. Aunado a lo anterior, replicó que sus costos por trabajador son muy altos en cuanto a pagos de seguro social y exteriorizó que la compra de los productos de mayor rotación se realiza al contado.

Debido a que la estructura de su empresa, es de corte familiar en la entrevista el dueño concluyó que no cuenta con garantías de buena imposición que le permitan respaldar los financiamientos. Razón por la cual, lamenta que no exista solidaridad entre los empresarios chetumaleños líderes en su giro comercial. Atribuye ésta situación al recelo y a la falta de cultura empresarial, la sola idea de hacer crecer a una empresa del mismo giro impide la ayuda mutua, por lo que considera importante la presencia de un líder que contribuya a erradicar esa forma de pensar.

#### Situación del Capital Humano.

Concede a sus empleados todas las prestaciones que marca la ley y únicamente ofrece capacitación técnica, misma que organiza la propia empresa. El nivel de estudio que exige para el reclutamiento de empleados es de secundaria, bachillerato y experiencia laboral, no realiza inversiones en investigación y desarrollo, ofrece empleo por tiempo indefinido según las aptitudes del trabajador, el salario es fijo y no tiene incidencia en la antigüedad, es variable sólo para el caso de los agentes de acuerdo a los volúmenes de venta que realizan. La empresa no maneja un sistema de transferencias laborales y los empleados solamente reciben el beneficio del seguro social



Situación del capital físico y tecnología de la empresa.

La empresa invierte en transporte, en equipo de trabajo y en tecnología para la empresa, actualmente cuenta con 9 equipos de transporte; 5 camiones de carga para la distribución de sus productos y 4 motocicletas para los agentes de venta. Al igual que Baroudi cuenta con el sistema de código de barra en cada una de las sucursales, lo cual le permite ahorros en mano de obra, control de inventarios y mejor imagen del negocio.

En concreto, el Corporativo de Abarrotes Marlon, por la accesibilidad del dueño, puede fungir como una empresa integradora<sup>34</sup> en el subsector 431 de la localidad, no obstante, las características que presenta la empresa la limitan para operar como tal empresa.

Álvarez (2001), argumenta que una propuesta bien definida, con objetivos, metas, actividades, duración y costos incluidos, es susceptible de recibir apoyo del sector público. Efectivamente el dueño de Marlon, necesita un empujón para fortalecer su capacidad directiva.

---

<sup>34</sup> "La empresa integradora es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas. Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios tales: Gestionar el financiamiento; comprar de manera conjunta materias primas e insumos; vender de manera consolidada la producción, entre otros" ([www.contactopyme.gob.mx/integradoras](http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras))



### 3.5.2.3 El Rey del Dulce.

El Rey del Dulce, se encuentra entre el rango de las pequeñas empresas, con 15 empleados y 8 establecimientos, de las cuales una ellas es la empresa motriz y las siete restantes son sucursales. Los ocho establecimientos se encuentran en la localidad de Chetumal.

La empresa inició operaciones a partir del 1 de Diciembre de 1993 y continúa operando a la fecha. Inicia con financiamiento propio y se encuentra constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Al igual que Baroudi y El Corporativo de Abarrotes Marlon, se trata de una empresa de corte familiar.

La empresa no ha accedido a ningún tipo de apoyo debido a que desconoce las formas de funcionamiento de los fondos de fomento y apoyos para las empresas.

Los productos que se ofrecen en la empresa se adquieren en Chetumal y en otros Estados (Dulces y abarrotes en general. Mérida, México, Veracruz, Villahermosa), ofrece productos nacionales y de importación, estos últimos los adquiere en Bodegas Baroudi. El trato de la empresa con los proveedores nacionales es de manera directa, por tanto el 30% se adquiere al contado y el 70% a crédito. Actualmente cuenta con aproximadamente 90 proveedores (COMA, SAHUAYO, Herdez, Dondé, Gamesa, Nestle, la Costeña, Doña María, Loveli, Vero, Adams, entre otros). Los productos de importación se compran al contado, por lo que se adquieren en volúmenes menores.

Las empresas a quienes les vende se encuentran en Chetumal: únicamente Detallistas y público en general, así como, en los Municipios. El propietario de la empresa se considera dueño de un segmento del mercado, dado que los clientes acuden a su empresa, a pesar de que no ofrece servicio a domicilio en la venta de abarrotes. Únicamente ofrece dicho servicio en dulces. Actualmente cuenta con una cartera de aproximadamente 2 000 mil clientes.





Las ventas se realizan al mayoreo, medio mayoreo y al detalle, para el caso de consumidores detallistas no otorga crédito en abarrotes, solamente ofrece crédito en dulces por un monto mínimo de \$300.00 semanales sin recargo.

Con el fin de satisfacer la demanda diaria o semanal de los clientes, la empresa mantiene altos volúmenes de productos en sus inventarios. Realiza una vinculación de la oferta con la demanda, de acuerdo a las necesidades de la localidad y de los clientes. La rotación de proveedores y distribuidores se realiza de acuerdo a la circulación de los productos, ya sea semanal, quincenal o mensual (los productos de SAHUAYO y COMA se adquieren de manera semanal).

El propietario de El Rey del Dulce, no considera a ninguna empresa como competencia, a su juicio cada quien tiene sus respectivos clientes. En la entrevista, argumentó que antes del año 2000 sus ventas en dulces eran significativas, sin embargo, después de dicho año disminuyeron por lo que se vio en la necesidad de complementar con abarrotes, actualmente considera que sus ventas se han nivelado ofreciendo dulces y abarrotes.

La empresa adquiere sus productos de acuerdo a la rotación de éstos, usualmente mantiene altos inventarios. No cuenta con manual de procedimientos ni con indicadores de desempeño.

El Dueño, no ha considerado la posibilidad de formar parte de un encadenamiento productivo con otras empresas que presentan el mismo giro en la localidad, pues como se mencionó en los párrafos de arriba, considera que cada empresa tiene a sus propios clientes, por otra parte, argumentó que se ha mantenido en el mercado con financiamiento propio desde su inicio.



#### Situación del Capital Humano.

Otorga a sus empleados todas las prestaciones que marca la ley, al igual que el Corporativo Marlon, únicamente ofrece capacitación técnica, dicha capacitación la organiza la propia empresa. El nivel de estudio que exige para el reclutamiento de empleados es de primaria y secundaria, no realiza inversiones en investigación y desarrollo, ofrece empleo por tiempo indefinido según las aptitudes del trabajador, el salario es fijo y no tiene incidencia en la antigüedad, los empleados no reciben ningún tipo de compensación. La empresa no maneja un sistema de transferencias que permita que los empleados puedan ocupar otras áreas de trabajo y no ofrece un sistema de jubilación solamente los beneficios del seguro social.

#### Situación del capital físico y tecnología de la empresa.

La empresa no invierte en transporte, ni en tecnología para la empresa, únicamente en equipo de trabajo y en publicidad para la empresa

En definitiva, se trata de una empresa que ha logrado un espacio en el mercado, a sus 13 años de operación ha establecido ocho tiendas en Chetumal, no obstante, en el largo plazo puede enfrentarse a una frontera peligrosa debido a su esquema de empresa tradicional, a la mentalidad que exterioriza el dueño y a la falta de capacitación y de inversión en tecnología (son hechos no críticas personales). Sobre todo, considerando que el Corporativo Marlon únicamente lleva cuatro años en el mercado y a pesar de que no ofrece artículos de importación ni dulces, ha instalado establecimientos en el municipio de OPB y fuera del municipio. Es un hecho que el mundo empresarial de hoy, exige operaciones organizadas, coordinadas y planeadas (Revista de análisis económico y social, 2005), hechos que no se encuentran en esta empresa de abarrotes y dulces. Ésta aseveración la realizó porque a sus trece años en el mercado debería tener al menos el doble de tiendas en comparación con el Corporativo o en su caso el uso de código de barras en su empresa.



### **3.6 Estructura Actual del Mercado del Subsector 431 de Abarrotes Correspondiente al Sector Comercio al Por Mayor.**

A pesar de que las empresas líderes del subsector 431 se muestran un poco alejadas del concepto clusters, la única forma de que adquieran capacidad de negociación para acceder a servicios de apoyo y financiamiento del sector público, es a través de la asociación entre sí. No obstante, implica confianza, coalición para el cambio, misma que implica el cumplimiento de las 3 c's cooperar, compartir y competir para lograrlo, competitividad, cultura de pago puntual y cumplimiento de contratos, innovación tecnológica y empresarial, fundamentales para la consolidación de las cadenas productivas (Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006).

Por la naturaleza de dicho subsector, de compra-venta y, dado que las tres empresas líderes en abarrotes operan y compiten en el mismo mercado, la herramienta que más se aproxima para el agrupamiento entre éstas, es la de un cluster horizontal, mismo que consiste en la relación de cooperación entre empresas de un mismo sector y que operan en los mismos mercados para los bienes finales.

#### **3.6.1 Factibilidad Económica.**

Siguiendo la metodología para la integración de un clusters, consiguientemente se presenta la situación que actualmente impera en el mercado del subsector 431 de abarrotes, misma que indica las relaciones entre proveedores, empresa, competidores y compradores finales, además, de que permitirá visualizar la factibilidad económica del subsector 431 (Ver Esquema 33).

ESQUEMA 33. ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO DEL SUBSECTOR 431 DE ABARROTES CORRESPONDIENTE AL SECTOR COMERCIO AL POR MAYOR DE CHETUMAL

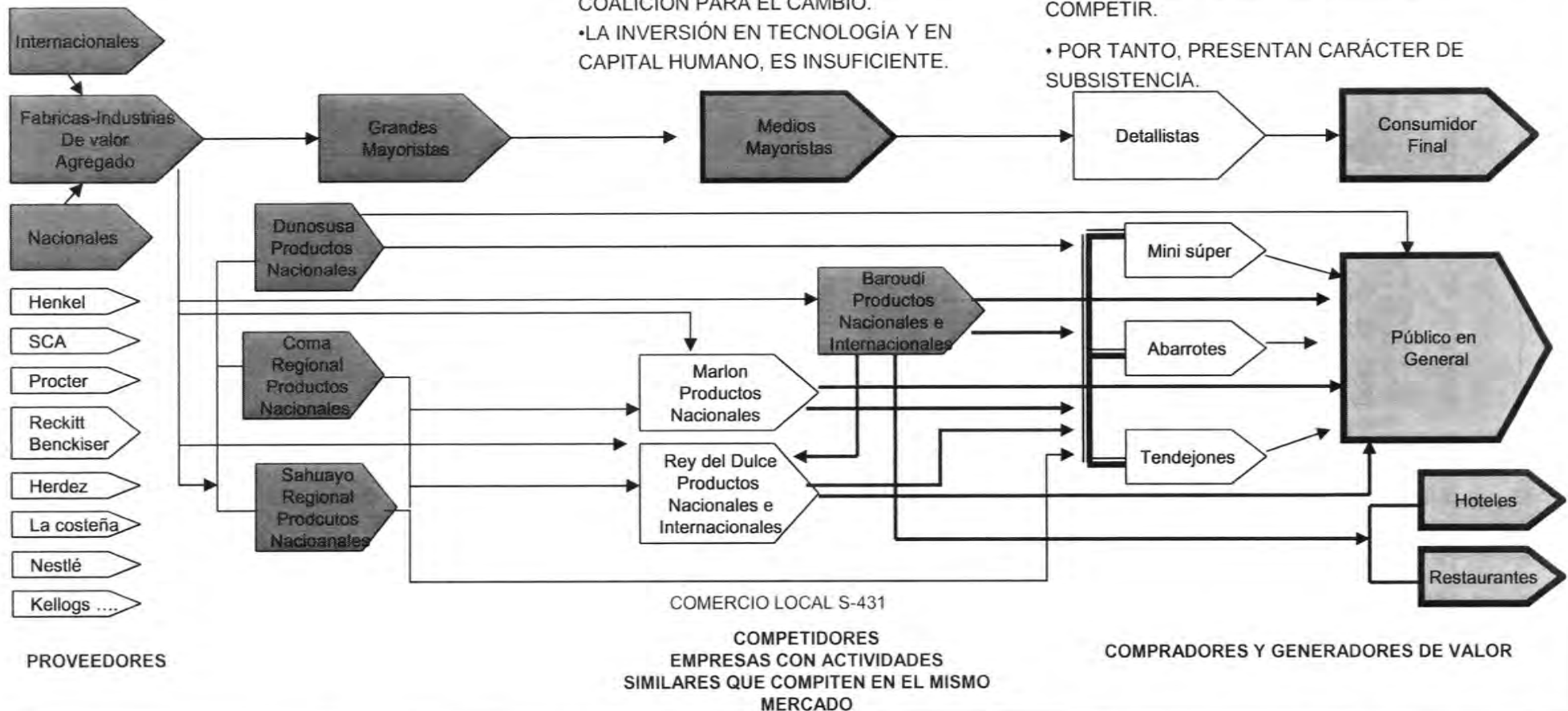


**LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SUBSECTOR 431**

- ACTUAN DE MANERA AISLADA.
- PRESENTAN INCIPIENTE SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN.
- CARECEN DE LIDERAZGO EN COSTOS.
- NO CUMPLEN CON LAS 3 C'S NECESARIAS PARA ALCANZAR UNA COALICIÓN PARA EL CAMBIO.
- LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA Y EN CAPITAL HUMANO, ES INSUFICIENTE.

**CONSECUEMENTE EL PEQUEÑO COMERCIO**

- NO RECIBE BENEFICIOS DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SUBSECTOR 431 EN:
- PRECIOS.
- EN IMAGEN.
- EN ENTREGA DE MERCANCÍAS A PRECIOS RAZONABLES QUE LES PERMITA CRECER Y COMPETIR.
- POR TANTO, PRESENTAN CARÁCTER DE SUBSISTENCIA.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A BAROUDI, CORPORATIVO DE ABARROTES MARLON Y EL REY DEL DULCE. 2006.



A través del Esquema 33, se observa que las empresas de valor agregado (fábricas e industrias), guardan estrecha relación de compra-venta con proveedores nacionales y extranjeros, quienes les proveen de manera directa a los grandes mayoristas, a su vez, éstos le proveen a medios mayoristas y finalmente, éstos a los detallistas y público Local.

Dunosusa, es una empresa nacional, a pesar de que no le suministra a las empresas líderes del subsector 431, ha establecido dos sucursales en Chetumal, les oferta a consumidores detallistas, al público en general y a los municipios. Recordemos que cuenta con aproximadamente 129 establecimientos a nivel nacional, razón por la cual Baroudi y Marlon, la consideran una empresa de competencia.

Respecto al mercado Regional; Sahuayo y Coma le suministran productos nacionales a Marlon y a El Rey del Dulce, así como, a detallistas y a los municipios, es por ello, que también se tornan como empresas de competencia, para Baroudi y Marlon, debido a que operan en el mismo mercado de bienes finales.

Es evidente la pugna competitiva interna entre las empresas líderes del subsector 431, las tres operan en el mismo mercado con productos similares, además tienen que hacer frente a las empresas regionales, esto las obliga a la aplicación de cambios en su organización empresarial, puesto que el sistema económico no admite mercados únicos y laxos, sino que aboga por un núcleo globalizado con actividades sectoriales dinámicas (Albuquerque, 1990). En concreto, considerando que las empresas del subsector 431, se han mantenido por más de 5 años en el mercado, esto supone la existencia de factibilidad económica para emprender actividades de manera conjunta.



### 3.6.2 Factibilidad Técnica (Cadena de Valor).

Recordemos que la cadena de valor es una herramienta que permite diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearlas y mantenerlas, es por ello, que disgrega a las empresas en sus actividades principales para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación. La cadena de valor de las empresas líderes en el subsector de abarrotes al por mayor, se encuentra inmersa en el esquema de factibilidad (Ver Esquema 33).

Dado que cada empresa opera de manera aislada y con los mismos proveedores, si Baroudi funge como empresa integradora, es decir, empresa que mantiene relación directa con proveedores nacionales e internacionales, para la adquisición de un stock de abarrotes, que se habrá triplicado si se da una concatenación entre las tres empresas líderes en el ramo de abarrotes, en definitiva se beneficiarían con costos bajos en sus productos nacionales.

Respecto a los productos internacionales Baroudi, también obtendría bajos precios, debido a la integración de Marlon. Asimismo, la alianza implicaría que Marlon se beneficiaría por el suministro de sus productos de maquila a Baroudi y a El Rey del Dulce. En definitiva, el objetivo de la alianza es que las tres empresas del subsector 431, eviten, la entrada de otros mercados y se beneficien mutuamente, esto sólo será posible a través de la cooperación e integración entre ellas.



### 3.6.3 Factibilidad Organizativa.

Actualmente la Ciudad de Chetumal cuentan con diversas Instituciones de Apoyo para las MIPYMES, tales como; El Centro Emprendedor de Negocios (CEN), Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE); institución que apoya a las PYME mediante programas de consultoría básica y especializada, capacitación y elaboración de planes de negocio, Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI) y Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP); institución que promueve la integración de las PYME a través del Financiamiento<sup>35</sup> (Del Valle, 2004 y Secretaría de Economía, 2005)

Asimismo, en la capital se encuentran instituciones gubernamentales como la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Económico, que brindan apoyo a las pequeñas empresas. A pesar de la infraestructura disponible para el apoyo de las PYMES, en muchas ocasiones las pequeñas empresas se ven limitadas a los apoyos que se ofrecen, porque no cuentan con garantías impositivas para garantizar créditos o porque su estructura financiera es muy débil, tal es el caso del Corporativo Marlon. Aunado a lo anterior, las PYMES del Subsector 431, replicaron en la entrevista que se les realizó, que no han accedido a los apoyos del sector público, porque desconocen las formas de apoyo existentes.

En concreto, se advierte que no existe convocatoria por parte del sector público hacia el sector privado, para dar a conocer los programas de apoyo y no se realizan encuentros entre empresarios que permitan compartir experiencias. En suma, el sector público no acude al privado y viceversa.

---

<sup>35</sup> Los fondos de apoyo a las PYMES, se detallan en el Trabajo Monográfico: El Financiamiento Público Federal en la promoción de las MIPYMES en Quintana Roo. de Del Valle (2003).



En este sentido la factibilidad organizativa para las empresas del subsector 431 presenta un carácter medio, están las instituciones de apoyo, pero no generan sinergias con el sector privado. Ésta es una razón por la que quizás muchas PYMES no se institucionalizan, ya sea por su estructura familiar o por falta de conocimientos para operar de una forma metódica y organizativa, misma que pueden obtener a través de la compra de consultoría. De ahí la importancia de las instituciones de apoyo, deben trabajar para persuadir y venderle a los empresarios servicios de consultoría. Vender o comprar consultoría, es como vender o comprar un automóvil o computadora, constituye un equipo indispensable para el desarrollo de las pequeñas empresas.

Cabe mencionar que para el caso de los encadenamientos productivos no existe, un despacho de consultoría y orientación, asimismo, no existe un Centro de Articulación Productiva (CAP'S) que promueva la institucionalización de las empresas. Por el tipo de apoyo que proporcionan es importante la existencia de tales instituciones no sólo en Chetumal, sino también en otros Estados, con el fin de impulsar a las PYMES nacionales.





### **3.7 Propuesta de Cluster para el Subsector 431 de Abarrotes Correspondiente al Sector Comercio al por Mayor de Chetumal.**

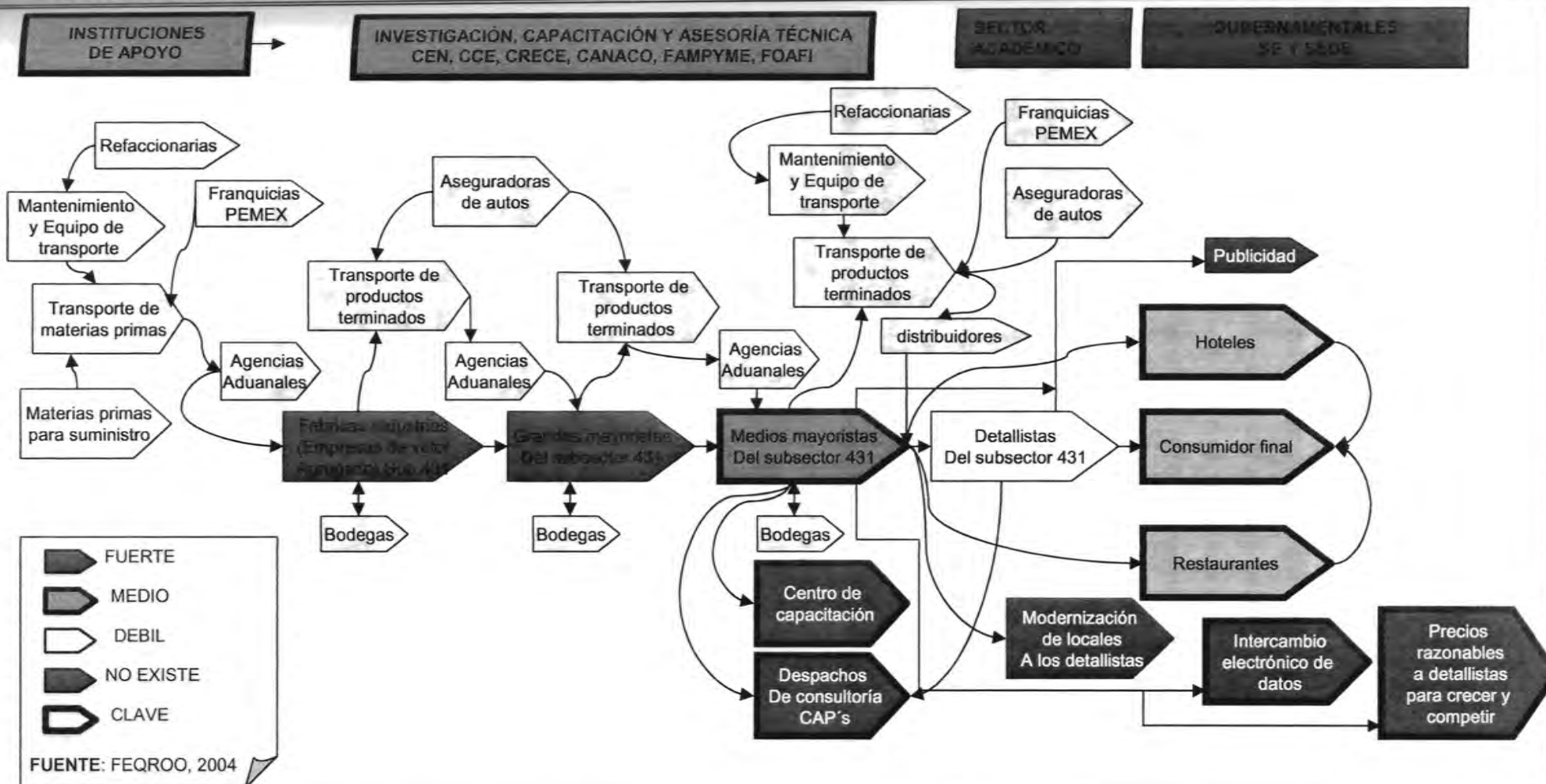
Después de conocer las ventajas competitivas que obtendrían las empresas líderes del subsector 431, el en Esquema 34 se presenta el Mapeo del Clusters.

Sin duda alguna, con el clusters, las PYMES del subsector 431, obtendrían fuerte posición en el mercado de abarrotes y la expansión automática a otros mercados, más haya de los límites con Belice y Campeche, por tanto, se considera como una alternativa que las encaminaría al desarrollo y expansión. Particularidades que se derivan de la eficacia que generan los clusters (Porter, 1990 y Subirá 2003).

Asimismo, se tornarían como poderosos competidores frente a otras empresas de la región por la ventaja que tendrían de poder obtener sus productos a precios más bajos, debido a los grandes volúmenes de abarrotes que adquirirían por la concatenación y, por suministrarlos a precios más accesibles a sus compradores locales, del municipio y fuera del municipio, en comparación con otras empresas competidoras en el mercado local. Consecuentemente, levantarían una barrera contra la entrada de otros mercados, ya que los rivales tendrán que superar el carácter especial de productos a precios bajos.

Además de lo anterior, obtendrían una diferenciación, al asegurar el abastecimiento de productos nacionales e internacionales frente a las empresas de competencia, estarían en disposición de hacer entregas justo a tiempo en el momento preciso. Y dado que los precios se habrán reducido para los consumidores finales, éstos harían más adquisiciones y las entregas frecuentes reducirían inventarios. Sin duda alguna, características que se tornan como ventajas competitivas que las harían diferentes frente a las empresas de competencia. Lo más importante es que neutralizarían la competencia interna.

ESQUEMA 34. PROPUESTA DE CLUSTER PARA EL SUBSECTOR 431 (ABARROTÉS) CORRESPONDIENTE AL SECTOR COMERCIO AL POR MAYOR DE CHETUMAL



<input type="checkbox"/> INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/> CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/> CARRETERA	<input type="checkbox"/> CAPITAL	<input type="checkbox"/> ESTUDIOS DE MERCADO
<input checked="" type="checkbox"/> MODERNIZACIÓN	<input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> AEROPORTUARIA	<input checked="" type="checkbox"/> MAQUINARIA Y EQUIPO	<input checked="" type="checkbox"/> EXPLORACIÓN DE MERCADOS
	<input checked="" type="checkbox"/> I Y D			<input type="checkbox"/> PROPOGANDA, PUBLICIDAD

<input type="checkbox"/> <b>TECNOLOGÍA</b>	<input type="checkbox"/> <b>RECURSOS HUMANOS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>INFRAESTRUCTURA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>FINANCIAMIENTO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>MARKETING</b>
--	--	--	---	--

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A BAROUDI, CORPORATIVO DE ABARROTÉS MARLON Y EL REY DEL DULCE. 2006.



A través del Esquema 34, se aprecia la cadena de valor del subsector 431. En ésta se avizora que los proveedores nacionales e internacionales presentan un grado fuerte de competitividad mundial en dicho subsector, hecho que también se refleja en los grandes mayoristas, como es el caso de COMA, SAHUAYO y DUNOSUSA. No obstante, en el caso de los medios mayoristas, el subsector se encuentra en un nivel medio, lo cual se debe a que la actividad comercial en el ramo de abarrotes es dinámica pero no competitiva debido a la ausencia de inversión para aumentar la productividad.

Consecuentemente los resultados recaen en el pequeño comercio (Detallistas), éstos al no recibir beneficios por parte de los medios mayoristas, no cuentan con gran variedad de productos en sus establecimientos, lo cual les ocasiona la pérdida de clientes, aunado a esto, no reciben capacitación y no utilizan un sistema eficiente para inventarios. Por tanto, se mantienen como comercios de subsistencia, sin mayor rentabilidad, que no crecen y no compiten. Por tales razones, se advierte como un nodo débil en la cadena.

Asimismo, las instituciones de apoyo presentan un nivel medio, debido a la falta de convocatoria hacia el sector privado y a la ausencia de sinergias entre ambos sectores. Aunado a esto, los apoyos existentes únicamente se otorgan a las empresas que califican y que presentan garantías impositivas. Es necesario fortalecer las actividades de las instituciones de apoyo, dado que constituyen un nodo clave para la realización del cluster.

Además de lo anterior se requiere la existencia de un despacho de consultoría y de un centro de articulación productiva, que promueva la institucionalización de las PYME en el subsector 431. En la propuesta se advierte como un nodo inexistente, no obstante se trata de un factor detonante "clave" para el desarrollo de la clusterización en la localidad de Chetumal.



### **Conclusión del Tercer Capítulo.**

En conclusión, las empresas líderes del subsector 431, tendrían las bases de la competitividad a las que Porter alude; liderazgo en costo, diferenciación y alta segmentación, si formarían una coalición entre ellas, no obstante, implica esfuerzo sobrehumano, es decir, sinergias entre empresarios, investigación, innovación, organización comercial y coordinación (Porter, 1990). Éstas características han permitido que dos países sean reconocidos como clusters especializados a nivel mundial; banano en Ecuador y productos forestales en Chile (Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006).

El hecho de que cada espacio urbano posee atributos propios; recursos humanos, riqueza natural y culturas organizacionales muy diferentes, la innovación tecnológica y el aprendizaje, a nivel de empresas y de Estados, es común en todos. Versa de tangibles e intangibles que conducen a la competitividad y propician solidez económica. Conforme aumentan las condiciones de competitividad, éstos conducen a la formación de clusters, a su vez, la formación de clusters incrementa la capacidad de innovación y el crecimiento de la productividad.

Es por ello, que Porter (1990), concede gran importancia a la innovación, a su juicio es la primera fuerza rectora para el desarrollo de las empresas, a través de ella, generan nuevas bases para competir o se mejoran las existentes menguando esquemas tradicionales.



### **Comprobación de Hipótesis.**

Las particulares que presentan; Bodegas Baroudi, el Corporativo de Abarrotes Marlon y El Rey del Dulce, empresas líderes en el subsector 431, correspondiente al sector de comercio al por mayor de abarrotes, en Chetumal, permite comprobar la hipótesis de este trabajo por las siguientes razones:

- ◆ Se avizora que cada una opera de manera aislada.
- ◆ Compiten entre ellas, pero no cooperan ni comparten
- ◆ La inversión en capital humano es limitado.
- ◆ Su infraestructura física es incipiente, es decir, sólo dos operan código de barra, pero no manejan un catálogo electrónico, lo cual les permitiría asociarse aún más con fabricantes y tener un acercamiento mayor con los clientes.
- ◆ No reciben apoyo del sector público.
- ◆ No muestran interés en las fuentes de financiamiento existentes.
- ◆ No existe unión y complementariedad entre los empresarios líderes del subsector 431.
- ◆ No benefician al comercio detallista con calidad, imagen y precio.
- ◆ Y Carecen de visión y cultura empresarial para hacer frente a los obstáculos que actualmente enfrentan.

En suma, se trata de empresas no institucionalizadas y existe entre ellas, recelo empresarial y competencia local, lo cual impide su desarrollo y consolidación. Particularidades que limitan la formación de un clusters entre ellas.

Los aspectos cualitativos (Falta de inversión en capital humano y capital físico, falta de visión y cultura empresarial) que presentan las empresas líderes en el subsector 431, comprueban la hipótesis, a través de los siguientes fundamentos:



La teoría neoclásica (Solow, 1957), las nuevas teorías del crecimiento económico (Lucas (1988), Becker (1962), Shultz (1960), Denison (1962), Acemoglu (1997), Romer, (1990), Rebelo (1991), Barro (1991), Mankiw, Romer y Weil (1992), Kyriacou (1992), Kenneth Arrow (1962)) y las teorías de Porter (1990, 1998 y 2001), Subirá (2003), Albuquerque (1990 y 1995), Asuad (2001), Martínez (2001), Byong-Hyong y Gort (1993) y Steimberg (2004), Davis (1994), Álvarez (2001), Casaburi (1999), Pfeffer (1997), Carlsson (1999), Harper (1984), Pike (1992) y otros autores mencionados en este trabajo, sustentan que a medida que las pequeñas y medianas empresas invierten en capital humano, en investigación y desarrollo y, en tecnología para la empresa, logran ciertos progresos en los procesos productivos.

Les permite el aumento de intangibles, de experiencia y por ende, aumento de personal calificado, con capacidad para generar valor a partir de prácticamente nada, facilita la creación de ventajas competitivas, y la introducción de innovaciones que abren nuevos horizontes en lo relativo a los óptimos de producción y funcionamiento competitivo.

Constantemente se emprenden nuevas formas de organización que posibilitan reaccionar positivamente ante desafíos; alentando nuevos sectores y adoptando nuevas actividades. Asimismo, favorecen la actuación conjunta y el acoplamiento (Cluster) con otras empresas, lo cual redundará en el crecimiento de las PYMES.

La carencia de tales particularidades, en las empresas líderes del subsector 431, limita su desarrollo a través de la formación de clusters, sobre todo, porque muestran indiferencia ante dicho concepto, existe prejuicio entre los empresarios, no están interesados en capacitar a sus empleados, se muestran conformes con sus productos y con su forma de operar, por ello, no investigan y no invierten para mejorar tecnológicamente sus procesos lucrativos, no están dispuestos a compartir riesgos ni mucho menos a compartir utilidades.



Las actitudes y características que actualmente imperan en los dueños del subsector 431, lesionan su competitividad, por tanto, necesitan emprender una nueva forma de organización que les permita reaccionar ante el actual contexto de globalización. “La lógica de los negocios al ignorar las dimensiones humana, cultural, social y ambiental, no es capaz de dar respuesta a los cambios actuales ni a las necesidades de toda la población” (Alburquerque, 1990, 17).

En suma, el éxito de las PYMES guarda estrecha relación con la capacidad de adoptar nuevos modelos, donde la competitividad es un factor ineludible. Esto sólo será posible a través de cambios estructurales, entrenamiento y capacitación de la mano de obra. Por tal razón, este trabajo concluye con la propuesta de un clusters para las PYMES del subsector 431. A través de una coalición entre ellas, se mitigarían sus problemas de financiamiento y se fortalecerían en tal subsector, para no verse desbancados frente a competidores regionales y nacionales, consecuentemente, se desarrollarían como empresas eficientes y competitivas. La única forma de lograrlo está en el blanco de las estrategias que se planteen las empresas del subsector 431.

Los aumentos cualitativos que obtendrían con la inversión en capital humano y capital físico, consisten en la capacidad de adaptación y movilidad interna en la empresa. En concreto, corresponden más bien a los conceptos de trabajo autoprogramable, polivalencia, reconversión y readecuación de tareas y puestos en la empresa.

El comercio mundial implica mayores exigencias para todos los sistemas económicos, por tanto, algunos pueden no sobrevivir en los escenarios actuales de constante pugna competitiva, sobre todo si la reacción de dichos sistemas se limita a una actitud defensiva o denunciatoria de la modernidad, en lugar de buscar activamente oportunidades de mercado, de especialización, calidad y diversificación productiva interna (Alburquerque, 1990, 13).



En palabras de Antoni Subirá (2003), el cluster genera eficacia. De ahí la necesidad de la eficiencia productiva mediante la formación de capital humano y la incorporación de innovaciones tecnológicas para mejorar la competitividad. Por tal razón, las PYMES deben ser competitivas en un primer momento en el mercado domestico y, posteriormente en el mercado nacional e internacional debido a que la competitividad constituye la base para la generación de empleos y rentas, indispensables para garantizar la sustentabilidad de los negocios.





### **Conclusión Final.**

A través de la información vertida a lo largo de este documento de tesis, se avizora en un primer momento que el comercio, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, es una fuente potencial para promover el crecimiento y el bienestar de un país, es una actividad que permite la especialización en la producción, la maximización en el uso de factores productivos, la explotación de economías de escala y, el intercambio y complementariedad entre ramas y sectores, ya sea en una nación o entre varias naciones. Razón por la cual, el propósito de las actividades de comercio en las que participan las empresas de diversos tamaños, es la negociación del excedente, para hacer llegar productos y venderlos a importadores y consumidores medianos y pequeños que no son autosuficientes en la producción de cierto bien, o simplemente porque se trata de bienes que no se encuentran disponibles en la localidad.

Consecuentemente, los recursos económicos tales como la tierra, el trabajo y capital han sido sustituidos por el conocimiento. Hoy en día, la nueva forma de generar riqueza en cualquier empresa del sector comercio, está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la innovación tecnológica, la información, la capacidad de respuesta, la introducción de innovación y la capacitación constante del capital humano. Particularidades de una nueva competencia, en medio de la cual las unidades de producción individuales y de los países encuentran que las bases de su competitividad se van modificando, y en donde el éxito depende de la habilidad del sector público y privado para identificar y propiciar oportunidades que puedan aprovechar antes que otros competidores.

No obstante, las oportunidades no surgen espontáneamente, sino que se crean mediante un proceso consciente para desarrollar ventajas competitivas frente a los consumidores, tal como; la preparación superior de los recursos humanos, la generación y el dominio de nuevas tecnologías, así como del desarrollo de una disciplina de investigación y de una cultura innovadora.



Es por ello, que ante escenarios de alta tecnología, las empresas de todos los giros y tamaños necesitan reconfigurar su manera de trabajar, debido a que los esquemas de trabajo del pasado se están distinguiendo como obsoletos en el presente. Hoy, competitividad es el nombre del juego. La velocidad de los negocios y el comercio mundial exigen que las empresas se adapten a los nuevos cambios, con nuevas tecnologías, acompañados de una misión y con pensamientos estratégicos, sobre todo, porque la competitividad es un término relativo, quien es competitivo hoy, tal vez no lo sea mañana, o viceversa (Álvarez, 2006).

Consecuentemente, las reglas del nuevo juego se basan en la especialización en nichos de mercado, diferenciación de productos y en la búsqueda de mercados alternativos. La empresa que no invierte en sus factores básicos de producción difícilmente se mantendrá en el mercado en el largo plazo.

Por tales razones en este trabajo; los clusters se reconocen como un elemento indispensable para el desarrollo de la competitividad de las regiones y para la creación de las ventajas competitivas, alrededor de una actividad principal. Es una modalidad que permite el desarrollo de las pequeñas empresas de cierto sector, busca el beneficio y la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes y de eficiencia productiva.

Retomando el comercio, tanto de mercancías como de servicios, es una actividad que ha conducido prácticamente a todos los países del mundo a acrecentar su interrelación económica, a través de las importaciones y exportaciones, esto es muy evidente en el intercambio mundial por regiones, tal como; América del Norte (EU y Canadá) y América Latina (que incluye a México) junto con Europa y Asia en especial China, son regiones que experimentaron un rápido crecimiento en la producción y en el comercio en los últimos años (1994 a 2004).



Por consiguiente, la tendencia del comercio nacional hacia el comercio internacional, se debe a la postura de países correctamente planificados y a las economías abiertas que ofrecen las condiciones necesarias para la generación y reproducción de nuevas ideas o de "innovación" que dan como resultado eficiencia productiva.

Particularmente, México, ha logrado posicionarse como el octavo país exportador mundial y el primero en América Latina, asimismo se considera el cuarto proveedor de EU, hechos que han sido posibles en base a un grupo de instrumentos muy valiosos como son los acuerdos de libre comercio. De igual forma, presenta alta eficiencia en negocios, sin embargo, sus niveles de competitividad en indicadores como; desempeño económico, eficiencia gubernamental y eficiencia en infraestructura son bajos. Llamas (2005) atribuye esta situación a los elevados costos de distribución local por tráfico y tiempos de reparto.

Aunado a la situación anterior Peñaloza (1994), señala que en México todavía no se ha creado la cultura de inversión a largo plazo, los créditos que se otorgan para infraestructura usualmente son de corto plazo. El autor considera que la inversión en infraestructura básica es un estupendo negocio, cuando se comprende que constituyen operaciones a largo plazo, no en su construcción sino en su operación y recuperación. Asimismo, enfatiza que el alto costo de distribución proviene del alto costo y corto plazo del financiamiento en el mercado nacional con que actualmente se costea la mayor parte de estas obras. Debido a que el comercio es el eje conductor de la vida colectiva y el estímulo del progreso material, sobre todo, en un país como México, situado estratégicamente en las encrucijadas Norte-Sur y Este-Oeste, determina la necesidad de contar con una infraestructura diversa y compleja en todos los ordenes.



En contraste con la situación que presenta México, otras ciudades como Los Cabos, Puebla, Pachuca, Zacatecas y Chetumal, están generando mano de obra calificada, invierten en infraestructura, presentan atractivos accesos logísticos, menores costos de distribución, concentración y dinámica poblacional, razón por la cual se conciben como urbes ideales para la inversión y como regiones efectivas en costos frente a las metrópolis convencionales.

Particularmente, en el Estado de Quintana Roo, se han implementado Planes de Desarrollo Estratégicos de largo plazo para impulsar su competitividad. Se trata de un Estado cuya actividad principal ha sido el sector comercio, a pesar de no ser una actividad competitiva ha sido dinámica, tanto en la capital como en su municipio de Othón P. Blanco.

De acuerdo con los elementos del Diamante de Porter, se deduce que la falta de competitividad del subsector 431 del sector comercio al por mayor de la Capital del Estado de Quintana Roo, se debe a que la condición de sus factores en cuanto a recursos humanos, no presenta especialización en la actividad comercial, no invierte para incrementar la productividad, por tanto, la tecnología y la innovación son insuficientes, asimismo, los apoyos del sector público para las empresas son insuficientes, los apoyos financieros son muy limitados, no existen centros de consultoría, la diversificación en bienes y servicios es baja. Los apoyos del gobierno en cuanto a infraestructura física y marco institucional, son factores indispensables para el desempeño de las empresas, no obstante, presentan niveles medios de desarrollo.

Aunado a lo anterior, la falta de visión en los empresarios y de cultura empresarial, disminuye la velocidad de cambio hacia un mejor desempeño, sobre todo, por la escasa importancia otorgada al uso de tecnologías, lo cual es muy evidente no sólo en el subsector 431, sino también en los demás subsectores del sector comercio de Chetumal, los cuales no presentan competitividad en cuanto a diferenciación y precios en los productos, situación que disminuye la productividad y desalienta el desarrollo de las empresas chetumaleñas.



Recordemos que una mayor productividad proviene de una carga epistemológica acumulada con implicaciones de innovación. La carencia de tales particularidades conlleva a pensar que la tecnología es riesgosa y poco confiable, costosa y un desperdicio de tiempo, en suma actitudes negativas que provienen de la escasa inversión en capital humano y que limitan el desarrollo empresarial. La productividad y la calidad son elementos indispensables para el éxito de las empresas y para su participación en las nuevas circunstancias que presenta el mercado. De ahí la importancia y el papel clave de la modernización tecnológica y la calificación de los recursos humanos.

En cuanto a Rivalidad y Estrategia; El Mercado de Chetumal en el sector comercio es cautivo, por ésta razón los comerciantes mantienen actitudes pasivas, no invierten en innovación, en imagen y en publicidad. Consecuentemente no cuentan con ventajas competitivas, tales como; diferenciación de productos y de liderazgo en costos, razón por la cual no existe competitividad en precios y en la calidad de los productos.

Las condiciones de la demanda de Chetumal, presentan las siguientes particularidades, baja competencia de bienes y servicios sustitutos, bajo potencial de diferenciación en el sector comercio y la segmentación sofisticada es pequeña.

Respeto a las empresas relacionadas y de soporte; existe baja coordinación entre el sector público y el sector privado, no existen procesos dirigidos por los propios empresarios de Chetumal, cada uno opera de manera aislada y no se especializan en una actividad específica.

Evidentemente frente a la creciente competencia, las empresas ubicadas en el subsector 431, no tienen otro camino que modernizar sus esquemas tradicionales para incrementar su competitividad.



La situación que presenta el sector comercio de Chetumal, merece especial atención, sobre todo, porque en la actualidad, la mayor parte de los países que avanzan con rapidez en el terreno económico mundial basan su éxito en la calidad de los técnicos, los profesionistas y en general de las personas educadas que trabajan en las empresas, en contraste con lo que ocurría en otras épocas, cuando la abundancia de recursos naturales y de mano de obra barata eran factores fundamentales para el desenvolvimiento de una nación (Martínez, 1991).

La interacción del capital humano calificado a los que acabo de referirme da como resultado que las naciones, lo mismo que sus industrias y sus empresas, vivan inmersas en una nueva competencia, en la cual la innovación tecnológica es causa y resultado de la misma. El aprovechamiento inteligente y decidido de los conocimientos tiende a mejorar el éxito económico y es una condición sine qua non, para no rezagarse frente a otros competidores.

Es importante la implementación de nuevas estrategias, para revitalizar la actividad comercial en el centro de la ciudad de Chetumal. No sólo por la importancia económica, sino también por la importancia histórica de su centro comercial. Asimismo, para dar atención eficiente al cliente, en cuanto a servicios, costos, calidad de productos, pero sobre todo, para que Chetumal alcance el desarrollo en su comercio y para ser competitivo. Se requiere complementar la experiencia del pasado con los conocimientos del presente, así como, formular sinergias entre el sector público y privado, que potencialice el sector comercio de Chetumal para enfrentar el mundo moderno del siglo XXI. Inicialmente debe eliminar la barrera o el tabú hacia la capacitación para que en consecuencia pueda aplicar reactivos necesarios que proporcionen las mejores posibilidades de éxito (Jiménez, 2006).

Para el caso de las PYMES del subsector 431 en Chetumal, se advierte que aún falta trabajo por realizar en materia de orientación y, sobre todo, en mostrar las oportunidades de mercado. Hace falta ser más creativos y persuasivos; ante la actual situación que enfrenta el sector comercio de la capital.



La capacitación en cuanto a entrenamiento de empresarios en aspectos de asistencia directa sobre los problemas inmediatos en sus operaciones y en aspectos administrativos; demanda mayor difusión. El aspecto tecnológico a nivel micro y pequeña empresa también merece atención.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025 y el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, coinciden en que el principal desafío para el desarrollo sustentable de un sector específico es el aumento significativo en la formación de capital humano. Alburquerque (1999) valida la concepción anterior y la enriquece señalando que la calidad de la fuerza laboral, su educación, salud, destrezas y conocimientos tecnológicos, son factores determinantes de la productividad y del crecimiento de un Estado y de sus empresas.

Respecto a la estructura actual que prevalece en el subsector 431 de abarrotos, correspondiente al sector comercio al por mayor, en este documento se constata que la lista de los principales problemas que limitan el desarrollo y la formación de cluster en las empresas ubicadas en tal subsector, es amplia, entre otros, falta de modernización y de adecuación a las actuales condiciones de mercado, falta de solidaridad entre empresarios, ausencia de sinergias entre el sector público y privado, mercado cautivo, empresarios con actitud pasiva, no se cumplen las 3 c's (cooperar, compartir competir) relevantes para alcanzar una coalición para el cambio, es decir, las empresas del subsector 431 compiten, pero no comparten estrategias empresariales ni cooperan en la realización de sus actividades, además de lo anterior, insuficiente inversión en capital humano y en tecnología. Estas últimas particularidades permitieron responder la Hipótesis planteada para éste trabajo.



La situación que impera en el subsector 431, ocasiona que los consumidores detallistas pertenecientes a ese subsector, operen en un ambiente sumamente débil. La gran proporción de micro negocios comerciales presenta carácter de sobrevivencia, es decir, se mantienen en el mercado por el consumo que la población de escasos recursos realiza por ese conducto. El comercio en pequeño, en su mayoría, es atendido por miembros de una misma familia, con baja capacidad empresarial y financiera. Aunado a esto, no reciben beneficios de las empresas líderes en el subsector 431, tales como precios razonables, que les permita crecer y competir, razón por cual difícilmente se mantienen en el mercado en el largo plazo.

Las particularidades que se aprecian en el escenario del subsector 431 de abarrotes del sector comercio de Chetumal, Quintana Roo, evidencia la necesidad de cooperación y de modernización, en un primer momento en las PYMES ubicadas en tal subsector con el fin de que trasladen beneficios al pequeño comercio tradicional (Microempresas), así como su incursión a los circuitos modernos de comercialización. De continuar en tal situación, provocará que el comercio en pequeño, tales como; minisúper, abarrotes o tendejones, pongan en riesgo su sobrevivencia.

En base a lo anterior, Mungaray y Palacio (2000), argumentan que la innovación es la fuente más importante de competitividad en las empresas y un factor fundamental para el desarrollo de las naciones y de sus empresas. Las innovaciones provienen de la investigación, de la introducción de nuevas técnicas o del desarrollo de nuevos métodos para hacer mejor las cosas.

Hoy en día ya existen elementos disponibles tales como el código de barras y el catalogo electrónico (Diéguez, 1994) que permiten la inducción de empresas con recursos limitados a la modernización y a la eficiencia en cuanto a servicio al cliente. Éste y otros avances de la tecnología pueden estar al alcance de las pequeñas empresas a través de alianzas estratégicas.





Razón por la cual, éste trabajo de tesis concluye con una propuesta de clusterización como alternativa para el desarrollo de las empresas del subsector 431. El cluster es una modalidad que genera eficacia y busca el beneficio del conjunto.

Sin duda alguna, el estado de naturaleza del subsector 431, evidencia la necesidad de promocionar la competitividad ante los empresarios, no solamente en el ramo abarrotero, sino que debe hacerse expansivo hacia los demás subsectores que conforman el sector comercio de Chetumal. Es importante que los empresarios de Chetumal estén sumamente conscientes de que la competitividad en los mercados ésta en función de los costos hasta llegar al consumidor y que el consumidor es el objeto y el sujeto de la actividad económica. Razón por la cual, la competitividad también se define por quien ofrezca el mejor producto en términos de calidad, oportunidad y precio, sobre todo, por quien proporcione el mejor servicio.

Desde luego, es responsabilidad de la sociedad en su conjunto aumentar el número de consumidores, a través de la creación de empleos y del incremento de la capacidad de consumo. En esta línea los empresarios de Chetumal, pueden iniciar el cambio, educando incluso a los consumidores si fuera necesario, enseñándoles a necesitar cosas nuevas, o cosas que difieran en algo respecto de las ya existentes (Mungaray y Palacio, 2000 y Aspe 1994).

En base a las consideraciones precedentes, concluyo este trabajo enfatizando la relevancia de fortalecer los elementos que conforman el Diamante del sector comercio de Chetumal, lo cual sin duda alguna asegurará la competitividad, no sólo del subsector 431, sino del sector comercio en general, no obstante, implica sinergias entre el sector público y privado, así como, una nueva cultura empresarial, es decir, un cambio en la mentalidad empresarial con visión de largo plazo, adopción de tecnologías y de capacitación del capital humano, que en conjunto redunde a satisfacer las necesidades del consumidor.



Por supuesto, no puedo dejar de mencionar la importancia de impulsar la cooperación interempresarial "Clusters", la cual consiste en la asociación de pequeños comerciantes para sumar esfuerzos y para alcanzar mejores escalas de operación, de la misma forma, no quiero dejar de aludir que la promoción de la competitividad recae en la acción del gobierno, en cuanto a crear las condiciones adecuadas para alentar y estimular el esfuerzo empresarial.

Asimismo, antes de finalizar quiero plasmar en este documento una visión optimista, una visión que refleja el reconocimiento de mayores exigencias, de mucho trabajo y de mucho esfuerzo, tanto en el subsector 431, así como, en el resto de los subsectores que conforman el sector comercio de la ciudad de Chetumal. La visión que pretendo dejar como conclusión, no es la de lograr el éxito de las PYMES de tal subsector formando un clusters, sino al contrario, preocupada, por la realidad empresarial que impera en Chetumal, es la de mejorar día con día, la de pensar en un esquema no tradicional para entender y atender el complejo asunto de la cultura empresarial, misma que da la pauta para nuevas alternativas de desarrollo empresarial y para incrementar la competitividad.

Hay oportunidades y éstas se generan a partir de bases sólidas que posteriormente se traducen en ventajas competitivas. Así, la competitividad, se logra a través del análisis de sectores, de sus fortalezas y debilidades, considerando aspectos de tecnología, financiamiento, cuestiones laborales, buscando retos de productividad, de comercialización y, sobre todo, de inteligencia competitiva (valor agregado, tecnología, diferenciación de mercado). En conjunto son justamente los aspectos en los que se habrá de profundizar en un análisis comprometido por parte del sector público, privado, social y el gobierno, para ganar y asegurar la competitividad de Chetumal y de sus empresas, fuente principal de empleos después de la burocracia.



El reto para las PYMES del subsector 431 y para los demás subsectores del sector comercio; es la creación de estrategias competitivas, fomentar y promover nuevas perspectivas de desarrollo, dar prioridad al diálogo para romper fronteras y rigideces, propias de las organizaciones empresariales ortodoxas y procurar coadyuvar en la concreción de opciones innovadoras para las PYMES, así como, para las microempresas de Chetumal. En la elección de los objetivos estratégicos y en las decisiones se ubica la clave del éxito empresarial independientemente del tamaño de la empresa. Las reglas del nuevo juego se basan en la especialización y en la innovación, por tanto, la empresa que no se reinvente está condenada a morir. Como bien dijo Charles Darwin, en un mundo en constante evolución el que sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente, sino el que mejor se logra adaptar a los cambios del medio ambiente.



## Recomendaciones.

Chetumal, actualmente padece de un considerable rezago en su sector comercio, lo cual se debe, entre otros factores, a la falta de unión entre empresarios, no solamente entre los líderes en el subsector 431, sino también en la de todos los giros del sector comercio, hecho que les impide realizar acciones que les permitan llegar a líneas de apoyo multilaterales y al desarrollo de las mismas. Es bajo este contexto que se recomienda: Fortalecer los elementos del Diamante del Sector comercio de Chetumal, presentado en este trabajo.

### Condición de los Factores:

- ◆ Fomentar la cultura empresarial.
- ◆ Fomentar la inversión en capital humano.
- ◆ Fomentar la inversión en tecnología. Este punto, es de gran importancia, por su capacidad facilita el perfeccionamiento de las actividades productivas, genera ahorros en insumos materiales y permite obtener productos con características superiores (Martínez, 1991).
- ◆ El aspecto tecnológico a nivel microempresa también merece atención. El comercio en pequeño del subsector 431, requiere de capacitación para modernizar su propio negocio, a través de la implementación de códigos de barra y para que opere como un pequeño autoservicio.
- ◆ los empresarios deben mantener mente abierta y siempre deben estar abiertos a aprender. No deben ver la vida como un éxito y un fracaso, sino como éxito y aprendizaje.

### Rivalidad y Estrategia:

- ◆ Implementación de talleres para la conformación y gestión de encadenamientos productivos, a los involucrados en el proceso de comercialización. Este punto es de mayor importancia, a través de talleres los empresarios pueden obtener una mayor visión sobre la forma de como desarrollar un encadenamiento productivo y les permitiría entender porque les conviene asociarse en lugar de aislarse y competir.



- ◆ Crear ventajas competitivas tales como; Diferenciación, liderazgo en costos y en segmentación.
- ◆ Capacitar y brindar asistencia técnica a los empresarios chetumaleños del subsector 431, así como a los empresarios de otros giros. En un primer momento para ser competitivos en el mercado interno, para que sean más agresivos, para que pierdan el miedo y dejen de pensar que Francia y Europa están muy lejos para iniciar exportaciones.

#### Condiciones de la Demanda:

- ◆ Fomentar el hábito de la investigación en los empresarios, sólo a través de ella, es posible conocer el mercado y las necesidades del cliente.
- ◆ Conocer al cliente y crear estrategias a su medida. Son dos factores fundamentales para una buena comercialización (Jiménez, 2006).
- ◆ Fomentar la innovación en el sector comercial, para ofrecer diferenciación y calidad en los productos.
- ◆ Competir con bienes y productos sustitutos.

#### Empresas relacionadas y de apoyo.

- ◆ Fortalecer el mercado interno del subsector 431, a través de la formación de un clusters. El clusters permitiría reforzar la proveeduría interna y el desarrollo de las PYMES ubicadas en tal subsector.
- ◆ Fortalecer o entrenar a las instituciones de apoyo existentes en Chetumal para la generación de mayores sinergias con el sector privado.
- ◆ Crear un despacho de consultoría y un Centro de Articulación Productiva (CAP'S) que brinde asesoría especializada a las PYMES.
- ◆ Cuando las empresas se consolidan es recomendable la delegación de responsabilidades a otros miembros de la empresa, con el fin de que el Director o Dueño de la empresa, se involucre en cuestiones de investigación y desarrollo, para acumular experiencia gerencial (Martínez, 19991).



## Reflexiones.

Finalmente deseo dejar las siguientes reflexiones de atributos culturales chinos, dirigido especialmente al sector público y privado de Chetumal, Quintana Roo.

“Es mejor ser cabeza de pollo que cola de toro”.

“Es mejor un sistema de herencia mediante el cual se distribuye la riqueza de forma equitativa entre los descendientes en lugar de designar a un heredero”

Tales actitudes han sugerido la proliferación y el progreso de las pequeñas empresas en el mercado de Taiwán, ha evitado la concentración de riqueza en unos cuantos y como resultado los beneficios han sido para todos (Martínez, 1991).

“lo nuevo es lo mejor”, y “lo mejor de hoy será la común y lo corriente de mañana”. Pero si por propia dinámica lo nuevo puede volver a salir vencedor, desplazará a lo ordinario y ocupará su lugar.

Alude a la visión que deben adoptar los mercados de la sociedad. El efecto de la innovación y de creación de ventajas competitivas permanentes acumula riqueza y motiva el talento y la actitud emprendedora de la sociedad (Atrique, 1994).

*Sólo los grandes visionarios pueden ver Oportunidades donde los demás no ven nada.*



# ANEXOS



## ANEXO 1

**PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004**

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO DE 1994 a 2004 (MILLONES DE DÓLARES)											
PAISES	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1 Estados Unidos	512627	584743	625073	689182	682138	695797	781918	729100	693103	724771	818775
2 Alemania	426935	523461	524649	512891	543752	543529	551818	571645	615831	751560	912261
3 Japón	397005	443116	410901	420957	387927	417610	479249	403496	416726	471817	565807
4 Francia	250571	301162	305509	302144	320631	325520	327616	323379	331719	392039	448714
5 Reino Unido	205079	237953	258527	280406	273949	272161	285429	272715	280195	305627	346863
6 Italia	191362	233766	252293	240414	245801	235559	240521	244490	254427	299333	349153
7 Canadá	165376	192197	201633	214422	214327	238446	276635	259858	252394	272739	316547
8 Países Bajos	160885	203171	208999	207832	213977	218575	233133	230855	244058	296012	358187
9 Hong Kong, China	151465	173871	180914	188195	174864	174403	202683	191066	201928	228708	265543
10 Bélgica-Luxemburgo	147107	178265	177337	174531	181910	-	-	-	-	-	-
11 China	121006	148780	151048	182792	183712	194931	249203	266098	325591	438228	593329
12 Singapur	96825	118268	125014	124985	109895	114680	137804	121751	125177	144182	179615
13 Corea, República de	96013	125058	129715	136164	132313	143686	172267	150439	162470	193817	253845
14 Taipei Chino	94078	113047	117326	123384	112401	123532	151457	125865	135080	150600	182424
15 España	76696	97849	107243	100756	111973	104431	115252	116660	125687	156147	178607
16 Suiza	70360	81641	79747	76150	78856	80300	80500	82144	87876	100693	118527
17 Rusia, Federación de	67540	81095	88600	88330	74884	75665	105565	101884	107301	135929	183452
18 Suecia	65822	80440	84916	82757	84767	84888	87134	75645	81499	102104	122537
19 México	60882	79542	96000	110431	117460	136391	166367	158547	160682	165396	189083
20 Malasia	58844	73914	78327	78740	73305	84455	98229	88005	94058	104968	126503
21 Australia	47528	53111	60301	62910	55893	56080	63870	63387	65033	71546	86423
22 Tailandia	45261	56439	55721	57374	54456	58440	69057	64968	68108	80333	97414
23 Austria	45002	57738	58222	59784	64085	66060	67711	70751	78673	97146	117417
24 Brasil	43545	46506	47747	52994	51140	48011	55086	58223	60362	73084	96475
25 Arabia Saudita	42614	50040	60729	60732	38822	50761	77583	68064	72561	93370	126230
26 Dinamarca	42343	50906	51415	49273	49013	50295	51293	51705	57495	66512	76821
27 Indonesia	40055	45417	49814	56298	50370	51243	65403	57361	59166	64107	72330
28 Noruega	34692	41992	49645	48541	40402	45479	60058	59191	59702	67480	81752
29 Irlanda	33996	44705	48339	53348	64330	71238	77414	82835	88265	92755	104281
30 Finlandia	29703	40490	41124	41471	43752	42243	46103	43237	45145	53171	61334
31 Emiratos Árabes Unidos	26922	27753	28085	34020	33835	36474	49835	48773	52163	67135	82750
32 Sudáfrica c	25308	27853	29221	31027	26362	26707	29983	29258	29723	36482	46029
33 India	25022	30630	33105	35008	33437	35667	42379	43361	49250	57085	75595
34 Irán, Rep. Islámica del	19434	18360	22391	18381	13118	21030	28345	23904	28237	33991	44446
35 Turquía	18106	21637	23224	26261	26974	26588	27775	31334	36059	47253	63121
36 Portugal	17989	22783	24618	23955	24793	24541	24364	24108	25908	31757	35767
37 Polonia	17240	22895	24440	25750	28230	27397	31651	35998	41133	53762	74854
38 Israel	16884	19046	20610	22503	22993	25794	31404	29048	29347	31577	38520
39 Rep. Bolivariana	16089	18457	23060	21624	17193	20190	31802	25353	25890	23990	34210
40 República Checa	15940	21335	22165	22360	25855	26241	28996	33324	38492	48702	68657
41 Argentina	15659	20967	23811	26370	26441	23333	26341	26543	25650	29566	34453
42 Filipinas	13304	17502	20408	24882	29414	36576	39783	32664	36502	37026	39689
43 Nueva Zelandia	12185	13645	14360	14221	12070	12455	13272	13730	14380	16505	20373
44 Chile	11604	16024	16627	17902	16323	17162	19210	18272	18180	21524	32025
45 Kuwait	11260	12785	14889	14224	9554	12164	19436	16203	15369	20678	28729
46 Hungría	10700	12865	15705	19100	23005	25012	28016	30436	34517	43094	54857
47 Ucrania	10305	13128	14401	14232	12637	11582	14573	16265	17957	23080	32672
48 Nigeria	9415	12342	16153	15207	9855	13856	20975	17261	15107	19887	31148
49 Grecia	9404	11054	11711	11326	10867	11069	11751	10244	10351	13651	15198
50 Jamahiriya Árabe Libia	8954	8975	9903	9656	6659	7947	12697	10985	9851	14664	20844

FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL, 2005.





## ANEXO 2

**PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004**

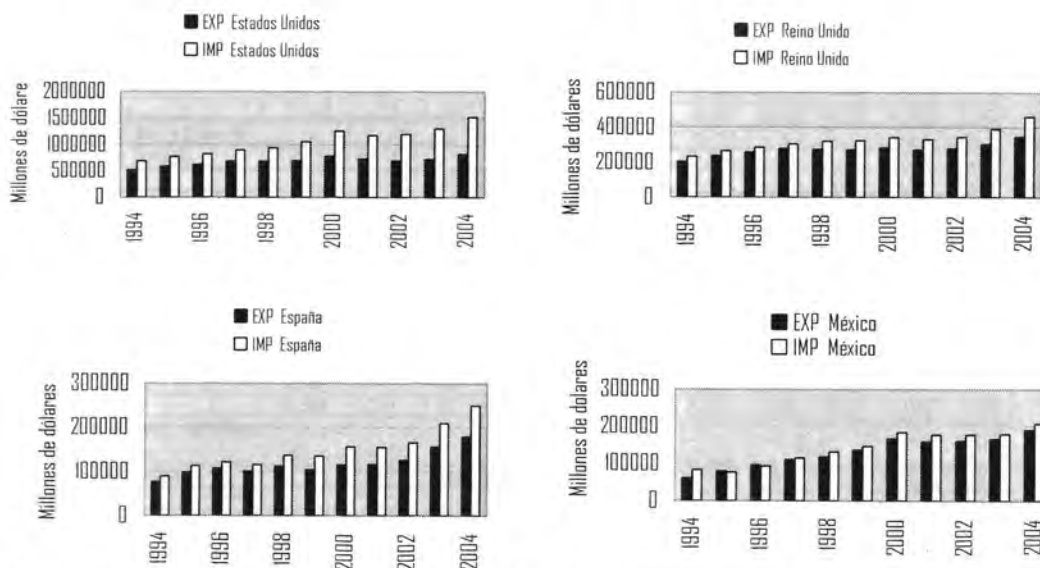
PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO DE 1994-2004 (MILLONES DE DÓLARES)											
Países	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1 Estados Unidos	689215	770852	822025	899020	944353	1059440	1259300	1179180	1200230	1303050	1525516
2 Alemania	381388	463872	459098	445731	471474	474038	497204	486119	490283	604612	716926
3 Japón	275235	335882	349152	338754	280484	309995	379511	349089	337194	382930	454543
4 Francia	246001	289391	294560	285027	307771	315743	338944	328608	329262	398840	465454
5 Reino Unido	234076	267250	287332	307518	321231	324893	343781	333003	346317	391964	463467
6 Italia	169166	205990	208263	210132	218465	220633	238760	236220	247015	297519	351034
7 Hong Kong, China	165878	196072	201284	213297	186759	180711	214042	202008	207969	233249	272893
8 Canadá	155072	168426	175158	200873	206066	220183	244786	227291	227499	245021	279779
9 Países Bajos	150337	185232	190923	190731	195639	206158	218270	208638	219265	264704	319330
10 Bélgica-Luxemburgo	133127	164934	167914	161930	168995	-	-	-	-	-	-
11 China	115615	132084	138833	142370	140237	165699	225094	243553	295171	412760	561230
12 Singapur	102670	124507	131338	132437	101732	111060	134545	116000	116441	127934	163854
13 Corea, República de	102348	135119	150339	144616	93282	119752	160481	141098	152126	178827	224463
14 España	88863	113537	121221	115670	136662	135343	156145	154650	165105	208602	249308
15 Taipei Chino	85484	103558	102525	114138	104722	110828	139909	107083	112616	127366	168444
16 México	83075	75858	93674	114846	130948	146084	182702	176185	176607	178503	206423
17 Suiza	67997	80152	78224	75960	80094	79857	82521	84102	83672	96448	111603
18 Malasia	59600	77691	78418	79030	58319	64966	81963	73866	79869	83618	105287
19 Suecia	55458	65036	66930	65596	68403	68579	72881	63200	66955	83540	99324
20 Austria	55233	66237	68505	65739	69504	71319	72395	74633	78299	99532	117765
21 Tailandia	54459	70786	72332	62854	42971	50342	61924	61962	64645	75805	95353
22 Australia	53425	61283	65427	65892	64630	69158	71529	63888	72690	89084	109376
23 Rusia, Federación de	50520	60945	68830	73615	58015	39537	44659	53764	60966	76070	96307
24 Dinamarca	36691	45939	45291	44902	46873	45753	45558	45322	50320	57429	68191
25 Brasil	35997	53783	56947	64996	60600	51671	58631	58351	49599	50706	65921
26 Indonesia	31983	40630	42929	51304	35280	33321	43595	37534	38310	42243	54895
27 Noruega	27307	32968	35615	35708	37478	34173	34392	32955	34890	39486	48082
28 Portugal	27061	32610	35202	35055	38435	39973	39953	39490	40156	47200	54914
29 India	26843	34707	37942	41432	42980	46979	51523	50392	56517	71238	97339
30 Irlanda	25612	32340	34320	37748	43191	46768	51042	50556	52399	53866	60651
31 Israel	25237	29578	31620	30781	29342	33166	37686	35449	35517	36282	42864
32 Sudáfrica	23363	30546	30182	32998	29242	26696	29695	28248	29267	41084	57100
33 Arabia Saudita	23338	28091	27744	28732	30013	28011	30238	31223	32312	36964	44576
34 Finlandia	23275	29470	31422	31611	32960	32114	34443	32639	34218	42513	50824
35 Turquía	23270	35709	43627	48559	45921	40671	54503	41399	51554	69340	97540
36 Polonia	22680	29050	37135	42310	47055	45903	48940	50184	55299	68272	89174
37 Filipinas	22641	28341	34126	38622	31496	32568	37027	34921	37180	39502	42345
38 Argentina	21527	20122	23762	30450	31404	25508	25154	20320	8990	13834	22320
39 Grecia	21507	25898	28238	26919	30293	30528	33480	28419	31266	44875	52577
40 Emiratos Árabes Unidos	21024	20984	22638	29951	24728	24972	26717	30075	32536	39454	47640
41 República Checa	17310	25085	27800	27105	28340	28151	32174	36297	40656	51728	69510
42 Hungría	14555	15465	18145	21235	25705	28008	31955	33617	37755	47808	59332
43 Irán, Rep. Islámica del	13774	13862	16274	14196	14323	12683	14347	17627	22275	26158	34705
44 Nueva Zelandia	11913	13957	14724	14519	12495	14299	13906	13308	15047	18565	23201
45 Colombia	11882	13853	13683	15378	14635	10659	11539	12834	12738	13892	16746
46 Chile	11820	15900	19199	20822	19880	15988	18507	17429	17091	19381	24871
47 Ucrania	10748	15484	17603	17128	14676	11846	13956	15775	16977	23021	28996
48 Egipto	10219	11760	13038	13211	16166	16022	14010	12756	12552	10893	12831
49 Argelia	9370	10250	8840	8688	9403	9162	9152	9949	12364	13533	18199
50 Rep. Bolivariana	9187	12649	9880	14606	15817	14064	16213	18323	12963	9256	14995

FUENTE: ORGANIZACION MUNDIAL DEL COMERCIO. ESTADISTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL 2005.



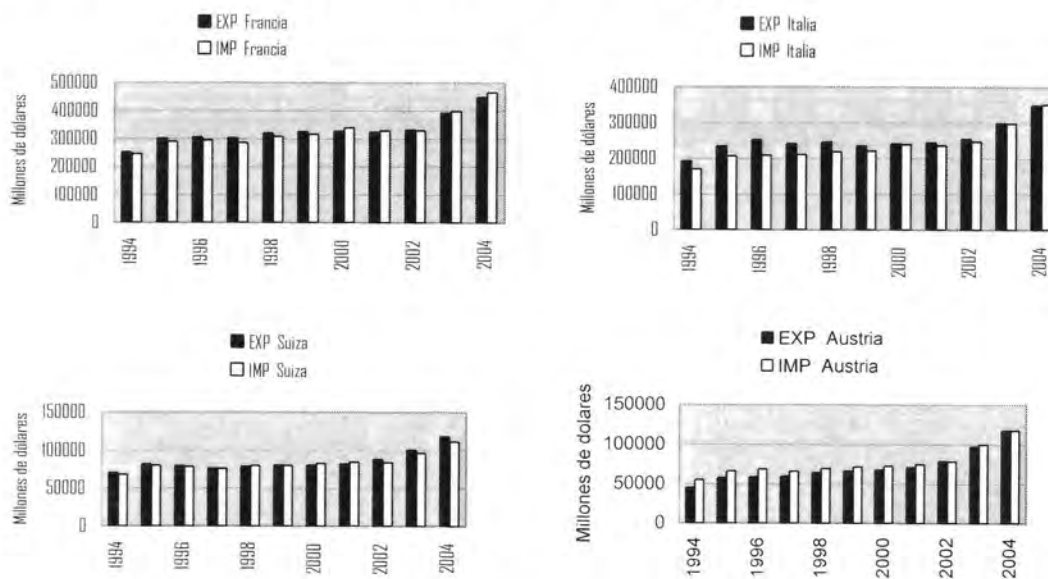
### ANEXO 3

#### PAÍSES QUE REALIZARON MÁS IMPORTACIONES EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL DE 2005.

#### PAÍSES QUE EXPORTARON E IMPORTARON EN EL SECTOR COMERCIO CASI DE MANERA PARALELA, DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL DE 2005.



## ANEXO 4

### PAÍSES QUE PRESENTARON BALANZA COMERCIAL FAVORABLE A NIVEL MUNDIAL EN EL SECTOR COMERCIO DURANTE EL PERIODO DE 1994 A 2004 BALANZA COMERCIAL COMO PORCENTAJE DEL PIB

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>América del Norte</b>											
Canada	1.00	2.96	3.85	1.64	0.00	3.43	5.22	5.17	0.00	0.00	0.00
Mexico	-4.83	2.66	2.13	-0.03	-1.81	-1.61	-1.94	-2.27	-1.88	-1.67	-1.87
United States	-1.54	-1.43	-1.48	-1.46	0.00	-2.71	-3.74	-3.48	-4.07	0.00	0.00
<b>América del Sur y Central</b>											
Trinidad and Tobago	12.95	14.16	10.46	-6.84	-7.15	5.82	13.66	10.46	4.03	8.70	12.68
Chile	1.32	1.82	-2.08	-2.37	-4.68	1.69	0.99	2.02	3.60	3.23	6.66
<b>Europa</b>											
Luxembourg	11.49	9.39	10.24	10.91	0.00	17.05	22.16	19.31	18.19	0.00	21.64
Finland	6.36	8.40	8.04	8.85	0.00	8.53	9.24	8.19	7.97	0.00	5.63
Denmark	5.28	4.18	4.73	3.33	0.00	4.79	5.97	6.47	5.93	0.00	5.11
Switzerland	4.47	4.01	4.18	4.44	0.00	5.25	4.81	4.11	6.47	0.00	-7.43
Belgium	4.28	4.59	4.74	5.14	0.00	4.38	3.21	3.52	4.02	0.00	2.94
Sweden	4.18	6.43	6.74	7.01	0.00	6.14	5.63	6.01	6.06	0.00	8.03
Italy	3.74	4.23	5.23	4.33	0.00	2.05	0.98	1.45	1.11	0.00	0.81
France	2.18	2.37	2.60	0.00	0.00	2.26	1.24	1.59	2.06	0.00	0.25
Germany	0.63	0.78	1.22	1.51	0.00	0.83	0.38	1.87	3.94	0.00	4.93
<b>Comunidad de Estados Independientes</b>											
Russian Federation	4.77	3.66	4.02	2.71	3.20	17.05	20.03	12.90	-10.79	10.89	12.66
<b>Africa</b>											
Gabon	23.42	21.54	23.97	21.93	10.93	6.77	2.18	19.79	20.02	23.14	21.00
Botswana	11.96	13.66	17.60	10.65	9.75	10.73	21.78	18.16	13.63	14.33	7.54
Cote d'Ivoire	9.82	5.39	7.72	7.05	6.02	8.17	6.99	8.64	17.82	15.56	9.73
South Africa	1.81	0.19	1.30	1.15	0.66	2.62	2.75	3.59	3.34	3.97	-0.50
<b>Oriente Medio</b>											
Bahrain	10.47	23.66	30.76	36.07	0.00	15.04	24.69	21.54	16.12	0.00	18.23
Saudi Arabia	12.04	13.43	13.28	14.23	0.00	11.54	18.75	15.81	17.75	0.00	27.77
Iran, Islamic Rep.	8.90	4.75	0.00	0.00	0.00	4.64	11.52	6.43	1.58	-3.17	1.83
Kuwait	8.52	10.65	13.16	11.75	0.00	6.71	26.82	16.08	8.70	0.00	26.98
<b>Asia</b>											
Malaysia	-1.65	-4.00	1.02	1.39	14.64	25.05	19.98	18.40	17.42	18.06	21.29
China	1.36	1.71	2.15	4.49	4.57	3.09	2.67	2.39	2.95	1.00	2.55
Hong Kong, China	1.21	-4.35	-1.40	-3.54	0.31	4.57	3.59	3.70	8.35	9.40	8.86
Japan	2.09	1.47	0.00	0.00	0.00	1.55	1.42	0.63	1.30	0.00	0.00
Indonesia	2.26	-1.33	-0.62	-0.28	0.00	8.08	9.46	7.41	6.57	5.54	3.98
Korea, Rep.	-0.73	-1.06	-3.95	-0.72	0.00	6.68	3.15	2.29	1.38	2.53	4.35

FUENTE: BANCO MUNDIAL. GLOBAL DEVELOPMENT FINANCE & WORLD DEVELOPMENT INDICATORS (% of GDP)



## ANEXO 5

### DEFINICIÓN DE LOS BLOQUES COMERCIALES MUNDIALES

**Integración económica;** refiere a la política comercial de reducir o eliminar barreras comerciales de manera discriminatoria sólo entre los países miembros.

**Acuerdos comerciales preferenciales;** confieren barreras comerciales mínimas a los países miembros a diferencia de los no participantes.

**Zona de libre comercio;** refiere a las áreas donde los países miembros no se pagan entre sí aranceles o impuestos aduanales con el fin de que las mercancías circulen libremente, de esta forma se descartan todas las barreras comerciales entre los miembros, no obstante, cada uno conserva la suya para negociar con naciones no integrantes. Destaca el AELC y el TLC.

**Unión aduanera;** en concreto, se trata uniones desviadoras de comercio que buscan lograr un mayor grado de autosuficiencia entre las naciones y fomentar el desarrollo industrial, por tanto, anula gravámenes u otras trabas comerciales entre los integrantes y acuerdan impuestos comerciales comunes frente al resto del mundo. Destaca la UE o MERCOMÚN

**Mercado común;** expande a una unión aduanera con la inserción del libre movimiento del trabajo y capital entre los integrantes.

**Unión económica;** se trata de un tipo avanzado de integración económica, dado que unifica políticas monetarias y fiscales de los países integrantes.

FUENTE: SALVATORE 1999



## ANEXO 6

### PAÍSES MIEMBROS DE LAS INTEGRACIONES ECÓMICAS MUNDIALES

TLCs	CONCEPTO	PAISES MIEMBROS
AELC	Asociación Europea de Libre Comercio	Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza y el Reino Unido.
ALALC	Asociación Latinoamericana de Libre Comercio. Tratado de Montevideo.	Brasil, Uruguay, Argentina, México, Paraguay y el Pacto Andino formado por: Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.
ALADI reemplaza al ALALC	Asociación Latinoamericana de Integración.	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
ALCEC	Asociación de Libre comercio de Europa Central.	Polonia, Hungría, la República Checa y Eslovaquia.
ANSEA	Asociación de Naciones de Asia Sudoriental.	Brunei Darassalam, Camboya, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia.
ANDEAN	Mercado Común Andino.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, y Venezuela.
APEC	Fóro de Cooperación Económica Asia-Pacífico	Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, China, Estados Unidos de América, Federación de Rusia, Filipinas, Hon Kong, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Perú.
CA	Comunidad Andina.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
CARICOM	Comunidad del Caribe.	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominca, Granada, Guyana, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago.
CCG	Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo	Irak, Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia, Saudita y Emiratos Árabes Unidos.
CEEAO	Comunidad Económica de los Estados de África Occidental	Benín, Burkina, Faso, Cabo, Verde, Cote de Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo.
CEEAC	Comunidad Económica de los Estados Centroafricanos	Angola, Burundi, Camerún, Chad, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Rwanda, Santo Tomé, Príncipe.
CEAP	Cooperación Económica Asia-Pacífico.	Australia, Brunei, Canadá, Chile, Corea del Sur, Darussalam, Estados Unidos, Filipinas, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, La República Popular China, Singapur, Taiwan y Tailandia.
CEI	Comunidad de Estados Independientes.	Rusia y República Soviética
COMECON	Consejo de Ayuda Mutua Económica.	Bulgaria, Checoslovaquia, Alemania Oriental, Hungría, Polonia y Rumania, Mongolia, Cuba, Corea del Norte y Vietnam.
COMESA	Mercado Común de África del Oeste y Meridional.	Angola, Burundi, Comoras, Djibouti, Egipto, Etiopía, Kenya, Madagascar, Malawi, Mauricio, Namibia, República Democrática del Congo, Rwanda, Seychelles, Sudan, Swazilandia, Uganda, Zambia y Zimbabwe.
CUEA	Consejo de la Unidad Económica de Árabe	Libia, Egipto y Sudán
EFTA	Asociación Europea de Libre Comercio	Filandia, Suecia y otros países de Europa
GATT	Acuerdo General de Aranceles y Comercio	Ha celebrado ocho rondas: Ginebra 1947, Annecy, Francia 1949, Torquay, Reino Unido 1951, Ginebra 1956, Ginebra (Ronda Dillon) 1960-61, Ginebra (Ronda Kennedy) 1964-67, Ginebra (Ronda Tokio) 1971-79, Montevideo (Ronda Uruguay) 1986.
MERCOSUR	Mercado Común del Cono Sur.	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
MCCA	Mercado Común Centroamericano.	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
SAARC	Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional.	Bangladesh, Bhután, India, Maldivas, Nepal, Pakistan y Sri Lanka
SADC	Comunidad de Desarrollo de África del sur	Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, República Democrática del Congo, República Unida al Congo, República Unida de Tanzania, Zambia y Zimbabwe.
SPARTECA	Regional del Pacífico Sur.	Australia y Nueva Zelanda
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte.	Estados Unidos, Canadá y México.
UEMOA	Unión Económica y Monetaria de África del Oeste.	Benin, Burkina, Faso, Cote de Ivoire, Guinea, Guinea-Bissau, Mali, Noger, Senegal, y Togo.
UDEAC	Unión Aduanera y Económica de África Central	Camerun, Chad, Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón y República Centroafricana
UE	Unión Europea	Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Francia, Finlandia, Gran Bretaña, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Reino Unido, Portugal, Polonia, República Checa, -suecia.
ZCEMA	Zona de Cooperación Económica del Mar Negro	Federación Rusia y Georgia

FUENTE: SALVATORE (1999), DI FILIPPO (2000) Y RODRIGUEZ (2005)



## ANEXO 7

## LAS MEJORES CIUDADES PARA INVERTIR

RADIOGRAFÍA DE LOS 60 MEJORES DESTINOS MEXICANOS, DONDE SOBRESALEN ALGUNAS CIUDADES SORPRESA, QUE ESTÁN GENERANDO MANO DE OBRA CAPACITADA, QUE INVIERTEN EN INFRAESTRUCTURA Y QUE RECIBEN CAPITAL EXTRANJERO.

## RANKING DE CIUDADES

	Ciudad	Estado	ÍNDICES GENERALES					TENDENCIAS					
			Nivel educativo	Dinámica Poblacional	Dinámica macro (1)	Infraestructura (2)	Escolaridad (3)	Población total	Segmento AB (4)	IED en 6 años (5)	IED per capita (6)	Dinámica poblacional (7)	Variac. telefónicas (8)
1	Los Cobos	BCS	7.8	10	6.43	1.62	8.05	105 469	2.44	1 659	1.11	48.48	60.94
2	Puebla	Puebla	9.64	4.6	4.96	3.81	9.37	1 346 916	2.04	388	0.5	10.17	71.23
3	Pachuca	Hidalgo	9.19	5.34	4.04	4.28	9.57	261 399	2.42	381	13.19	15.42	61.23
4	Zacatecas	Zacatecas	8.84	5.29	3.04	5.12	8.66	192 826	0.91	36	-0.69	15.08	91.17
5	Chetumal	Quintana Roo	7.66	4.32	3.56	3.85	7.41	208 164	1.28	457	-0.28	9.29	95.31
6	Cd Juárez	Chihuahua	8.89	6.05	4.52	2.26	8.03	1 218 817	2.2	1 428	-0.1	20.46	49.36
7	Tijuana	BCN	8.54	6.28	4.75	2.06	8.12	1 210 820	3.14	2 123	-0.16	22.11	49.44
8	Xalapa	Veracruz	8.79	5.42	3.53	3.86	9.22	392 447	1.93	44	-30.39	16.03	52.62
9	Reynosa	Tamaulipas	9.02	6.65	3.64	1.8	8.28	420 463	1.92	820	-0.26	24.75	46.48
10	La Paz	BCS	8.94	4.28	6.38	1.83	9.02	196 907	1.87	1 659	1.11	7.94	60.94
11	Toluca	Edo. Mex.	8.98	5.36	3.51	2.97	8.77	950 198	2.49	335	-0.28	15.55	60.18
12	Chihuahua	Chihuahua	9.48	4.15	4.52	2.27	9.14	671 790	3.19	1 428	-0.1	7.03	49.36
13	Cancún	Quintana Roo	8.96	3.85	3.6	3.93	8.52	419 815	1.67	457	-0.28	4.89	95.31
14	Cd de México	DF y Edomex	9.18	4.01	7.82	5	8.94	7 308 562	1.92	6 307	1	6.02	33.81
15	Tehuacan	Puebla	8.43	5.81	4.95	3.81	7.23	226 258	0.94	388	0.5	18.79	71.23
16	Veracruz	Veracruz	9.16	4.23	3.53	3.86	8.68	554 496	1.03	44	-30.39	7.58	52.62
17	Pto Vallarta	Jalisco	8.33	6.44	3.83	2.04	8.12	184 728	2.61	461	-0.56	23.25	47.25
18	Tuxtla	Chiapas	8.69	4.92	3.69	3.44	8.69	434 143	1.41	24	-0.61	12.43	57.33
19	San Luis Potosí	SLP	9.51	4.18	3.58	3.03	9.18	798 782	1.95	313	-0.56	7.21	51.49
20	Tlaxcala	Tlaxcala	8.11	4.4	3.42	5.29	7.57	210 493	1.16	78	-0.7	8.81	73.76
21	Cd. Victoria	Tamaulipas	9.53	4.27	3.63	2.29	9.37	263 063	1.93	820	-0.26	7.83	46.48
22	Querétaro	Querétaro	8.43	5.81	3.24	2.6	7.23	554 707	1.1	522	-0.26	18.79	63.48
23	Tampico	Tamaulipas	9.64	4	3.64	2.29	9.35	590 119	0.99	820	-0.26	5.92	46.48
24	Monterrey	Nuevo León	9.14	4.29	4.96	1.46	9	3 161 509	2.99	2 196	0	8.03	40.33
25	Mazatlán	Sinaloa	9.19	4.06	3.09	3.45	8.63	380 509	1.79	61	0.31	6.4	47.03
26	Calaya	Guanajuato	8.58	4.29	4.48	2.76	7.81	382 668	1.92	159	1.45	8.04	61.44
27	Hermosillo	Sonora	9.51	4.44	3.47	1.91	9.14	609 829	2.07	559	-0.4	9.06	39.83
28	Coatzacoalcos	Veracruz	8.95	3.6	3.52	3.86	8.18	249 879	1.45	44	-30.39	3.13	52.62
29	Tepic	Nayarit	8.08	3.83	5.57	2.98	8.94	342 840	1.39	216	0.55	4.72	61.26
30	Matamoros	Tamaulipas	8.73	5.26	3.64	1.79	8.06	418 141	1.53	820	-0.26	15.04	46.48
31	Aguascalientes	Aguascalientes	8.27	4.72	3.35	2.1	8.46	643 419	2.26	366	-0.34	11.02	59.93
32	Nuevo Laredo	Tamaulipas	8.87	5	3.64	1.8	8.09	310 915	2.01	820	-0.26	13.04	46.48
33	Culiacán	Sinaloa	8.82	4.16	3.09	3.45	8.47	745 537	1.82	61	0.31	7.08	47.03
34	Acapulco	Guerrero	8.77	3.88	3.42	3.39	7.95	722 499	0.67	317	0.08	5.12	55.79
35	Irapuato	Guanajuato	8.33	4.1	4.47	2.76	7.06	440 134	1.36	159	1.45	6.66	61.44
36	Villahermosa	Tabasco	8.31	3.88	3.4	2.1	7.15	357 669	0.9	73	0.18	5.12	42.72
37	Los Mochis	Sinaloa	8.84	3.94	3.06	3.45	8.33	359 146	1.39	61	0.31	5.49	47.03
38	Mexicali	BCN	8.25	4.55	4.77	1.99	8.46	764 602	2.62	2 123	-0.16	9.85	49.44
39	Chilpancingo	Guerrero	7.63	5.03	3.4	4.39	8.66	192 947	0.97	317	0.08	13.25	55.79
40	Campeche	Campeche	8.31	4.01	4.15	2.83	8.28	216 897	1.28	87	1.75	6.04	60.44
41	Manzanillo	Colima	8.15	5.31	3.12	2.47	7.65	125 143	1.39	68	0.34	15.25	56.54
42	Durango	Durango	8.69	3.98	3.11	3.18	8.45	491 436	1.62	134	0.96	5.78	58.44
43	Torreón-La Laguna	Coah. y Dgo	8.35	4.04	3.9	2.58	8.68	771 939	1.94	487	-0.26	6.25	50.68
44	León	Guanajuato	7.49	4.42	4.48	2.92	7.25	1 134 842	1.86	159	1.45	8.9	61.44
45	Guadalajara	Jalisco	7.72	3.97	4.21	2.04	8.53	3 477 101	1.98	461	-0.56	5.75	47.25
46	Cuernavaca	Morelos	7.72	4.57	3.7	2.53	8.98	672 719	2.23	221	-0.74	10.01	61.19
47	Merida	Yucatán	8.66	4.43	3.16	2.16	8.59	743 983	2.13	173	0.25	8.99	44.77
48	Cd Obregón	Sonora	9.22	3.61	3.47	1.84	8.67	356 290	1.48	559	-0.4	3.21	39.83
49	Pozza Rica	Veracruz	8.88	3	3.52	2.92	9.82	212 574	1.07	44	-30.39	-1.13	52.62
50	Saltillo	Coahuila	8.23	4.5	3.63	2.07	8.98	593 909	2.83	487	-0.26	9.48	50.68
51	Ensenada	BCN	6.8	5.64	4.72	1.89	7.89	370 730	1.68	2 123	-0.16	17.58	49.44
52	Cuatla	Morelos	7.38	4.24	3.65	3.21	7.33	163 434	1.18	221	-0.74	7.66	61.19
53	Monclova	Coahuila	8.65	3.54	3.5	2	8.74	255 484	2.15	487	-0.26	2.66	50.68
54	Orizaba	Veracruz	6.13	3.86	3.55	3.86	8.36	266 448	0.81	44	-30.39	4.94	52.62
55	Colima	Colima	8.04	4.23	3.13	2.48	8.95	196 318	1.61	68	0.34	7.6	56.54
56	Minatitlán	Veracruz	8.37	2.18	3.51	3.86	7.59	151 853	0.89	44	-30.39	-2.41	52.62
57	Cd del Carmen	Campeche	5.22	4.56	4.19	2.82	7.56	172 076	2.72	87	1.75	9.89	60.44
58	Morelia	Michoacán	5.67	4.2	3.06	2.86	4.43	620 532	1.92	14	-0.57	7.36	45.04
59	Uruapan	Michoacán	5.65	4	3.04	3.65	5.11	265 699	1.12	14	-0.57	5.94	45.04
60	Oaxaca	Oaxaca	ND	4	3.09	ND	ND	437 834	0.97	0	0.4	ND	91.03

FUENTE: LLAMAS (2005) REVISTA EXPANSIÓN JUNIO DE 2005.

- (1) DINAMISMO MACROECONÓMICO PER CAPITA. (2) MEJORAMIENTO EN INFRAESTRUCTURA. (3) PROMEDIO EN AÑOS.  
 (4) PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN TOTAL QUE VIVE CON MÁS DE 10 SALARIOS MÍNIMOS. (5) ACUMULADO EN MILLONES DE DÓLARES EN EL ESTADO. (6) VARIACIÓN ACUMULADA DE IED PER CAPITA. (7) PERÍODO QUINQUENAL 1995-2000.  
 (8) INCREMENTO QUINQUENAL DE LÍNEAS FIJAS TOTALES. ND NO DISPONIBLES.



## ANEXO 8

### PRINCIPALES INDICADORES DE POBLACIÓN DE QUINTANA ROO, CHETUMAL Y OPB PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEO DE QUINTANA ROO, CHETUMAL Y OPB

Principales Indicadores de Población de Quintana, Chetumal Roo y OPB			
Indicador	Quintana Roo	Chetumal	OPB
Población total	874963	121602	208164
% de la población estatal		14%	23.79%
% de la población total municipal		58.42%	
Población con 12 años y más	48%	73%	70%
Población de 18 años y más	52%	60%	58%
Población sin derechohabiencia a servicio de salud	52%	41%	51.08%
Población nacida en la entidad	42%	57%	87.45%

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL XII CENSO DE POBLACION. INEGI (2000)

Principales Indicadores de Empleo de Quintana Roo, Chetumal y OPB			
Indicador	Quintana Roo	Chetumal	OPB
Población Económicamente Activa	352014	47769	74763
Tasa de Participación Económica	57%	54%	50.62%
Población Económicamente Inactiva	258355	40605	71421
Población ocupada en el sector primario	10%	2%	19.56%
Población ocupada en el sector secundario	16%	18%	14.03%
Población ocupada en la burocracia y en el sector terciario	71%	78%	34.22%
Población ocupada que recibe menos de un salario mínimo mensual	8%	12%	10%
Población ocupada que recibe 2 y hasta 5 salarios mínimos mensuales	40%	37%	15%
Población ocupada que recibe más de 5 y hasta 10 salarios mínimos mensuales	11%	11%	8%

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL XII CENSO DE POBLACION. INEGI (2000)



## ANEXO 9

### SECTORES Y SUBSECTORES CORRESPONDIENTES AL COMERCIO DE CHETUMAL.

Sector 43 Comercio al por Mayor		Sector 46 Comercio al por Menor	
Subsectores		Subsectores	
431	De alimentos, bebidas y tabaco (Abarrotes generalmente ofertados en bodegas)	461	De alimentos, bebidas y tabaco
432	De productos textiles y calzado	462	Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales
433	De productos farmacéuticos, de perfumería, accesorios de vestir, artículos para el esparcimiento y electrodomésticos	463	De productos textiles, accesorios de vestir y calzado
434	De materias primas agropecuarias para la industria y materiales de deshecho	464	De artículos para el cuidado de la salud
435	De maquinaria, mobiliario y equipo para actividades agropecuarias, industriales y de servicios	465	De artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal
436	De camiones	466	De enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores
437	Intermediación y comercio al por mayor por medios masivos de comunicación y otros medios	467	De artículos de ferretería, tlapalería y vidrios
		468	De vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes
		469	Intermediación y comercio al por menor por medios masivos de comunicación y otros medios

FUENTE: INEGI, CENSOS ECONÓMICOS 2004, CON ADAPTACIONES PROPIAS.





## ANEXO 10

## TOTAL DE EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO AL 2006

EMPRESAS				
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
QUINTANA ROO	766	17,038	9,449	27,253

MUNICIPIO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Cozumel	74	1,553	1,001	2,628
Felipe Carrillo Puerto	7	291	31	329
Isla Mujeres	16	215	111	342
Othon P. Blanco	163	3,353	1,261	4,777
Benito Juárez	479	8,278	5,022	13,779
Jose Ma. Morelos	0	436	47	483
Lazaro Cardenas	1	474	171	646
Solidaridad	26	2,438	1,805	4,269
<b>TOTAL</b>	<b>766</b>	<b>17,038</b>	<b>9,449</b>	<b>27,253</b>

MICROEMPRESAS				
MUNICIPIOS	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Cozumel	65	1,505	903	2,473
Felipe Carrillo Puerto	7	290	31	328
Isla Mujeres	16	213	102	331
Othon P. Blanco	126	3,295	1,208	4,629
Benito Juárez	433	8,043	4,580	13,056
Jose Ma. Morelos	0	436	47	483
Lazaro Cardenas	1	473	168	642
Solidaridad	21	2,394	1,645	4,060
<b>TOTAL</b>	<b>669</b>	<b>16,649</b>	<b>8,684</b>	<b>26,002</b>

PEQUEÑAS EMPRESAS				
MUNICIPIO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Cozumel	9	38	72	119
Felipe Carrillo Puerto	0	0	0	0
Isla Mujeres	0	2	8	10
Othon P. Blanco	32	38	38	108
Benito Juárez	28	154	289	471
Jose Ma. Morelos	0	0	0	0
Lazaro Cardenas	0	1	3	4
Solidaridad	3	34	105	142
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>267</b>	<b>515</b>	<b>854</b>

MEDIANAS EMPRESAS				
MUNICIPIO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Cozumel	0	9	12	21
Felipe Carrillo Puerto	0	1	0	1
Isla Mujeres	0	0	1	1
Othon P. Blanco	3	15	8	26
Benito Juárez	17	59	59	135
Jose Ma. Morelos	0	0	0	0
Lazaro Cardenas	0	0	0	0
Solidaridad	2	5	14	21
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>89</b>	<b>94</b>	<b>205</b>

GRANDES EMPRESAS				
MUNICIPIO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Cozumel	0	1	14	15
Felipe Carrillo Puerto	0	0	0	0
Isla Mujeres	0	0	0	0
Othon P. Blanco	2	5	7	14
Benito Juárez	1	22	94	117
Jose Ma. Morelos	0	0	0	0
Lazaro Cardenas	0	0	0	0
Solidaridad	0	5	41	46
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>156</b>	<b>192</b>

FUENTE: SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM) MAYO 2006.

**Universidad de Quintana Roo.**  
**Encuesta a PYMES del Subsector 431 (abarrotes en general) Correspondiente al Sector Comercio al**  
**Por Mayor**  
**Chetumal, 2006**

Nombre de Encuestador: \_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Nombre del dueño de la empresa \_\_\_\_\_

**CAPITAL HUMANO**

1. Que tipo de incentivos le da la empresa a sus empleados?
  1. pago de derechos de seguro social e infonavit \_\_\_\_\_
  2. cursos de capacitación \_\_\_\_\_
  3. vacaciones \_\_\_\_\_
  4. otros \_\_\_\_\_
2. Qué tipo de capacitación se le da a los empleados?
  1. Técnica \_\_\_\_\_
  2. Administrativa \_\_\_\_\_
  3. Contable \_\_\_\_\_
  - 4 Otros \_\_\_\_\_
3. La capacitación lo organiza:  
El sector privado \_\_\_\_\_ El sector público \_\_\_\_\_
4. Para reclutar a los empleados, se pide el siguiente nivel de escolaridad:
  1. nivel primaria \_\_\_\_\_
  2. nivel secundaria \_\_\_\_\_
  3. nivel técnico \_\_\_\_\_
  4. experiencia laboral \_\_\_\_\_
5. La empresa ofrece empleo de por vida a quienes son disciplinados y cumplen con las normas y políticas que rigen la empresa? \_\_\_\_\_
6. Ofrece salario fijo con incidencia en la antigüedad \_\_\_\_\_ o salario variable basado en utilidades y satisfacción del cliente? \_\_\_\_\_
7. Sus empleados reciben alguna otra compensación además de su salario con el fin generar valor motivacional y de lealtad a su empresa? \_\_\_\_\_
8. En su empresa existe un sistema de promociones y transferencias internas que permite que los puestos de niveles superiores los ocupe el personal interno de acuerdo a las normas de la empresa? \_\_\_\_\_
9. La empresa ofrece un sistema de jubilación a sus empleados para cuando se separen de de ella al final de su vida? \_\_\_\_\_
10. Considera que la cobertura de seguridad social, infonavit y otras prestaciones le benefician a su empresa?  
Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ poco \_\_\_\_\_ mucho \_\_\_\_\_

**ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.**

11. Con que tipo de financiamiento cuenta su empresa?
  1. Finanzas familiares \_\_\_\_\_
  2. Bancos comerciales \_\_\_\_\_
  3. Cajas de ahorros \_\_\_\_\_
  4. otros \_\_\_\_\_
12. Qué tipo de servicios o de apoyo del sector público recibe su empresa?  
Asesoría financiera y capacitación \_\_\_\_\_ asesoría administrativa \_\_\_\_\_ orientación y consultaría \_\_\_\_\_  
acceso a financiamiento \_\_\_\_\_ apoyo para proyectos productivos \_\_\_\_\_  
Integración a cadenas productivas \_\_\_\_\_
13. Por qué no ha accedido a apoyos?  
Falta de información \_\_\_\_\_ Falta de requisitos específicos \_\_\_\_\_ Miedo al riesgo \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

14. De las anteriores cuales ha puesto en práctica? \_\_\_\_\_

15. Ha considerado la posibilidad de formar parte de una cadena productiva, tiene alguna empresa identificada? \_\_\_\_\_

17. Con cuantas sucursales cuenta actualmente \_\_\_\_\_

18. Cuenta con sucursales fuera de la localidad? \_\_\_\_\_

18. Dónde se ubican las empresas a quien les vende o les da servicios su empresa?  
En la localidad \_\_\_\_\_ Fuera de la localidad pero en el municipio \_\_\_\_\_  
De otro municipio \_\_\_\_\_ En otro Estado \_\_\_\_\_

19. Qué servicio y/o producto le ofrece usted a sus clientes?  
Turístico \_\_\_\_\_ Comercial \_\_\_\_\_ Producto industrial \_\_\_\_\_ Producto alimenticio \_\_\_\_\_  
Tipo (abarrotes diversos, dulces, entre otros) \_\_\_\_\_

20. Cuales son los productos de mayor demanda? \_\_\_\_\_

21. Dónde adquiere usted su materia prima?  
En la localidad \_\_\_\_\_ Fuera de la localidad pero en el municipio \_\_\_\_\_  
En otro municipio \_\_\_\_\_ En otro Estado \_\_\_\_\_

22. Quienes son sus proveedores (COMA, SAHUAYO..)? \_\_\_\_\_

23. Los productos que ofrece son nacionales o internacionales? \_\_\_\_\_

24. Ofrece productos de importación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porque no \_\_\_\_\_

25. Como realiza sus ventas?  
Al mayoreo \_\_\_\_\_ Medio mayoreo \_\_\_\_\_ Al detalle \_\_\_\_\_

26. Existe autoactivación en su empresa, es decir opera a partir de solo pedidos, adquiriendo justo lo necesario, en el momento preciso o mantiene altos volúmenes de inventarios en bodegas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Considera que cuenta con la funciones, el personal y los insumos estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal de sus clientes? \_\_\_\_\_

28. Como realiza la vinculación con la oferta y demanda.  
Acercamiento a los clientes \_\_\_\_\_, de acuerdo a las necesidades de la localidad \_\_\_\_\_, o por intuición \_\_\_\_\_

29. Como realiza el desarrollo de proveedores y distribuidores, existe algún programa de actividades?  
Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_

30. Considera que los precios de sus productos son accesibles para sus clientes, en comparación con otras tiendas del mismo giro? \_\_\_\_\_

31. Como considera la calidad de sus productos? \_\_\_\_\_

32. Existe diversificación de marcas de productos en su empresa? \_\_\_\_\_

33. Ofrece servicio a domicilio? \_\_\_\_\_

### CAPITAL FISICO (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)

34. Cuanto tiempo lleva funcionando su empresa? \_\_\_\_\_
35. Como dueño se considera emprendedor o empresario? \_\_\_\_\_
36. En su empresa se elaboran planes de negocios (planificación de compras, para evitar exceso de inventarios)? \_\_\_\_\_
37. Tiene alguna estrategia de acercamiento a sus clientes para conocer sus necesidades de demanda? \_\_\_\_\_
38. En su empresa se elaboran estudios especializados para conocer indicadores de productividad, tales como; cuanto ingreso produce cada trabajador, costos de cada área y trabajador, rentabilidad de los productos \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ satisfacción \_\_\_\_\_ del cliente? \_\_\_\_\_
39. En su empresa existe un manual de procedimientos que le permitan delegar responsabilidades a sus empleados? \_\_\_\_\_
40. Como dueño, a que empresas visualiza como fuertes competidoras para su empresas? \_\_\_\_\_
41. Que estrategias utiliza para ser competitivo frente a las otras empresas competidoras de la localidad? \_\_\_\_\_
41. Cuándo fue la última vez que usted le hizo algún cambio a su local?  
6 meses \_\_\_\_\_ 1 año \_\_\_\_\_ más de 2 años \_\_\_\_\_
43. Qué nueva inversión ha realizado en su empresa?  
Herramientas \_\_\_\_\_ maquinaria \_\_\_\_\_ imagen \_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_
44. Qué medios usa su empresa para darse a conocer?  
Radio \_\_\_\_\_ volantes \_\_\_\_\_ voceadores \_\_\_\_\_  
opinión de clientes \_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_
45. En qué asociación o agrupación participa su empresa? (Cooperación)  
Canaco \_\_\_\_\_ Canacindra \_\_\_\_\_ Asociación de hoteles \_\_\_\_\_
46. En cual de los siguientes rubros realiza más inversiones su empresa  
Investigación y desarrollo \_\_\_\_\_ capacitación y administración de la mano de obra \_\_\_\_\_  
mercadeo \_\_\_\_\_ costeo y control contable \_\_\_\_\_ tecnología para su  
empresa \_\_\_\_\_ imagen de la empresas \_\_\_\_\_
47. Ha considerado la posibilidad de actuar como una empresa integradora?  
Sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ porque \_\_\_\_\_
48. Qué necesita su empresa para estar mejor?  
Apoyo financiero \_\_\_\_\_  
Apoyo administrativo \_\_\_\_\_  
Apoyo de gestión empresarial \_\_\_\_\_  
Promoción \_\_\_\_\_  
Integración a cadenas productivas \_\_\_\_\_



### **Bibliografía Consultada.**

- ABC de las Cuentas Nacionales (2000). Colección de Cultura Estadística. INEGI.
- Acemoglu D. (1997). Why Do New Technologies Complement Skills? Directed Technical Change and Wage Inequality, Documento de trabajo, N° 97, Cambridge, Massachusetts, Instituto de Tecnología de Massachusetts.
- Aguilar Arturo (2004). Como Ganar en la Era del Conocimiento. Revista Expansión. Número 24. Noviembre-Diciembre, 2004.
- Albuquerque Llorens Francisco (1995). Espacio, Territorio y Desarrollo Económico Local. Instituto Latinoamericano y Caribeño de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas/CEPAL.
- Albuquerque Llorens Francisco (1999). Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Propiedad Intelectual No. 117.452. Madrid, 1999.
- Altenburg Tilman y Meyer-Stamer Jorg (2001). La Promoción de Clusters Industriales en América Latina. Experiencias y Estrategias. Buenos Aires.
- Álvarez Torres Martín G. (2001). Manual de Competitividad. Procedimientos y Herramientas Prácticas para Incrementar y Consolidar la Presencia de su Empresa en el Mercado. Panorama Editorial.
- Anda Gutiérrez Cuauhtémoc (1996). Administración y Calidad. Limusa. Grupo Noriega. México. D.F.
- Andersen Arthur (1999). Diccionario de Economía y Negocio. Espasa.
- Andriani Carlos (2003). El Nuevo Sistema de Gestión para las PYMES. Un Reto para Empresas Latinoamericanas. México. D.F.



Arbide Rafael y Carrión José María (2003). Programa Tractor: Una Estrategia en Marcha. Colegio de Ingenieros Industriales de Andalucía con la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Hoy Innovación, Ciencia y Empresa.

Arrow K. 1962, "The Economic Implication of Learning by Doing", *Review of Economics Studies*, 29 (june).155-173.

Aspe Armella Pedro (1994). Conclusiones y Visión. Prospectiva del Comercio Interior Mexicano. Compendio de Comercio Interior. Primer Congreso Internacional. México. D.F.

Asuad Sanén Normand (2001). Economía Regional y Urbana. Introducción a las Teorías Técnicas y Metodologías Básicas. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla,

Atlas del Mundo 2006. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, D.F.

Banco Interamericano de Desarrollo (2001). Competitividad: El Motor de Crecimiento. Progreso Económico y Social en América Latina.

Banco Mundial. Global Development Finance & World Development Indicators. En línea.

Barro R. J (1991). Economic Growth in a Cross-Section of Countries, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, N° 2, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, mayo.

Barro R. J. and Sala-i-Martin X. (1997). "Technological Difusión, Convergence and Growth", *Journal of Economic Growth*, vol. 2, núm 1.

Becattini G. y Rullani, E. (1996). "Sistemas Productivos Locales y Mercado Global". *Información Comercial Española*, Número 754, Madrid, Junio.



Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, *The Journal of Political Economy*, vol. 70, Nº 5, parte 2, Chicago, The University of Chicago Press.

Byong-Hyong B. and Gort M. (1993). "Decomposing Learning by Doing in New Plants", *Journal of Political Economy*, Vol. 101, No 4.

Carlsson Bo. (1999). *Small Business. Entrepreneurship and Industrial Dynamics in Are.*

Casaburi G. (1999); "Dynamic Agroindustrial Clusters: The Political Economy of Competitive Sectors in Argentina and Chile", St. Martin's Press.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados (2005). [www.camaradediputados.gob.mx/cesop](http://www.camaradediputados.gob.mx/cesop).

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP) (2004). *Anuario De Competitividad del IMD. La Competitividad de México en el Entorno Mundial. Resultados Del (World Competitiveness Yearbook) del IMD (Internacional Institute Management Development)*. [www.camaradediputados.gob.mx/cesop](http://www.camaradediputados.gob.mx/cesop).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) (2002). *Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia*. Bogotá.

Chan Kim W. Mauborgne (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. En *Harvard Business Review*.

Chesnais F. (1986) *Ciencia, Tecnología y Competitividad*. OCDE. *Science, Technology and Competitiveness*, en *STI Review*, OCDE, Paris 1986, No 1.



- Clement C. Norris y Pool John C. (1997). *Economía Enfoque América Latina*. Cuarta Edición. México. D. F.
- Colunga Dávila Carlos (2001). La empresa del Tercer Milenio. *Revista Horizonte Contable y Administrativo*. Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. Vol. 1. Enero-Junio 2001. colunga@orb.org.mx
- Davis Henry (1994). Expectativas de las Cadenas Comerciales en el Mediano Plazo. *Compendio de Comercio Interior*. Primer Congreso Internacional. México. D. F.
- Denison E. (1962). *Sources of Economic Growth in the United States and The Alternatives Before Us*, Nueva York.
- Del Valle Castillejos José Mauricio (2004). Trabajo Monográfico: El Financiamiento Público Federal en la Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Quintana Roo (2001-2003).
- Diéguez Armas Roberto (1994). *Compendio de Comercio interior*. Primer Congreso Internacional. México. D.F.
- Di Filippo Armando y Franco Rolando (2000). *Integración Regional. Desarrollo y Equidad*. CEPAL. Siglo veintiuno. México. D. F.
- Durand M. y Giorno C. (1987). *Indicators of International Competitiveness: Conceptual Aspects and Evaluation*", OECD Economic Studies, August.
- Esquivel Espejo Carlos y Medina Ortega Javier (2004) "Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local". Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Virtual de la Universidad de Málaga.





Esser klaus (1999). Competencia Global y Libertad de Acción Nacional. Nuevo Desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad. Instituto Alemán de Desarrollo.

Fideicomiso Fomento Económico Quintana Roo (2004). Clusters Manufactura, Turismo, Agronegocios, Forestal y Pesca a 2025. FEQROO.

Flores Salgado José y Tirado Jiménez Ramón (2001). Economía Industrial y Agrícola en México ante la Apertura Comercial. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco.

Galindo Miguel A. Malgesini Gabriela. (1994). Crecimiento Económico. Mc Graw Hill. España. México. D.F

Gonzáles de Olarte Efraín (1982). Economías Regionales del Perú. Lima: IEP

Guerrero Jorge (1994). El Comercio Interior en Chile. Comercio Interior. Primer Congreso Internacional Compendio.

Harper Malcom. (1984). Small Business in The Third World, Pub. John Wiley and Sons Ltd.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía E Informática (INEGI). XI Censo Económico Comercial 1994, XII Censo Económico Comercial 1999, Censos Económicos 2004 y XII Censo de Población y Vivienda 2000.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (2004). [www.itsm.mx](http://www.itsm.mx)

Instituto Tecnológico de Monterrey. Competitividad en Clusters Económicos. Programa PYMES.



Jiménez Sánchez José Elías (2006). Artículo las PYMES También Pueden. En Revista Negocios, Estrategias y Nichos de Mercado. Marzo 2006.

Jones P. y Teece D. (1988): "The Research Agenda on Competitiveness. A Program of Research for The Nation's Business Schools", en A. Furino (ed), Cooperation and Competition in The Global Economy. Issues and Strategies.

Kyriacou, G. (1992). Level and Growth Effects of Human Capital: A Cross-Country Study of The Convergence Hypothesis, Working Paper, N° 91-26, Nueva York, CV Starr Center for Applied Economics, Universidad de Nueva York.

Krugman Paúl (1997), "El Internacionalismo Moderno. La Economía Internacional y las Mentiras de la Competitividad". Barcelona.

Krugman Paul R. y Obstfeld Maurice. (2003) Economía Internacional: Teoría y Política, 5ª edición, McGraw-Hill España.

Lada Jiménez Nancy del Rosario (2003). Monografía: El Desequilibrio Económico y la Polarización Regional en el Estado de Quintana Roo. THC133 L32 2003.

León Velásquez José Arturo (2004). Modelo de Competitividad Global de la Industria de Piel de Cocodrilo Moreletii. Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Economía. Culiacán, Sinaloa. México.

López Olivas Miguel (2004). UNAM. No Podemos Saber Cuánta Inteligencia Dejamos de Usar, No Podemos Calcular Algo que No Tenemos. Revista Expansión. Noviembre-Diciembre, 2004, número 24.

Lucas, R. (1988). On The Mechanics of Economic Development, Journal of Monetary Economics, vol. 22, N° 1, Amsterdam, Elsevier.



Llamas Juan Pablo (2005). Las Mejores Ciudades para Invertir. Revista Expansión. 8-22 de junio, 2005.

Madrigal Tellini, Carlos (2004) "Una Crítica al Desarrollo Local". Ponencia Presentada en el Encuentro Internacional Virtual de la Universidad de Málaga. Málaga, España.

Martínez Legorreta Omar (1991). Industria, Comercio y Estado. Algunas Experiencias en la Cuenca del Pacífico. El Colegio de México. México. D.F.

Mankiw, N.G., D. Romer y D. Weil (1992). A Contribution to The Empirics of Economic Growth, The Quarterly Journal of Economics, vol. 107, N° 2, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

Marín José M y Rubio Gonzalo (2001). Economía Financiera. Primera Edición. Antoni Boch. España.

Martínez Legorreta Omar (1991). Industria, Comercio y Estado. Algunas Experiencias en la Cuenca del Pacífico. El Colegio de México. México. D.F.

Massiris Cabeza Ángel (2004) (compilador). Proyecto: Metodología para la Formulación de Prospectiva y Modelo de Ocupación de los Programas Estatales de Ordenamiento Territorial. Convenio Específico de Colaboración.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2001). Estudio sobre Cluster y Asociatividad. PROM PYMES.

Ministerio del Interior de Chile (2000). Informe de Competitividad Regional 1999. Santiago de Chile.

Misala, A. (1992). Las Reformas Económicas del Año 1970 y la Industria Manufacturera Chilena", Colección de Estudios CIEPLAN, N° 35, Santiago de



---

Chile, Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN).

Mungaray, A. y Palacio, J.I. 2000. "Shumpeter, la Innovación y a la Política Industrial", Comercio Exterior, Vol. 50 (12) diciembre pp.1085-1089.

Organización Mundial del Comercio (OMC). Estadísticas de Comercio Internacional, 2005. En línea.

Otero Gerardo Adrián (2004). El Rol de los Gobiernos Subnacionales en el Fortalecimiento de Clusters Productivos. Documento de Trabajo, 2 de abril de 2004.

Partten C. (1991). The Competitiveness of Small Firms, Cambridge, Cambridge University Press.

Peñaloza Sandoval David (1994). Compendio de Comercio interior. Primer Congreso Internacional. México. D.F.

Peraza Juan Manuel (2006). Emprendedor o Empresario Exitoso. Artículo en la Revista Caribe Mexicano. Nuestra Gente Quintana Roo. Abril-Mayo 2006. Grupo Editorial Kankún.

Perego Luís Héctor (2003). Competitividad a Partir de los Agrupamientos Industriales. Un modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. México. D.F.

Porter Michael (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara. Buenos Aires-Argentina.

Porter Michael E. (1998) Ser Competitivos. Cúmulos y Competencia. Nuevos Objetivos para las Empresas, Estados e Instituciones. Bilbao. Ediciones Deusto.



Porter Michael E. (2001). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Superior*. Vigésima Reimpresión. Continental. México.

Pfeffer Jeffrey (1997). *Ventaja Competitiva a Través de la Gente. Cómo Desencadenar el Poder de la Fuerza de Trabajo*.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30/052001.

Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025. Resumen Ejecutivo. Centro de Estudios Estratégicos.

Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011. Quintana Roo. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Plan Gran Visión 2000-2025. Quintana Roo. Avances al 2005. Secretaría de Economía.

Plan de Desarrollo Municipal 2005-2008. H Ayuntamiento de Othón P. Blanco. Chetumal, Quintana Roo.

Plan Estratégico de Desarrollo Forestal (1995). Clusters en la Foresto-Industria y el Desarrollo de las PYMES Foresto-Industria. Argentina.

Pyke F. (1992). *Industrial Development Through Small-Firm Cooperation. Theory and Practice*. Geneva: International Labour Office. Pyke, F. 1992

Programa de Ordenamiento Ecológico. Delegación Federal en Quintana Roo (2004). Términos de Referencia del Programa: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental.



Ramírez Padilla David Noel y Cabello Garza Mario Alberto (1997). *Empresas Competitivas. Una Estrategia de Cambio para el Éxito*. McGraw-Hill. México. D.F.

Rebelo S. (1991). Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth, *The Journal of Political Economy*, vol. 99, N° 3, Chicago, Illinois, The University of Chicago Press, junio.

Revista Caribe Mexicano (2006). *Nuestra Gente Quintana Roo*. Abril-Mayo 2006. [www.didaskein.com](http://www.didaskein.com).

Revista de Análisis Económico y Social (2005). *Apuntes de Coyuntura. La Diversidad Cultural en el Siglo XXI*. Julio de 2005, vol. 55. Número 7. México.

Rionda Ramírez Jorge Isauro (2005). *Contextos del Desarrollo Regional en México*. Edición a Texto Completo en [www.eumed.net/libros/2005/jirr/](http://www.eumed.net/libros/2005/jirr/).

Romer P. (1990). Endogenous Technical Change, *The Journal of Political Economy*, vol. 98, N° 5, Parte 2, Chicago, Illinois, The University of Chicago Press, Octubre. Rosenzweig, M. y K. Wolpin (1980): *Testing the Quantity-Quality*

Rodríguez Maza Jorge Luís (2005). Tesis: *Comercio Internacional e Inversión Extranjera Directa en la Nueva Economía de 1990 a 2003*.

Rosenfeld Stuar (1995). *Overachievers, Bussines Clusters That Work: Prospects for Regional Developmen*. Chapel Hill, NC: *Regional Technology Strategies*.

Salvatore Dominick (1999). *Economía Internacional*. Sexta edición. México. D.F.

Secretaría de Economía (2005). *Revista Comunicarse*. Revista Interna de la Secretaría de Economía. Chetumal, Quintana Roo.

Secretaría de Economía, México. D. F. en línea.



Serralde Alejandro (1997). Hacia una Conciencia de Competitividad. En Management Today en Español.

Simón Domínguez Nadima (1999). Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. México. UNAM.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (2006). En línea.

Solow R. M. (1957). Technical Change and The Aggregate Production Function. Review of Economics and Statistics, vol. 57.

Subirá Antoni (2003). Observatorio Internacional sobre el Fenómeno de los Clústeres. Departamento de Prensa de Presidencia de la Genetalitat de Catalunya. En línea.

Schettino Macario (1995). Economía Internacional. El Colegio de México. Grupo Editorial Iberoamérica. México. D. F.

Schultz T. (1960). Capital Formation by Education, The Journal of Political Economy, vol. 69, Chicago, Illinois, The University of Chicago Press.

Stalk G. Evans y Shulman L.E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. En Harvart Bussiness Review.

Steimberg F. (2004) La Nueva Teoría del Comercio Internacional y la Política Comercial Estratégica. Universidad Autónoma de Madrid.

Stiglitz Joseph E. (2004). Microeconomía. Segunda Edición Ampliada y Actualizada. Ariel Economía. Barcelona.



Stumpo G. (1996). Encadenamientos, Articulación y Procesos de Desarrollo Industrial. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Santiago de Chile, CEPAL.

Tawfik L. y Chauvel A. (1992). Administración de la Producción. McGraw-Hill. México.

Varian Hair. (2002). Microeconomía Interna: Un Enfoque Actual. Barcelona. A. Bosch. Quinta edición.

[www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos](http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos).

[www.chetumal.caribemexicano.com](http://www.chetumal.caribemexicano.com)