



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y

ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS



*LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN LA
AVENIDA HÉROES
SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL
Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO*

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA
DIEGO JESÚS CARRILLO GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS
M.D.I. HARALD ALEJANDRO ALBRECHT ARELLANO

CHETUMAL QUINTANA ROO ENERO DE 2010

059747



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y

ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS



*LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN LA
AVENIDA HÉROES
SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL
Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO*

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA

DIEGO JESÚS CARRILLO GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS

M.D.I. HARALD ALEJANDRO ALBRECHT ARELLANO

CHETUMAL QUINTANA ROO ENERO DE 2010



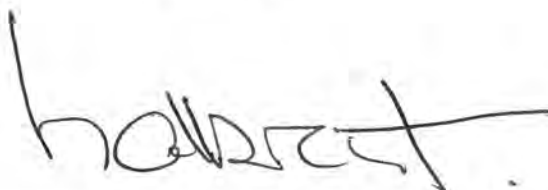
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVAS

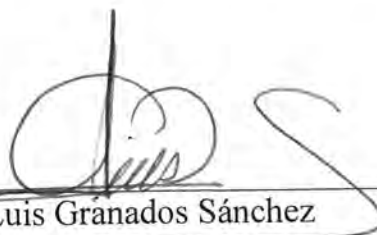
Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES.

COMITÉ



DIRECTOR: _____
M.D.I. Harald Alejandro Albrecht Arellano



ASESOR: _____
M.E.A.P. José Luis Granados Sánchez



ASESOR: _____
M.C. Karen Diane Eaton



Chetumal, Quintana Roo, Enero 2010.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios

A mi padre que en paz descanse, el cual es mi ejemplo de una persona luchadora y que nunca se rinde para lograr sus metas y sueños.

A mi madre, quien ha sido padre igual y merece mi respeto, amor y admiración.

Un especial agradecimiento por el apoyo, motivación y cariño al amor de mi vida y pareja Ligia.

A mi familia que me apoyaron a realizar una meta más en mi vida.

Le doy gracias a mis maestros, a los cuales admiro por enseñarme los elementos académicos y aun más importantes los elementos para ser mejor persona.

Agradezco a mis amigos y amigas que en momentos de incertidumbre supieron darme palabras de aliento para continuar con mi investigación.

Agradezco a la universidad por ser una institución donde he crecido como estudiante y como persona cambiando para bien la forma de ver las cosas.

*“Este trabajo fue financiado bajo la convocatoria 2009 del Programa de Jóvenes Investigadores (PROJI) de la universidad de Quintana Roo bajo el proyecto **PROJI-2009-12: La Competitividad de las PyMEs, caso empresas de la Avenida Héroes.**”*



RESUMEN

AUTOR: Diego Jesús Carrillo García
TÍTULO: La Competitividad de las PyMEs en la Avenida Héroes
INSTITUCION: UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
GRADO: Licenciatura en Sistemas Comerciales
AÑO: 2010

La razón de la presente tesis, es investigar la competitividad de las PyMEs en la Avenida Héroes de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, con el fin de aportar un granito de arena a la sociedad, entendiendo a las PyMEs como una parte importante, no solo del estado, sino del país, ya que son más del 95% de las empresas en México, aportando más del 55% del producto interno bruto y aproximadamente el 45% de empleo en el país.

Mejorar la competitividad, productividad y crecimiento de las PyMEs es un factor que ayudará a restablecer satisfactoriamente la calidad de vida de la sociedad, por lo que esta investigación partirá de los conceptos como: competitividad, cultura empresarial, empresario y comerciante.

Seguidamente se estudiará el entorno de las empresas en la Av. Héroes y asimismo se determinarán los apoyos, programas y financiamientos para las PyMEs por parte del gobierno. Finalmente se analizarán los cuestionarios y entrevistas del trabajo de campo, las referencias bibliográficas, la base de datos y demás fuentes que se verán reflejadas en las conclusiones y recomendaciones.



ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
INDICE	5
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACION	11
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
HIPOTESIS	12
METODOLOGIA	13
Capítulo 1.- MARCO TEORICO Y FACTORES CLAVES	15
1.1.- Introducción	16
1.2.- Competitividad	16
1.2.1.- Los 10 principios de la Competitividad	17
1.2.2.- Etapas de Competitividad	20
1.2.3.- Principales factores del entorno competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	22
1.2.4.- Crecimiento, Productividad y Competitividad	24
1.3.- Cultura empresarial y sus elementos	26
1.3.1.- Cultura Empresarial Mexicana	29
1.3.2.- Modelo de empresa de alta calidad	31
1.3.3.- La diferencia entre comprador y cliente	33
1.3.4.- Momentos de la verdad	34
1.3.5.- Contratar gente por razones correctas	34
1.4.- EMPRESARIO	35
1.5.- COMERCIANTE	37
1.6.- Conclusión del Capitulo	39
Capítulo 2.- EL ENTORNO DE LAS PyMEs EN LA AVENIDA HÉROES	39
2.1.- Introducción	40
2.2.- Evolución histórica de la Avenida Héroes	40
2.3.- Situación Actual de PyMEs establecidas en la Avenida Héroes	46



2.4.- Amenazas comerciales de la Avenida Héroes	49
2.4.1.- Zona Libre de Belice	49
2.4.2.- La Plaza las Américas	50
2.5.- Conclusión del Capitulo	52
Capitulo 3.- APOYOS DE GOBIERNOS PARA PyMEs	53
3.1.- Introducción	54
3.2. Clasificación y definición de las PyMEs	56
3.3.- Programas y apoyos de financiamientos a PyMEs	59
3.3.1.- Financiamiento y características de programas	59
3.3.2.- Proyectos Gubernamentales Federales y Estatales	65
3.4.- La importancia de la capacitación.	66
3.5.- Instituciones que brindan capacitación en Chetumal	68
3.6. Política de fomento para PyMEs	71
3.7. La triple hélice (sector público, empresarial y académico)	71
3.8.- Conclusión del Capitulo	73
Capitulo 4.- PROCESO DE INVESTIGACION Y EVIDENCIA EMPIRICA	74
4.1.- Introducción	75
4.2.- Descripción de la metodología.	75
4.2.1.- Análisis de caso	76
4.2.2.- Resultados Encuestas	79
4.2.3.- Resultados Entrevistas a Informantes Claves	83
4.2.4.- Resultados Observación a usuarios	83
4.3.- Conclusiones	84
Capitulo 5.- CONCLUSIONES, RESULTADOS Y RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	95
GLOSARIO DE TERMINOS	107

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS y GRÁFICAS

	Pág.
➤ TABLA NO 1.- Los 10 principios de competitividad	19
➤ TABLA NO 2.- Empresario vs Comerciante	38
➤ TABLA NO 3.- Periodos Gobernadores de Q.Roo	43
➤ TABLA NO 4.- Estratificación por Número de Trabajadores	54
➤ TABLA NO 5.- Recursos de Sector y Actividad Económica del Fondo PYME	59
➤ TABLA NO 6.- Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FAMPYME	60
➤ TABLA NO 7.- Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FIDECAP	61
➤ TABLA NO 8.- Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FACOE	62
➤ TABLA NO 9.- Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FOAFI	63
➤ TABLA NO 10.- Principales causas que pueden llevar a una PyME al fracaso	65
➤ TABLA NO 11.- Porcentaje de empresas que capacitaron en los últimos 2 años	67
➤ TABLA NO 12.- Programas y cursos de instituciones que brindan capacitación	69
➤ TABLA NO 13.- Estudio principales de ciudades	76
➤ TABLA NO 14.- Estrategias de revitalización	77
➤ TABLA NO 15.- Estrategias para la Redimensión de la Avenida de los Héroes	78
➤ TABLA NO 16.- Montos y porcentajes del Fondo PYME (Anexo)	106
➤ FIGURA NO 1.- Pirámide de la competitividad	18
➤ FIGURA NO 2.- Clientes	33
➤ FIGURA NO 3.- Área de estudio, Avenida Héroes	47
➤ FIGURA NO 4.- Plano Plaza las Americas	51
➤ FIGURA NO 5.- Visión futura de la Avenida Héroes	78
➤ FIGURA NO 6.- Visión futura de la Avenida Héroes	78
➤ GRÁFICA NO 1.- Giros más visitados por los consumidores	48
➤ GRÁFICA NO 2.- PIB aportado por sector económico en 2006	55
➤ GRÁFICA NO 3.- Dimensión e Importancia de las PyMEs	56
➤ GRÁFICA NO 4.- Ranking mundial de Vinculación Academia –Empresa	72
➤ GRÁFICA NO 5.- GRÁFICA A RESULTADOS ENCUESTAS	79
➤ GRÁFICA NO 6.- GRÁFICA B RESULTADOS ENCUESTAS	80
➤ GRÁFICA NO 7.- GRÁFICA C RESULTADOS ENCUESTAS	81
➤ GRÁFICA NO 8.- GRÁFICA D RESULTADOS ENCUESTAS	82

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación nace por el interés detectado sobre la problemática de las empresas ubicadas en la Avenida Héroes, pensando en la situación actual y a futuro, se determinara la competitividad, potencial de desarrollo y la cultura empresarial de las PyMEs, que permitirá conocer los elementos precisos para realizar posibles inversiones en un negocio, para finalmente definir si pueden ser rentable y viable.

Se pretende analizar los datos generados en investigaciones previas para entender el problema y plantear posibles soluciones.

En el siguiente trabajo se hablará y encontrará información relacionada con la historia de las empresas en la Avenida Héroes, la cultura empresarial en la ciudad de Chetumal, el impacto y amenaza por la apertura de la Zona Libre en Belice y la Plaza las Américas en la Avenida Insurgentes, los factores que ocasionaron el crecimiento de la competencia en la ciudad durante la última década.

Igualmente se analizarán los diferentes proyectos que el gobierno ha creado, para darle posibles soluciones a los problemas que enfrentan las PyMEs establecidas en la Avenida Héroes; asimismo se habla de las diferencias entre un comerciante y un empresario, sus cualidades, visiones y objetivos orientados a un negocio.

EL PROBLEMA A ESTUDIAR EN LA AVENIDA HÉROES SE CENTRA EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS, LA FALTA DE CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTO Y LAS IMPLICACIONES E IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN.

El trabajo se ha estructurado en cinco capítulos, los cuales se componen de los siguientes temas:

Se inicia con la definición y planteamiento del problema, su delimitación y justificación así como el marco teórico.

El primer capítulo comprende los factores claves del estudio los cuales son conceptos generales de la competitividad, productividad, cultura empresarial así como sus elementos; agregando también una comparación entre comerciante y empresario.

El segundo capítulo, abarcará aspectos del entorno actual y la historia de la Avenida Héroes, la Zona Libre y la Plaza de las Américas.

En el tercer capítulo, se hablará de las acciones que realiza el gobierno, igualmente los proyectos en marcha, con el fin de apoyar a las PyMEs que tienen posibilidades de sobrevivencia, consolidación, crecimiento y puedan ser rentables para los dueños.

En el capítulo cuatro se refiere a la evidencia empírica, la cual presenta los resultados del trabajo de campo en relación a los cuestionarios, analizando los aspectos de competitividad más relevantes a considerar en las empresas para estar en posibilidad de enfrentar los retos del mercado local e internacional así como las posibles estrategias.

En la parte final de la investigación se exponen conclusiones y recomendaciones respecto al tema, esto es en base a los conocimientos adquiridos en la investigación.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a investigar se localizan en la Avenida Héroes de la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, en donde actualmente se presentan dificultades por la falta de clientes, problema generado en parte por la baja competitividad, definida como la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad con base en ventajas de sus productos o servicios de los negocios en relación a la Plaza las Américas y la Zona Libre de Belice, la falta de capacitación de los comerciantes, así como la ausencia de promoción y publicidad de algunos negocios, esto debido al desconocimiento de los alcances e impacto de la globalización por parte de los empresarios que ignoran la apertura de mercados, la competencia y factores de desarrollo.

Si los empresarios no se actualizan y desarrollan una cultura empresarial para resolver problemas, alcanzar metas, desarrollar liderazgo y contar con visión a largo plazo, se podría anticipar el cierre de muchos negocios ubicados en la Avenida Héroes que son el sustento económico de muchas familias en la ciudad de Chetumal.

El problema a solucionar resultaría con esfuerzo del sector gubernamental, el cual presenta irregularidades en su forma de informar y no encontrar el modo de motivar a los comerciantes con apoyos económicos para desarrollarse competitivamente mejor; por lo que al unirse y vincularse los actores de este problema se podrá dar un mejor cause a la situación en la Avenida Héroes de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

JUSTIFICACIÓN

Con el fin de entender el problema de las empresas en la Avenida Héroes y poder estar en posibilidad de presentar alguna recomendación para su solución, se propone un estudio y análisis de datos a partir de métodos y técnicas adecuadas a la complejidad y naturaleza del problema como: observación, entrevistas a informantes claves, cuestionarios a los consumidores del lugar de estudio, análisis estadístico y documentos que sostendrán la investigación.

El comercio en la Avenida Héroes ha sido por varios años el sustento de familias Chetumaleñas, así como un pilar importante para el desarrollo económico en la Zona Sur del Estado.

En virtud de la importancia que históricamente tiene la Avenida Héroes en términos comerciales, considerando el valor que tiene revitalizar el centro de la ciudad, es primordial entender la problemática que enfrentan las empresas ahí establecidas, tomando en cuenta los factores de competitividad propios y de desarrollo promovido por el estado.

Debido al incremento de competencia que presenta hoy en día las PyMEs de la Avenida Héroes, la correcta utilización de los factores de la mezcla del marketing, así como dándole valor al negocio, al producto y al cliente, la competitividad y crecimiento de los negocios podría aumentar.



OBJETIVO GENERAL

Estudiar y determinar los factores que influyen en la competitividad de las PyMEs ubicadas en la Avenida Héroes de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Hacer un estudio de las teorías sobre competitividad y cultura empresarial.
- 2) Describir la situación actual de las PyMEs ubicadas en la Avenida Héroes.
- 3) Describir los programas y apoyos dirigidos a las PyMEs por parte del sector público.
- 4) Conocer el nivel de la cultura empresarial como factor de competitividad en el buen servicio en las personas que cuentan con un negocio.

HIPÓTESIS

Las empresas localizadas en la Avenida Héroes podrían incrementar su competitividad, desarrollando los factores competitivos, tales como la cultura empresarial, la capacitación, financiamientos, apoyos de gobierno federal y estatal canalizados a las PyMEs.

METODOLOGIA

Se realizará una investigación cualitativa y descriptiva, la cual abarcará la evolución histórica de la Avenida Héroes, concentrándose en el análisis particular de su desarrollo durante la última década y utilizando diversas referencias bibliográficas, lo que permite fundamentar la información, analizarla, junto con el trabajo de campo, utilizando entrevistas a empresarios y cuestionarios a los consumidores del área de estudio, resultando la base para desarrollar las conclusiones.

Para entender el proceso de desarrollo, se analizarán las iniciativas de apoyo del sector público hacia las PyMEs durante el periodo 2001-2009. Con este objetivo se consultarán las instancias de gobierno que han desarrollado proyectos para el sector empresarial (uno de los temas centrales de la tesis).

Se establecerán contactos con representantes actuales del sector empresarial y se entrevistará a los empresarios que a lo largo de los últimos años han tenido la posibilidad de contribuir desde las diferentes agrupaciones empresariales (CANACO, CANIRAC etc.)

LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SON:

Las entrevistas a informantes claves que se desarrollaran en el lugar de estudio serán de utilidad para conocer el punto de vista de funcionarios y empresarios.

El análisis de estadísticas y documentos se realizará para fundamentar la investigación en libros, artículos y medios escritos.

Los cuestionarios analizados en Excel se realizarán como trabajo de campo en los consumidores del lugar de estudio con el fin de conocer las variables de la investigación desde su punto de vista posteriormente se analizara la herramienta de observación.



➤ **Entrevistas con informantes clave (empresarios).**

Este método permitirá conocer de primera mano los puntos de vista clave y las experiencias de los actores principales del sistema comercial en relación a lo sucedido económico y socialmente a lo largo de los últimos años en la Avenida Héroes.

➤ **Entrevistas con informantes clave (funcionarios de gobierno).**

Para conocer de original fuente los puntos de vista de funcionarios de gobierno en relación a lo sucedido económico y socialmente a lo largo de los últimos años en la Avenida Héroes.

➤ **Análisis de documentos y estadísticas de INEGI e Instituciones con información relacionada.**

Con el fin de tener una base de datos que permitan caracterizar a las empresas a partir de los indicadores más significativos.

➤ **Encuestas y cuestionarios a los usuarios en el lugar de estudio.**

Se analizarán las respuestas de los usuarios con un formato de cuestionario que arroje información estadística sobre el servicio en general, la calidad, entretenimiento, y puntos de mejora de las empresas desde la perspectiva de los consumidores.

➤ **Observación del comportamiento de los usuarios.**

Finalmente se pretende analizar la conducta de los usuarios, que permitan entender su comportamiento al visitar el área y validar los resultados que arrojen las encuestas.



CAPITULO 1

MARCO TEORICO Y

FACTORES CLAVES



1.1.- INTRODUCCION

El primer capítulo, hará referencia de conceptos del marco teórico y factores claves del estudio; definiciones e ideas de la competitividad, sus principios y etapas, así como los factores del entorno competitivo del crecimiento y productividad, posteriormente se consideran conceptos de la cultura empresarial tales como: el modelo de empresa de alta calidad, la diferencia entre comprador y cliente, momentos de la verdad y como contratar gente por razones correctas, por ultimo en este capítulo se abordará información para entender las diferencias entre empresarios y comerciantes. Es primordial mencionar que para el desarrollo de este trabajo, comprender los fundamentos teóricos resulta clave, ya que a partir de estos se definirán las conclusiones y recomendaciones.

1.2.- COMPETITIVIDAD

La competitividad de una organización comprende la capacidad de competir adecuadamente en un mercado específico, en el libro de "*Manual de competitividad*" se explica *que* la competitividad, es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado (Álvarez, 2001). Se puede decir que la competitividad se relaciona con la mejora continua, con la evolución e incremento de la eficiencia, así como mantener un ritmo constante de innovación, atrayendo, motivando y desarrollando a su personal. La competitividad es la capacidad de lograr rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, depende de "la relación entre el valor, la cantidad del producto ofrecido, los insumos precisos para generar y de los demás oferentes del mercado" (Gómez, 2005).

En opinión de Alberto Levy (2003) la competitividad es el resultado de la relación de la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados servidos, en el marco del impacto de la interacción de las variables macroeconómicas, tecnológicas, culturales, sociales, políticas, legales e informacionales que construyen el escenario externo. Asimismo depende de la asignación de recursos adecuados en los mercados junto con la cultura interna y con la organización



(organigrama, sistemas de información y procesos gerenciales: diseñar la estrategia, planificar, programar, presupuestar, controlar e incentivar). Es importante la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las PyMEs en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen

El Diccionario Oxford de Economía (2002), define el término competitividad como la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios, complementando la anterior definición en la fuente Contacto PyME (2009), se plantea a la competitividad como un conjunto de habilidades y condiciones requeridas en el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.

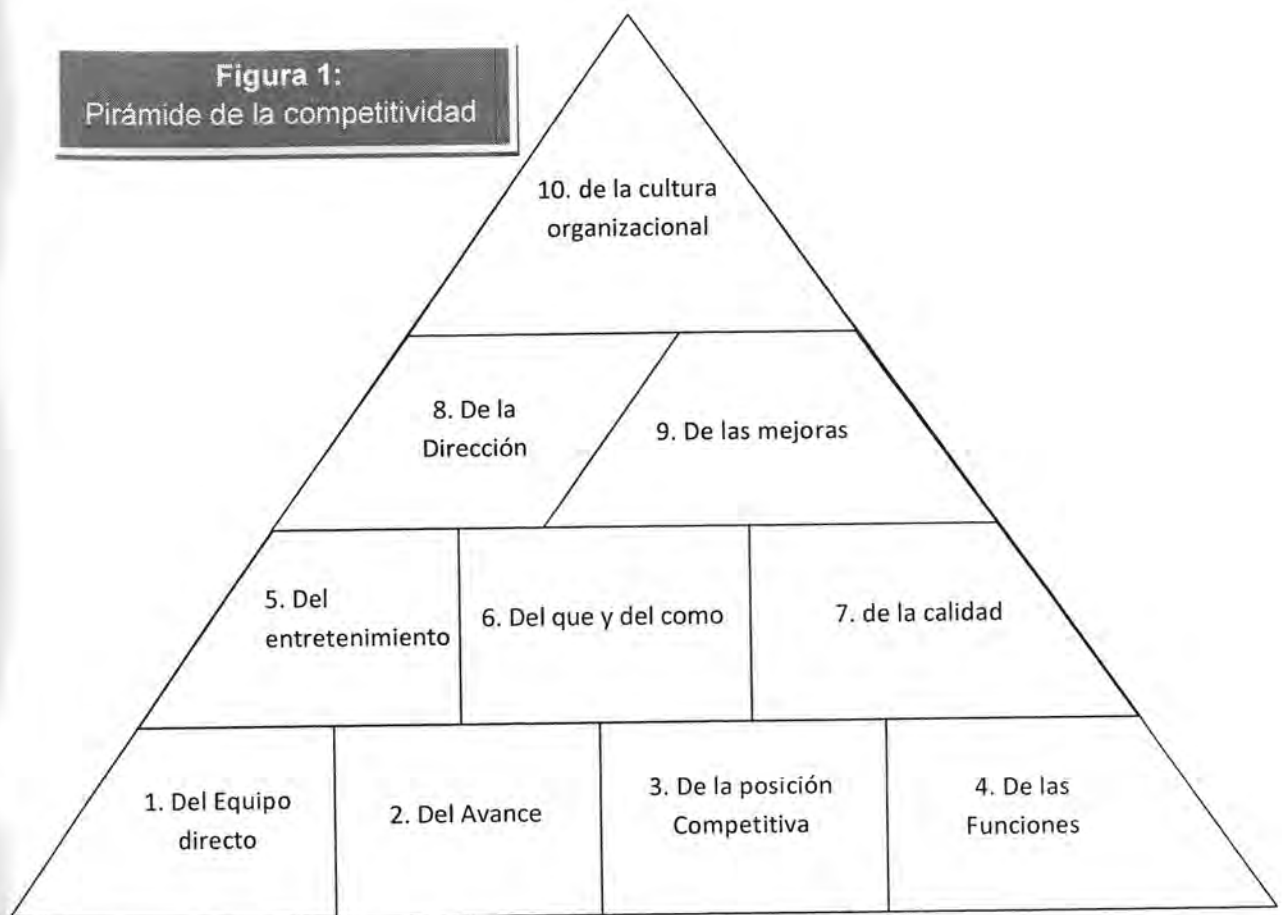
Una empresa competitiva en precios tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido (zonaeconomica.com, 2008). El bienestar de las PyMEs, no dependerá exclusivamente de afrontar la competencia, más bien de la productividad y crecimiento de sus empresas. La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. La eficiencia pasiva no es la experiencia de países. En los negocios son varios los factores que desempeñan un papel importante en la determinación de la competitividad y del comercio. Es necesario tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad (contactopyme.gob.mx, 2009).

Otros preceptos para logra la competitividad, son la búsqueda de información sobre hechos concretos, la concepción sistemática, la segmentación de los mercados, la diferenciación de los productos, la especialización productiva, las alianzas estratégicas, el *liderazgo*, así como *trabajar realmente* en equipo y un equilibrio con el sector gubernamental (Levy, 2003).

1.2.1- Los 10 PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD

En la pirámide de la competitividad se encuentran 10 principios, enfocados a fortalecer a una organización para competir en los mercados en que participa, *incrementando, consolidando y manteniendo* su presencia en este mismo mercado. Martín Álvarez (2001) expresa que cada principio incrementa la competitividad, por lo que al usar con eficiencia cada uno de ellos, su efectividad, se hace mayor. Obtener un nivel alto de competitividad implica, tener buen dominio de los principios.

Figura 1:
Pirámide de la competitividad



FUENTE: Manual de competitividad, Álvarez, 2001, pág. 51

"La competitividad, se da como consecuencia de un esfuerzo consciente. La vulnerabilidad se da como consecuencia de un esfuerzo constante." (Álvarez, 2001)

TABLA No. 1: LOS 10 PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD

PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD	UTILIDAD
1. DEL EQUIPO DIRECTO	Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización.
2. DEL AVANCE	Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzando o retrocediendo.
3. DE LA POSICION COMPETITIVA	Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores.
4. DE LAS FUNCIONES	Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.
5. DEL ENTRENAMIENTO	Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización.
6. DEL QUE Y DEL COMO	Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.
7. DE LA CALIDAD	Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un sistema de calidad.
8. DE LA DIRECCION	Establecer la Misión del Negocio, los objetivos de negocio y los factores claves de Éxito.
9. DE LAS MEJORAS	Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.
10. DE LA CULTURA	Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

FUENTE: Elaboración propia en base a las utilidades de los principios (Álvarez, 2001)

El cuadro anterior explica de manera clara la utilidad de los 10 principios de competitividad, señalando que el correcto empleo y desarrollo de estos propiciara posiblemente el éxito.



1.2.2.- ETAPAS DE COMPETITIVIDAD

Álvarez (2001) explica 4 etapas de la competitividad, las cuales después de entender conceptos de la competitividad y los 10 principios, también es importante mencionar las etapas para complementar el estudio.

Etapas I. Incipiente.

Una organización en esta etapa tiene bajo nivel de competitividad y es altamente frágil a los cambios del medio ambiente (proveedores, competidores, colaboradores y aspectos políticos, económicos y sociales). Debido a que funciona de manera "autodiseñada", es como un bote a la deriva que va de un lado a otro según las presiones del mercado o el humor y capricho de los dueños y gerentes de la organización. En esta etapa, el uso de los principios de competitividad es casi nulo. La organización opera en tratar de controlar lo interno y reacciona por intuición a los cambios del medio ambiente, lo que origina a veces la desorientación de lo que sucede dentro y fuera de sus instalaciones.

Etapas II. Aceptable

Una organización que se encuentra en esta etapa tiene un regular nivel de competitividad. Ha subsanado sus principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante la aplicación de los clientes y los competidores. En esta etapa, la aplicación de los principios de competitividad es aceptable ó mediana. La gran ventaja en esta etapa es en que el equipo directivo se ha hecho responsable del futuro de su organización y está dirigiendo su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

Etapas III. Superior

Una organización en esta etapa tiene un buen nivel de competitividad. Empieza a ocupar posiciones de liderazgo y se destaca por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. En esta etapa, se manejan correctamente los principios de competitividad, y se reacciona inmediatamente a cualquier cambio del medio ambiente. Actúa sobre los diez principios de competitividad, dando



principal énfasis sobre el de cultura organizacional, pues requiere homogeneizar la forma de pensar, sentir y hacer de todo su personal.

Etapas IV. Sobresaliente

Una organización en esta etapa tiene un alto nivel de competitividad. Es considerada visionaria por que genera tecnología directiva a un ritmo acelerado. Sirve de Benchmark¹, una técnica para medir el rendimiento de un sistema, productos, servicios en comparación de la competencia la cual se aplicada al resto de la industria además de adaptarse a los cambios y generarlos. El riesgo para organizaciones en esta etapa es muy alto, puesto que están constantemente amenazadas por los competidores de las etapas anteriores tratando de buscarle debilidades y huecos en el mercado.

En esta última etapa la utilización de los principios de competitividad es altamente eficiente, asimismo se presenta la posibilidad de compartir su tecnología con otras organizaciones, vinculando los resultados y metodologías a empleados para conseguir su actual posición. La misión del negocio le ha servido como su principal punto de referencia en todo el proceso de competitividad en el que sea inmerso.

¹ Comparar el desempeño de la empresa con el desempeño de otra empresa en la misma actividad, donde la de referencia tenga supuestamente una mejor práctica y ejercicio comercial.



1.2.3.- PRINCIPALES FACTORES DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones, identificando las variables o factores que se vuelven elementos clave del éxito, así como posicionarse de forma competitiva en un mercado. El contexto de la competitividad cobra relevancia, referentemente a la determinación de los factores del éxito empresarial. Por lo que es vital plantearse:

- ¿Cómo consiguen las empresas el éxito competitivo?
- ¿Cuáles son los factores de éxito de las PyMEs?

Mientras las grandes empresas tienen experiencia en los mercados, procesos y capital humano, "las PyMEs son capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, burocracia, sistema informal de comunicación interna, motivación para la obtención de resultados, también, tienen una mayor flexibilidad, adaptación y dinamismo". (Coordinación Nacional de Universidades Tecnológicas, 2007)

Las desventajas que afrontan las PyMEs son contar con menor accesibilidad a financiamientos bancarios, particularmente a medio y largo plazo; sumado a la desconfianza, ignorancia y desconocimiento de la funcionalidad así como de los resultados que conllevan los recursos y apoyos que fomentan el crecimiento y competitividad de las empresas.

Desde el punto de vista microeconómico, esta debilidad estructural de la PYME se traduce en que la probabilidad de que una empresa sobreviva está positivamente relacionada con su tamaño, concluyendo que una de las estrategias efectivas en el éxito de las nuevas empresas es *incrementar su tamaño*².

De acuerdo con lo dicho por Álvarez (2001), sobre el planteamiento de la teoría de competitividad aplicada a la gran empresa, que considera el tamaño como una fuente principal de ventajas competitivas, surge el marco en relación a la teoría sobre competitividad en PyMEs, tratando de enfatizar ventajas empresariales,

² (Coordinación Nacional de Universidades Tecnológicas, 2007)



diferentes del tamaño y ligadas más directamente a la *especialidad de la PYME*. Es decir, que la ventaja competitiva de las PyMEs, en general, podría radicar además de incrementar su tamaño, en establecer especialización y mejoras internas de la empresa. Dicha situación requiere analizar la posición estratégica, la supervivencia y éxito. Todos estos factores dependerán, según Álvarez (2001) en gran medida de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano y conocimiento.), con el objetivo permanente del crecimiento y diversificación.

Aspectos y factores claves para el éxito y rentabilidad de la empresa:

- Estrategia y planificación
- Cooperación
- Estructura organizativa flexible
- Recursos Humanos con motivación
- Innovación y tecnología actualizadas
- Calidad
- Tecnologías de la información y comunicación
- Recursos Financieros estables

Los anteriores factores enriquecen el entendimiento de la investigación en relación a la competitividad de las PyMEs, los cuales se tomaran en cuenta para analizar y determinar posteriormente las conclusiones y sugerencias del estudio al final.



1.2.4.- CRECIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Es fundamental conocer el panorama que tiene una empresa, en relación con el crecimiento significativo de la misma, además de tomar en cuenta la productividad que es motor del avance y progreso, asimismo se debe identificar a la competitividad como la capacidad de mantenerse, consolidarse y desarrollarse.

Hace algunos años Paul Krugman, autor de "Competitividad: Una Obsesión peligrosa", argumento que no son los países que compiten entre sí, sino las empresas³.

En los últimos años la preocupación por la competitividad ha crecido en los países desarrollados, donde su pensamiento mercantilista está siendo desplazado por un enfoque más integral del ambiente empresarial. Este panorama incluirá la calidad de la política macroeconómica, la disponibilidad de recursos financieros, servicios de infraestructura y capital humano, así como la capacidad de innovación de las empresas y de los centros de investigación.

"Actualmente se entiende que una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas conduce al crecimiento." (Banco Internacional de Desarrollo, 2001) Es decir, que cuando una empresa tiene metas, está encaminada al desarrollo y crecimiento, es más propicia a ser competitiva.

Jaime Sobrino (2003) define que un motor de crecimiento para las economías locales es la productividad, la cual es consecuencia de la eficiente utilización de los factores productivos, como los recursos naturales, el personal, la tecnología y el financiamiento; el crecimiento implica una efectiva canalización de estos factores y se traduce con una medida de competitividad local. Alberto Levy (2003) coincide con la anterior idea, definiendo la eficiencia en la productividad (hacer correctamente las cosas) como la optimización de los recursos en la cadena de valor. Estrictamente el término "competitividad" no es adecuado para referirse a todas las áreas que supuestamente abarca, más bien se ha impuesto como sinónimo de "productividad", termino más preciso que se refiere a la capacidad de generar valor, sea a nivel micro o agregado, según información del Banco

³ (Banco Internacional de Desarrollo, 2001)



Internacional de Desarrollo (2001). Por lo que, es incuestionable que la competitividad va de la mano de la *productividad* y el *crecimiento* para las empresas, siendo factores claves y determinantes para el éxito. En materia económica las acciones que se escenifiquen en los centros urbanos deben dirigirse a lograr un balance entre la producción⁴ y el crecimiento (Sobrino, 2003).

En general, un país logra crecer más rápido si consigue crear un entorno de negocios mejor que el que correspondería a su propio nivel de ingreso. Es de esperar que los países más ricos cuenten con mayor disponibilidad, calidad en sus factores productivos, tecnología y capacidad de organización. Pero independientemente del nivel de desarrollo, cualquier país, estado o ciudad que logre mejorar las mencionadas variables, amplía su potencial económico.

Desde un punto de vista contable del Banco Internacional de Desarrollo (2001), el crecimiento económico puede verse como resultado de la acumulación de factores productivos y de la productividad de su uso. El crecimiento total es simplemente la suma ponderada de estas fuentes de crecimiento competitivo.

Índices de competitividad

Dentro de los índices de competitividad se encuentran tres factores importantes:

- *La calidad del ambiente macroeconómico*
- *La calidad de las instituciones públicas*
- *La capacidad tecnológica*

El ambiente macroeconómico resume indicadores objetivos de estabilidad, tendencias del tipo de cambio real, tasas de ahorro y niveles de gasto público, junto con opiniones sobre perspectivas de recesión y sobre fidelidad del acceso al crédito. En materia instituciones públicas se sintetiza la opinión de los empresarios sobre el imperio del control y ley de la corrupción e indicadores de los niveles de ingresos.

La calidad del ambiente para el progreso tecnológico y la innovación ocupa un lugar prominente. Esta combina tres subíndices para medir el ambiente de la innovación: recibir tecnología internacional, exportar bienes con contenido tecnológico, el grado de asimilación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones (Banco Internacional de Desarrollo, 2001).

⁴ "La productividad atañe a la eficiencia en el uso de los factores productivos y a la adopción de innovaciones tecnológicas" (Sobrino, 2003)

1.3.- LA CULTURA EMPRESARIAL Y SUS ELEMENTOS

Junto con los índices de competitividad, los elementos para medir el ambiente de la innovación, los principios, etapas y conceptos de la competitividad son factores que comprenden el primer tema clave de la investigación, relacionado de manera estrecha con el segundo tema: la cultura empresarial.

Para entender la problemática de la investigación, es fundamental determinar la importancia de la definición y elementos de la cultura empresarial.

H. Koontz y C.O. Donnell (1994), afirman al respecto que la organización es un conductor social, visto como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se ha asignado las tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa.

Edgar H. Schein (1988), propone que las empresas son sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen además de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas.

Daniel R. Denison (1991), define que la cultura empresarial es *la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas*, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros, los cuales con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma, deben aprender y al menos aceptar en parte el pensar empresarial.

La cultura empresarial es lo que *identifica la forma de ser de un empresa* y se nota en la manera de actuar ante los problemas, oportunidades de gestión, adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son "interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar" (Exelenciaempresarial.web.jet.es, 2008).

El sentido del propósito es perdurable en el tiempo y hay que plantear aspiración de estabilidad a la empresa, actual y a futuro. Para orientar acciones hacia ese propósito, se necesita fijar una meta a largo plazo que coloque en términos más claros y fijos a una empresa; por lo cual se debe formular la Misión⁵.

⁵ Exelenciaempresarial.web.jet.es, 2008



La Misión recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía en un proyecto tangible, activador que hace avanzar a la organización y centra sus esfuerzos (geocities.com, 2008). Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo. Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Las Políticas Generales concretan las líneas globales de actuación de la Empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los Sistemas de Gestión. Estas Políticas persiguen alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro (opb.gob.mx, Noviembre 2008).

Estas ideas básicas conforman la cultura empresarial, que son impulsadas desde el liderazgo, definiendo la identidad, operando como factores de adaptación e innovación del entorno, el desarrollo de mecanismos para enfocar la gestión oportuna y diferencial de otras empresas (ventaja competitiva).

La información de Exelenciaempresarial (2008), define que la cultura empresarial se manifiesta en el sentido de pertenencia, la capacidad flexible de plantear metas comunes, así como la gestión integral con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación en la medida que se den los resultados. El lenguaje y las categorías conceptuales de cada organización, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores más importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y tienen como funciones definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al



entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia. (Exelenciaempresarial.web.jet.es, 2008)

Si una organización quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en si misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia empresarial (geocities.com, 2008). Esta ideología de empresa más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo fundamentales para el éxito, son menos importantes que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus criterios básicos.

Los equipos directivos y mandos en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar a sus colectivos en él la vivencia efectiva de los mismos, y a los demás miembros de la empresa la responsabilidad de aplicar los contenidos de los mismos en su quehacer diario (Mitecnologia.com, 2008)

El Propósito, La Misión, Los Valores y Las Políticas deben ser revisados en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y/o adaptarlas a los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio continuo. Si se quiere estar a la altura de los desafíos que se plantean en un mundo donde las ideas y los conocimientos se innovan con la celeridad del momento actual, debemos hallarnos preparados para cambiar en si mismo todo lo que sea preciso y transmitir esta necesidad del cambio al resto de la organización⁶.

⁶ (Promonegocios.net, 2007)

1.3.1.- CULTURA EMPRESARIAL MEXICANA

En la Coordinación Nacional de Universidades Tecnológicas (2007), se plantea que la cultura empresarial demuestra todos los rasgos de cultura en general, además como surge de la cultura nacional y lleva en mayor o menor grado sus rasgos típicos. Puede concebirse como subcultura, sin embargo, la cultura empresarial presenta algunos puntos específicos:

- ❖ Existe en tiempo relativamente corto
- ❖ Son más evidentes las manifestaciones de sus raíces
- ❖ La estructura social es menos compleja

Por lo tanto también sus manifestaciones concretas existen en menos cantidad y variedad, comparado con el caso de las culturas relacionadas con otros grupos sociales:

- ❖ Valores
- ❖ Normas
- ❖ Símbolos (materiales y no materiales)
- ❖ Artefactos (expresiones materiales de la cultura como edificio, mobiliario, etc.)

Al igual que lo que acontece con la cultura general, la tipología de la cultura empresarial mexicana no está unificada, surge de diferentes investigaciones empíricas realizadas con gran variedad de criterios, algunas desde perspectivas gerenciales, en cuanto a la administración de recursos humanos, de la expresión simbólica de los objetivos básicos de la empresa y de los principios de su cultura ej.: logo, uniformes, formas de comunicación⁷.

Asimismo la cultura empresarial mexicana, como cultura, tiene la posibilidad de innovarse y evolucionar con el fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad, incrementando los ingresos en relación a la productividad y desarrollo de su competitividad para mantenerse, consolidarse y crecer. Dicho fin solo puede llevarse a cabo con personas preparadas y consientes del entorno, para tomar decisiones con visión, liderazgo así como el éxito.

⁷ (Coordinación Nacional de Universidades Tecnológicas, 2007)



La cultura organizacional está cambiando en América Latina, el modelo colonial y paternalista, donde el patrón ofrece al trabajador protección a cambio de lealtad, ha estado sufriendo modificaciones con la creciente globalización, la pregunta es, si estas nuevas formas de organización laboral, que llegaron acompañadas de nuevas maquinarias y tecnologías serán capaces de incentivar la productividad.

En el *"Análisis Estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa"* (Coordinación Nacional de Universidades Tecnológicas, 2007), los compromisos sustentados en el paternalismo trascienden los vínculos contractuales y generan relaciones de largo plazo entre los trabajadores y la organización. Esta forma de organización choca con el modelo occidental, cuyo carácter contractual e impersonal resulta anacrónico a las formas de organización modernas.

El censo Económico 2004 que elabora el INEGI nos proporciona la distribución por tamaños de las empresas que constituyen el conjunto de las actividades del sector privado y paraestatal del estado de Quintana Roo en el año 2003. El total de unidades económicas se eleva a 29,114 empresas que generaron una ocupación de 216,564 personas. De ellas el 99.6% eran micro, pequeña o mediana empresa que son responsables del 69.9% del total del empleo. En consecuencia las MIPyMEs constituyen el soporte básico para alcanzar el objetivo de incrementar la riqueza y el desarrollo del Estado de Quintana Roo.

Los sectores que colocan una mayor cuota de su producción o servicios en el mercado extra-estatal son "Hotelería" (el 69.7% de sus ventas), "Transporte y comunicaciones" (29.9%) y Agroindustrias (el 21.3%). Asimismo los dos primeros presentan una proporción de ventas en el extranjero superior a la media, en especial "Hotelería" en donde el 36.5% de sus ventas son exportaciones. En sentido contrario, los sectores que más concentran a su producción en el mercado local y estatal son la industria de transformación y la textil con más del 90% de ventas intra-estatales. (INEGI, 2004)



1.3.2.- MODELO DE EMPRESA DE ALTA CALIDAD

Enrique Müller (2008) comenta que una empresa se encuentra en equilibrio y es de alta calidad, cuando supera expectativas de clientes, personal y accionistas. Es líder de alta calidad, está en el centro del modelo buscando siempre rebasar las expectativas de los tres en un proceso de mejora continua, por lo que si falta alguno de los tres, la empresa pierde el equilibrio y no puede perdurar a largo plazo. Implementar este modelo de alta calidad en las PyMEs de la podría incrementar y ser factor para la mejora competitiva.

García y Casanueva (2001) define a la empresa, como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Si el accionista cuida al personal, este cuidara de los clientes y, entonces, estos últimos regresaran y cuidaran así al accionista. Esto es muy simple, pero muy cierto; el líder de calidad cuida que esta relación de equilibrio suceda y permanezca (Müller, 2008) Si las empresas efectuaran y definieran una cultura de calidad dentro de la cultura empresarial tendrían mejores beneficios.

Müller (2008) plantea los siguientes requisitos para tener éxito en la cultura de calidad en servicio enfocada a los clientes:

- Total apoyo de la dirección, el proyecto es dirigido por la dirección general como una estrategia fundamental. La dirección y su equipo elaboran la misión, la filosofía, la estrategia y la continuidad para lograr el cambio, hay compromiso e involucramiento. Modelo cultural, plan maestro, coordinación.
- Comprender que la cultura de calidad de servicio es el primer paso para lograr la calidad total en una empresa de servicio, no hay regreso, es un camino de mejora continua para lograr una empresa de calidad.



- Pensar en que es un proyecto a largo plazo en donde se empieza a tener buenos resultados a corto plazo (información, actitud, comportamiento).
- Crear su propio "traje a la medida" de cultura de calidad de servicio, no hay recetas ni copias que funcionen, cuidado con los modelos de la cultura de producto.
- Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de los clientes, externos e internos, personal e inversionistas.
- Pedir ayuda a quienes han tenido la experiencia. Cuidado con los "expertos inexpertos" de calidad de productos o de calidad total.
- Involucrar y culturizar a todo el personal, es el proyecto para ser mejores todos (la calidad de las personas hace la calidad de la empresa).
- Mejorar la satisfacción del personal y la calidad de vida en el trabajo, tratar al personal como nuestros clientes internos.
- Premiar el buen comportamiento enfocado a superar expectativas del cliente.
- No desfallecer, el proyecto toma gran esfuerzo y tiempo pero si se hace tendremos una ventaja competitiva inalcanzable.

Los anteriores puntos de éxito en la cultura de calidad de servicio enfocada a los clientes, son aplicables, esenciales e importante dirigirlas a las PyMEs con el fin de mantenerse, consolidarse y crecer en un futuro.

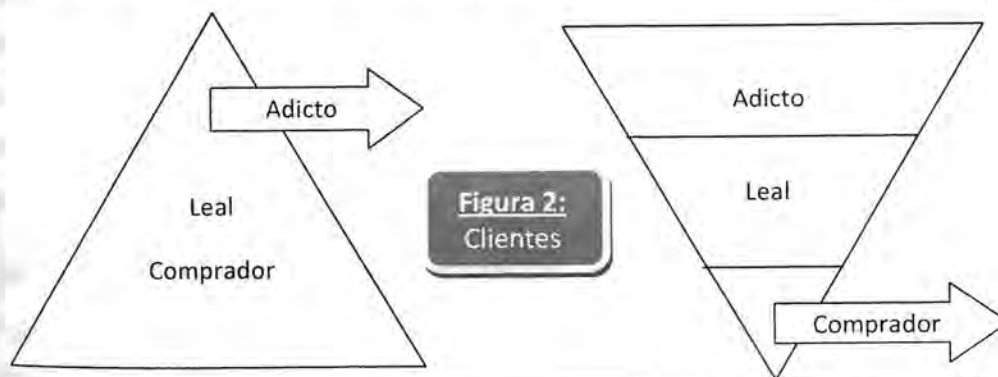
1.3.3.- LA DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE

Dentro de la cultura empresarial y de calidad de servicios es necesario conocer la definición de la persona a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa: EL CLIENTE. Saber identificar a estas personas brindándoles el mejor servicio y satisfacción resultará en un cliente leal, base del negocio rentable y competitivo.

Los compradores pueden olvidar el nombre de la institución o marca, el cliente siempre lo recordará. A los compradores se les sirve como parte de una más; al cliente se le sirve en una base individual con un cuidado meticuloso (Müller, 2008). Los compradores son estadísticas, sus necesidades se reflejarán en sumarios de una computadora; los clientes, por el contrario, son individuos y las especificaciones sobre ellos (perfil demográfico, listado de servicios usados, requisitos especiales) se insertan en una base de datos y se usan para elevar sus niveles de satisfacción.

A los compradores los atiende cualquier empleado disponible; al cliente lo sirve para sus necesidades no rutinarias, un profesional especializado asignado especialmente para él, este solucionará su problema personal. Los compradores tienen probablemente buenas razones para buscar el mejor precio o la mejor transacción, el cliente no tiene ninguna razón para "buscar".

Al principio todos los clientes son compradores, un comprador se convierte en cliente con buena calidad de servicio (Müller, 2008) Ejemplo con la siguiente figura:



Fuente: (Müller, 2008) Cultura de la calidad del servicio.



1.3.4.- MOMENTOS DE LA VERDAD

El servicio de calidad está en los detalles. La relación entre el proveedor y el receptor del servicio se manifiesta en múltiples puntos individuales de contacto y en múltiples detalles. El servicio se elabora en el momento de entregarlo al cliente y en muchos casos se entrega en varios puntos, no en un solo.

Cada persona de contacto es un fabricante de servicios. Los servicios predecibles pueden ser estandarizados, los servicios impredecibles solo pueden ser controlados por personal motivado, entrenado y que puede dar un buen servicio (Kenedy, 1999). Por lo que las PyMEs, tienen la oportunidad de mejorar el instante clave en ventas con capacitación ó procesos para un buen servicio.

En el libro *"LAS 25 VERDADES SECRETAS DE LOS NEGOCIOS"*, Kenedy (1999) plantea que un momento de la verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad del servicio. Este momento del proceso de venta es fundamental que los empresarios pongan mucha atención, pues es el momento clave de una empresa con los clientes que determina la eficacia del servicio.

1.3.5.- CONTRATAR GENTE POR RAZONES CORRECTAS

John Tschohl (2007) comenta que la razón correcta para agregar gente a la empresa es generar utilidades, emplear a una persona que haga su vida más fácil, que maneje por usted los problemas y lo libere de cierto tiempo para sus actividades personales y familiares. La otra buena razón es obtener creatividad y experiencia la cual proporcionan el capital humano. La mayoría de los empresarios exitosos obtienen esa información, soporte e ideas de algunos pocos asociados o personal cercano.

Algunos empresarios arman un equipo excesivo debido a sentimiento de inseguridad, un sentimiento de que el suyo es un negocio más verdadero si esta rondando por ahí un montón de empleados. Otros necesitan una sección de animación pero todas estas razones muy pobres para tomar socios, asociados o empleados. (Tschohl, 2007)



1.4.- EMPRESARIO VS COMERCIANTE

1.4.1.- EMPRESARIO

En términos generales, un empresario⁸ es alguien capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para establecer un camino y desarrollar una unidad de producción o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio (Promonegocios.net, 2007).

Definición de Empresario Desde Distintos Puntos de Vista:

- "una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito" (Pallares Zoilo, 2005).
- Aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo (Andrade, 2005).
- Un empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador (Ferre, 2004).
- Persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial, como por ejemplo, visión, liderazgo, asunción del riesgo, etc. Es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio (Bengoechea, 2003).

En síntesis, y en base a las anteriores definiciones, se plantea la siguiente definición de empresario:

⁸ En inglés: businessman, entrepreneur.



Persona natural o jurídica, titular de una bloque de producción o servicio, que independientemente o asociado, con voluntad propia, motivaciones individuales, capacidad de crear, desarrollar y hacer funcionar una empresa, asume un riesgo en la realización de una actividad económica, comercial y de desarrollo de un producto o forma de hacer algo innovador para satisfacer una necesidad o deseo existente en la sociedad, a cambio de una utilidad o beneficio⁹. Claramente se determina la función del empresario como un agente revolucionario y capaz de cambiar las cosas para bien, en un entorno competitivo.

Los empresarios, antes que nada, hacen su dinero con ideas innovadoras. Son creadores más que administradores. Por esta razón, con frecuencia empiezan, desarrollan y venden un negocio para trasladarse y empezar todo de nuevo. Algunos empresarios que tratan de quedarse son forzados a salir por sus inversionistas, quienes reconocen correctamente que el ser talentosos para crear un negocio no significa necesariamente que sea talentoso para administrar un negocio maduro (Kenedy, 1999). Normalmente, los empresarios están en muchos negocios, no en uno, aun cuando parezca uno solo.

La capacidad del empresario radica en la forma diferente de ver las cosas, en ver más allá, *la habilidad de no ver lo que es, si no ver lo que puede llegar a ser*, aunque existe en los comerciantes cualidades de un empresario, las habilidades como la innovación, visión a largo plazo, liderazgo y búsqueda de beneficios y éxito son propias del empresario. Este personaje el cual se ubica en las PyMEs de la Héroes, tiene oportunidades de mejorar y acercarse sólidamente, a los términos citados con anterioridad.

⁹ (Promonegocios.net, 2007)

1.4.2.- COMERCIANTE

Está sometido a un determinado estatuto jurídico que lleva consigo un régimen especial frente al de las demás personas, por ejemplo está obligada en ciertos casos a inscribirse en el Registro Mercantil, debe llevar la contabilidad ordenada, entre otras obligaciones señaladas en el artículo 34 del Código de Comercio.¹⁰

La intervención del empresario califica a ciertos contratos como mercantiles. El Código de Comercio, a pesar de su pretensión de seguir un sistema objetivo con relación al Derecho Mercantil, en diversos artículos al señalar cuando un determinado contrato es mercantil, recurre entre otros elementos a la presencia de un comerciante. El Comerciante, es quien tiene iniciativa para realizar actividades mercantiles, por los cuales será responsable de cualquier mal desempeño en el ejercicio de ellas asume los riesgos que implica alcanzar el éxito (geocities.com, 2008).

Dan Kenedy (1999), expresa que un comerciante es el típico propietario de un negocio pequeño que no se mueve de un negocio específico, estrechamente definido, lo administra y esencialmente se emplea así mismo como gerente general. Cuando comienza un negocio adquiere un negocio o compra una franquicia, lo que realmente adquiere es un trabajo, esperamos que un buen trabajo. Hace dinero recibiendo un salario, prestaciones y gratificaciones. A largo plazo puede generar una suma significativa con la que podrá retirarse cuando venda su negocio. Si se hace rico, probablemente será a través de estabilizar su primera tienda, abrir entonces una segunda, luego una tercera y con el tiempo desarrollar una cadena. Es decir, se determina al comerciante como predecible, lineal y con indiferencia al cambio, con el objetivo de sobrevivir y generar dinero para su futuro.

El comerciante ciertamente tiene cualidades para realizar negocios y hacer crecer una empresa, asimismo, desde la perspectiva empresarial, es necesario

¹⁰ Artículo 34 del Código de Comercio. "Cualquiera que sea el sistema de registro que se emplee, se deberán llevar debidamente encuadernados, empastados y foliados el libro mayor y, en el caso de las personas morales, el libro o los libros de actas. La encuadernación de estos libros podrá hacerse a posteriori, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio; sin perjuicio de los requisitos especiales que establezcan las leyes y reglamentos fiscales para los registros y documentos que tengan relación con las obligaciones fiscales del comerciante".

reconocer las limitaciones a las que se enfrenta, las cuales puede superar con capacitación, experiencia y un cambio de enfoque para ver oportunidades que otros no identifican.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el empresario y comerciante basado en el análisis de las PyMEs de la Avenida Héroes.

Tabla No. 2.- Empresario vs Comerciante

EMPRESARIO	COMERCIANTE
Visión	Experiencia
Trabajo en Equipo	Limites
Liderazgo	Asume responsabilidad
Inversión	Financiamiento
Habilidad para negociar	Compra y Venta
Actualizado del entorno	No toma riesgos
Capital humano	Empleados

Fuente: Elaboración propia en base análisis

1.5. CONCLUSIONES DEL CAPITULO PRIMERO

En conclusión, se fundamentaron los conceptos de factores claves para entender la problemática de las empresas, definiendo la competitividad, sus principios y etapas, la productividad, relacionada con la competitividad para el crecimiento de una empresa. Así mismo se plantearon conceptos de la cultura empresarial, la cual, de aplicarse, permitiría a las empresas tener mejores beneficios. También se explicaron, las diferencias entre el empresario y comerciante las cuales son fundamentales para mejorar la competitividad.



CAPITULO 2

ENTORNO Y

ANTECEDENTES DE LAS

PyMEs EN LA AVENIDA

HEROES

2.1.- INTRODUCCION

En este capítulo se elabora un análisis principalmente de la evolución en la Avenida Héroes, donde se explican los sucesos relevantes y claves, así como la aparición de la Zona Libre de Belice y posteriormente la apertura de la Plaza las Americas, donde se concentran un gran porcentaje de familias, los cuales son sitios competitivos que aunados con las carencias del servicio de las PyMEs, revelan el problema que en la última década han sufrido los comerciantes y dueños de las empresas sujetas del estudio.

2.2.- BREVE HISTORIA DE LA AVENIDA HÉROES

PROCESO HISTÓRICO

La ciudad de Chetumal desde su génesis trajo consigo debido en gran parte a su situación geográfica, el ser urbe comercial; sus riquezas forestales (madera y chicle) trajeron la presencia de chicleros y trabajadores para la explotación de las maderas preciosas. Esto motiva el inicio de la actividad comercial para mercar entre los trabajadores chicleros y madereros, al igual que a permisionarios temporales todos los implementos necesarios, incluyendo vestido y alimentos, durante los meses que duraban la extracción del látex del chicozapote y la tala de los árboles de caoba y cedro que abundaban en los bosques quintanarroenses (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008)

En el año 1903, muchas de las familias que radicaban en los alrededores, se asentaron definitivamente en Payo Obispo, la mayoría proviniendo de poblados perteneciente a lo que era la colonia de Honduras Británicas actualmente país de Belice, C.A.; de Sarteneja fue traída la primera casa de madera por el señor Valeriano Córdova, la cual fue armada en la esquina de las calles 2 de abril (Héroes) y 22 de marzo (Carmen Ochoa de Merino) con estilo colonial inglés.

La Primera Guerra Mundial (1914–1918) trajo consigo un incremento en la demanda de chicle y maderas duras y preciosas, por lo que llegaron a la ciudad



representantes extranjeros de empresas compradoras de estas materias primas; algunos hombres de negocios crecieron en importancia local al convertirse en armadores de barcos, fleteros, exportadores e importadores, con conexiones en Belice, Honduras, la costa este de Guatemala y Nueva Orleáns (Álvarez Coral, 1971). Llegaron de esta manera, entre otros, españoles, hondureños, beliceños, griegos y libaneses que rápidamente asimilaron a la población local. Al no existir comunicación terrestre (carretera o ferrocarril), todo el tráfico se realiza por vía marítima.

La ciudad llega a ser un imperio comercial por varias décadas con un activo y sustentable comercio de importación y hasta antes de desaparecer la Zona Libre se le consideraba la capital de la fayuca¹¹. Palacios (1997) continúa señalando que el huracán "Janet" en 1944 no desmotivó, a pesar de su devastación, el ímpetu de esta actividad y al contrario, después de él se incrementó, por la apertura de las carreteras encareciendo así el flete de las mercancías.

Bautista (1998) expresa que en la década de 1960 fue para Chetumal un período de cambios vertiginosos que trajeron consigo diversas consecuencias: el encarecimiento del flete, la devaluación de los terrenos ubicados cerca del mar, el cierre de las pequeñas fábricas, que no pudieron competir con las mercancías llegadas del centro del país y el inicio del auge comercial de la avenida Héroes.

El 30 de junio de 1972, el gobierno federal creó el régimen aduanal de excepción denominado Zona Libre de Quintana Roo, que permitía la importación de artículos básicos y suntuarios para completar la insuficiente oferta de productos básicos nacionales. La actividad comercial despunta y se convierte en el eje de crecimiento para Chetumal ya que llegaban consumidores de todo el país para adquirir mercancías importadas. Nacieron nuevas casas comerciales, hoteles, salas de cine, muchas familias llegaron para quedarse y la dinámica de desarrollo comercial fue atrayente e impresionante (Álvarez Coral, 1971).

Hay que puntualizar que al convertirse el Territorio en Estado libre y soberano en el año de 1974, se generó una dinámica de creación de empleos en la estructura

¹¹ Fayuca: Comercio de mercancías importadas robadas, las cuales se adquirían en bajos precios y se ganaba mucho.



gubernamental, ejecutiva, legislativa y judicial, que tuvo como consecuencia un proceso de sobrevivencia económica, con énfasis en lo comercial, pero sin lugar a dudas sin la elevada dinámica de las épocas anteriores (Bautista, 1998).

Durante los gobiernos: de Melgar, Guevara e inclusive don Margarito Ramírez se cuidaron mucho los trazos de las calles y avenidas; la citada avenida tenía postes de alumbrado eléctrico de sólido cemento, unos que semejaban árboles de chicozapote y posteriormente otros que a pesar de la furia del Janet no logró derribarlos (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008) y que además le dieron un toque artístico a esa avenida.

Esta época también está marcada en la arquitectura de la ciudad, la avenida Héroes se saturó de edificaciones de uso práctico-utilitario carentes de un concepto estético y el inicio de la construcción de la avenida Insurgentes, situación que se trató de equilibrar con las construcciones públicas que manifiestan un estilo "Art decó". En la década de 1980 se desploma el comercio de importación por las devaluaciones de la moneda nacional frente al dólar y posteriormente, con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. (Díaz, 1996 - 1999)

El 30 de junio de 1972, el gobierno federal creó el régimen aduanal de excepción denominado Zona Libre de Quintana Roo, que permitía la importación de artículos básicos y suntuarios para completar la insuficiente oferta de productos básicos nacionales. Y en 1994 se creó el acta de la Zona Libre de Comercio para atraer inversión extranjera fundamentalmente. (zonalibredebellece.com, 2008)

Los años 90 representan un sesgo importante en los hitos históricos que se reflejan en la dinámica de desarrollo, dinámica espontánea y no prevista, sembrando la conciencia de que el desarrollo hay que planearlo. La decisión en los setenta de crear un polo turístico en el norte de la Entidad, desarticula el desarrollo de la zona sur. (Palacios, 1997)

Asimismo Álvarez Coral (1971) comenta, que la ciudad surge con casas de madera adoptadas por los habitantes de aquel entonces Payo Obispo, se logra desde sus inicios un aspecto urbano atractivo; en forma paulatina; los payobispenses

aprenden entre otras artes a construir casas, estas en conjunto por muchos años le dieron un toque atractivo de esplendor para que fuera cada día más agradable.

Lógicamente al conformarse una naciente población, paulatinamente van surgiendo las arterias para transitar por ella; las primeras calles que surgen son: 22 de enero, 2 de abril (Héroes), 5 de mayo y Othón P. Blanco. Estas cuatro calles fueron el primer casco de la población que a partir de esa fecha fueron constituyendo lo que actualmente es la capital del estado de Quintana Roo (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008). Desde el inicio de esta urbe la Avenida Héroes sigue siendo la calle principal que guarda una vasta historia; varios nombres ha tenido, desde que se trazó: 2 de abril, Ébano, Calle del Reloj, Efraín Aguilar hasta que durante el gobierno del general Rafael E. Melgar se le asigna avenida de los Héroes.

Por razones de modernización los bustos originales de los Héroes fueron demolidos al convertirse la entidad en estado libre. Durante el gobierno del Dr. Miguel Borge Martín se restituyen y se colocan como están en nuestros días (Bautista, 1998)

Tabla No. 3: Periodos Gobernadores de Q.Roo

Gobernador	Periodo
A partir de su creación, el Estado ha tenido los siguientes Gobernadores:	
Lic. Jesús Martínez Ross	1975 – 1981
Lic. Pedro Joaquín Coldwell	1981 – 1987
Dr. Miguel Borge Martín	1987 – 1993
Ing. Mario E. Villanueva Madrid	1993 – 1999
Lic. Joaquín Ernesto Hendricks Díaz	1999 – 2005
Lic. Félix Arturo González Canto	2005 – 2011
Fuente: Elaboración Propia	



Se puede decir que la Avenida de los Héroes ha dejado marca en todas las generaciones que ha tenido la ciudad de Chetumal, desde su inicio como Payo Obispo hasta la actualidad, y sin duda es parte representativa de la ciudad, una de las avenidas más importante y debe cuidarse manteniendo su imagen y esencia. (Panoramaquintanaroo.com, 2006)

La tradición comercial de la avenida Héroes, es una constante de la historia de la ciudad, a pesar de las circunstancias que supone el sector comercial en el panorama económico, este viene teniendo serios problemas en los últimos años; debido al proceso de cambio de la política económica, a la evolución de la distribución comercial, motivado en gran parte por la incorporación de nuevos formatos comerciales, diferentes hábitos de consumo, así como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las actividades comerciales.

Ante estas transformaciones, los diferentes comerciantes tradicionales se fueron retirando poco a poco y los actuales se encuentran en una situación de crisis, debido entre otros aspectos, a la escasa cultura asociativa de los comerciantes y la mínima incorporación de nuevas tecnologías en la administración y comercialización. Por lo tanto, se hace necesario la búsqueda de alternativas que logren la supervivencia del comercio tradicional.

Alternativas que deben incluir una mayor cooperación y asociación comercial. En este contexto se sugiere la figura de "Asociación de Comerciantes de la Avenida Héroes", que se presenta como un formato comercial que contribuirá a la modernización de los espacios comerciales tradicionales, cuya implementación trae consigo consecuencias positivas de índole económica, social y urbana que permitirá crear valor y ventajas competitivas (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008).

En el "Quintanarroense" se plasma la nota "*Jaque a la Avenida de los Héroes*" del Cronista Ignacio Herrera Muñoz, donde alza la voz para oponerse con determinación a un proyecto de modernización de la avenida de los Héroes que atentaría contra la esencia de tan significativa arteria. Según el cronista, dicho proyecto ha sido impulsado sin tomar en cuenta la opinión de los chetumaleños, como si se tratara de una calle sin importancia y no de una avenida ligada



íntimamente a la historia de una capital del estado que ha ido perdiendo sus símbolos.

La avenida de los Héroes ya no tiene importancia comercial, sino histórica y cultural. Y es que los contados comerciantes que permanecen en esa zona quedaron anclados en el pasado y atrapados en la añoranza de unos tiempos cuyas bondades ya no retornarán (Panoramaquintanaroo.com, 2006).

Para algunos comerciantes locales, dar doble sentido a la avenida de los Héroes a partir de la avenida de los Insurgentes, podría inyectar vitalidad a esa arteria histórica que fue durante décadas centro del poderoso comercio de importación que entró en decadencia a fines de la década de los 80. Posteriormente la avenida de los Héroes recibió otras estocadas con el impulso a la Zona Libre de Belice y con la apertura de la plaza de las Américas, donde se concentra la mayor parte de las familias¹².

Resucitar a la Héroes no es una cuestión de vialidades, sino de una depuración y mejoría en la calidad de la oferta comercial. Y es que desde hace algunos años, la mayor parte de sus comerciantes se ha especializado en la venta de baratijas, permitiendo que predominen giros que no son atractivos para el visitante, como las casas de empeño. Proyectos de esta naturaleza deben ser sometidos a consenso.

¹² (Periodistasquintanaroo.com, 2008)

2.3.- SITUACIÓN ACTUAL DE PYMES ESTABLECIDAS EN LA AVENIDA HÉROES

En la avenida héroes, existen 182 locales, de los cuales el 65% son empresas con oportunidad de crecimiento según datos del "Plan Estratégico 2008" de la CANACO para la redimensión de la Avenida, donde igualmente se menciona, que desde el punto de vista de la empresa, una buena imagen atrae a la gente necesaria para el éxito: analistas, inversionistas, clientes, socios y empleados. De los 182 locales, se reportan (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008):

- 105 locales de dimensiones pequeñas.
- 55 locales de dimensiones medias.
- 22 locales de dimensiones "grandes".
- El 49% de los oferentes son pequeños
- El 33% de los oferentes son medianos
- El 18% de los oferente son "grandes"

Los operadores locales de los negocios son en un 80% rentistas y en un 20% son dueños del local. Los propietarios que actualmente operan, poseen los mejores giros y son también los más profesionalizados, con algunas excepciones. Por otra parte, los rentistas tienen un comportamiento inverso a la mezcla de los dueños. Según INEGI, la demanda local muestra en las estadísticas que el municipio de Othón P. Blanco cuenta con 219,763 habitantes, aproximadamente el 12% de la población del estado, con un índice de crecimiento de 1% anual.

La fuerza de trabajo del municipio de Othón P. Blanco (Chetumal) se conforma por 132,165 personas, aproximadamente un 60% de la población total.

Según datos del INEGI, en el 2005, la actividad económica local genera un PIB per cápita de 103,322 pesos anual, que representa 28% más que el PIB promedio nacional. El 20% de la población ocupada recibe más de 5 salarios mínimos y el 28% más de 3 salarios mínimos, mientras que el 35% de la población percibe una media de 2 salarios mínimos.

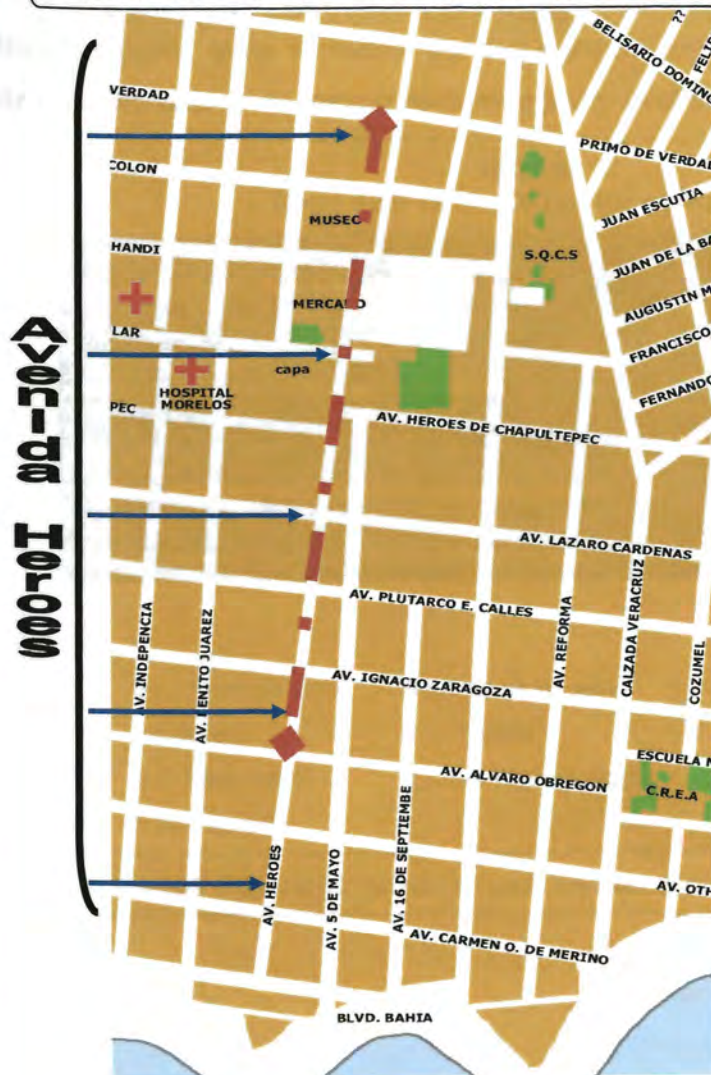
El 60% de la población municipal tiene un rango de edad de 15 a 60 años: 17% de este universo está entre 15 - 19 años, 18% entre 20 - 25 años, 15% entre 25 - 29 años, 14% entre 30 - 35 años, 12% entre 35 - 40 años, el 16% entre 40 - 50 años y el 8% entre 50 - 60 años. Esto nos infiere el segmento de edad deseado¹³.

¹³ (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008)

Área de Estudio

El área de estudio abarca la Avenida Héroes, desde la calle Primo de Verdad hasta el Boulevard Bahía en lo que abarca alrededor de 10 cuadras.

Figura No. 3: Área de estudio, Avenida Héroes



La extensión analizada incluye el corte de la avenida Héroes con las arterias: 22 de enero, Carmen Ochoa de Merino, Othón P. Blanco, Álvaro Obregón, avenida Ignacio Zaragoza, avenida General Plutarco Elías Calles, Héroes de Chapultepec, andador Efraín Aguilar, Mahatma Gandhi, Cristóbal Colón y avenida Primo de

En el área delimitada se encuentra: el Palacio de Gobierno, el Instituto de la Cultura, el Museo del Mundo Maya y la Plaza Chactemal. En la zona estudiada se identificaron 182 negocios de los cuáles 151 se encuentran operando y 31 cerrados.

Para determinar en mejor forma la situación, en la siguiente grafica se presentan los principales giros visitados por los consumidores a las PyMEs, los cuales fueron obtenidos en el trabajo de campo justo en el área de estudio:

Grafica 1:
Giros más visitados por los consumidores



- 1.- Tienda de Vestir
- 2.- Casa de Empeño
- 3.- Local de comida
- 4.- Joyeria
- 5.- Calzado
- 6.- Banco
- 7.- Electrónicos
- 8.- Novedades y Regalos
- 9.- Telas
- 10.- Papeleria

Fuente: Elaboración propia en base encuestas del trabajo de campo.

2.4.- AMENAZAS COMERCIALES DE LAS PYMES EN LA HÉROES

La principal competencia¹⁴ y amenaza de las PyMEs se presenta la Zona Libre de Belice que compite con precios bajos y gran variedad de productos; igualmente se encuentra la Plaza las Américas con ventajas competitivas tales como la comodidad, la variedad, seguridad y diversión.

2.4.1.- LA ZONA LIBRE DE BELICE

La Zona Libre se encuentra en la frontera sur de México, colindante a Chetumal, de donde provienen la mayor cantidad de visitantes y es de libre acceso, los visitantes no requieren pasaporte o identificarse para internarse a la Zona Libre. La Zona Libre en Corozal, es administrada por la Agencia Administradora de la Zona Libre (CFZMA, siglas en inglés) (zonalibredeblice.com, 2008).

Una descripción del concepto de Zona Libre es la siguiente:

“Extensión de terreno que puede incluir a todas las poblaciones de un estado donde se establecen un régimen aduanal, especial que consiste por una parte, en la extensión de impuestos de exportación para las mercancías extranjeras que se introduzcan con fines de consumo, uso o transformación, siempre y cuando no sean similares a la que se producen en la zona, por otra parte, a la exención de los impuestos de importación para aquellas mercancías producidas dentro de esa área o elaboradas o transformadas mediante procedimientos de carácter industrial con excepción de las que por conveniencia para la economía del país se estime necesario gravar”. (Hernández, 1999).

La Zona Libre de Belice ofrece mercancía al mayoreo y menudeo a sus visitantes, actualmente se ubican en esta zona libre negocios tanto de manufactura, exportación, importación, distribución de combustible, casinos, venta de ropa, zapatos, licores y cigarros, entre otros. Las cualidades de los locales y negocios de la Zona Libre de Belice como bajos aranceles e impuestos, productos variados con bajos precios consecuencia de baja calidad.

¹⁴ La situación competitiva interna es constante pero externamente existe una disputa comercial con la plaza Las Américas y con la Zona Libre de Belice, la cual es desfavorable económicamente, por lo que la avenida Héroes debe afrontar esa dificultad, manejando un plan estratégico que pueda dar como resultado un alza de venta, y una ventaja competitiva.



En resumen, la Zona Libre de Belice representa amenazas importantes para el comercio en la Avenida Héroes que se pueden resumir en los siguientes puntos:

Amenazas para la Avenida Héroes por parte de la Zona Libre de Belice

1. Precios bajos
2. Variedad de productos
3. Bajos aranceles e impuestos
4. Mercancía al mayoreo y menudeo
5. Casinos

2.4.2- LA PLAZA LAS AMÉRICAS

La Plaza las Américas es el centro de actividad comercial que más afecta a la Avenida de los Héroes, por la comodidad, seguridad y atractivo con el que cuenta para los consumidores. Una definición del concepto señalaría lo siguiente “un centro comercial, shopping o mall, es uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que alberga locales y oficinas comerciales, cuyo fin es aglutinarlos en un espacio determinado para así reducir espacio” (Wikipedia.com, 2009)

La diferencia de tamaño, de distribución de espacios y de infraestructura marca la diferencia fundamental que posee con los mercados, ya que estos últimos no siempre se sitúan en un sitio techado. A su vez se diferencia de los hipermercados o tiendas por departamentos, porque el centro comercial está pensado como un espacio público con distintas tiendas, además de incluir lugares de esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto. Por lo general los locales comerciales se alquilan y venden por el constructor o a la entidad administradora del centro comercial (E-group.com, 2009).

El Centro Comercial posee un orden determinado para disponer las tiendas, por ejemplo una planta o sector es solo para ropa, otro para el expendio de comida y restaurantes; otro para cines y centro de diversión y ocio. Es casi imprescindible que el centro comercial tenga un supermercado o hipermercado¹⁵.

Los Centros Comerciales son más habituales en las grandes ciudades para así evitar el congestionamiento que produciría un mercado público, aunque los

¹⁵ (E-group.com, 2009)

Centros Comerciales en ocasiones no evitan esta situación. La implantación de los Centros Comerciales está más arraigada en los países occidentales (América y Europa) y el sureste asiático.

El centro comercial tiene una connotación sociológica, es un espacio de intercambio social y humano, para ello tiene un horario para los diferentes grupos de personas: familias, adolescentes, jóvenes, mayores, etc. En función de esto se organizan ofertas, promociones y exposiciones (Wikipedia.com, 2009).

La PLAZA COMERCIAL LAS AMERICAS pertenece a la División comercial de E-Group; quien señala que sus Plazas se han caracterizado por romper con sus expectativas y las de sus locatarios, por lograr grandes flujos de gente con un concepto innovador. Los estándares de calidad en sus centros comerciales son altamente respetados ya que cuentan con tiendas y cadenas de gran prestigio. En Chetumal se localiza en la Avenida Insurgentes Km 5.025 Colonia Emancipación (E-group.com, 2009)

Figura No. 4: Plano Plaza las Americas



Fuente: (E-group.com, 2009)

Amenazas para la Avenida Héroes por parte de la Plaza las Américas

1. Variedad de productos
2. Comodidad
3. Seguridad
4. Diversión
5. Estrategias Comerciales
6. Centro comercial de moda



2.5.- CONCLUSIONES DEL CAPITULO

En la avenida Héroes existen 182 negocios, donde 80% son rentistas y 20% son dueños del local, lugar que ha tenido una importante actividad empresarial, que gradualmente se ha visto rebasada por la evolución de los negocios y la globalización.

Hoy en día, frente a los factores de competitividad, tales como la comodidad, la variedad, seguridad y diversión que se encuentran en la Plaza, así como las ventajas de precios bajos y variedad de la zona libre de Belice, las empresas de la Héroes enfrentan el reto de incrementar su competitividad. Para superar este reto, deben aprovechar los apoyos que se otorgan a las PyMEs y avanzar en la consolidación de sus respectivas estrategias basadas en una clara cultura empresarial. En el siguiente capítulo se analizarán los apoyos actuales y vigentes con que cuentan las PyMEs.

Para lograr un crecimiento económico es necesaria la inversión empresarial, la cual llevara al desarrollo y mejora de la calidad de vida de las familias que dependen de las PyMEs.



CAPITULO 3

APOYOS y

CAPACITACION PARA

PyMEs



3.1.- INTRODUCCION

En el siguiente capítulo, se hablará básicamente las características de los apoyos, ya sean el financiamiento, el fomento, la capacitación para las PyMEs y de su importancia. Se señalarán las principales instituciones que brinda capacitación y también se presentará el modelo de la triple hélice que busca la vinculación de los sectores empresarial-académico-gubernamental.

3.2.- CLASIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS PyMEs:

LAS PyMEs, LOS APOYOS y SUS CARACTERISTICAS

La empresa es un ente social y económico con elementos jurídicos propios, cubre necesidades de una sociedad generando satisfactores a cambio de una remuneración que compense riesgos, inconvenientes y esfuerzos. El surgimiento de la empresa puede tener su origen en una intuición basada en una idea sencilla de Adam Smith: "si existe algún bien o servicio que la gente valora pero que actualmente no se produce, se estará dispuesto a pagar algo por él".

Las empresas, se han convertido en la célula de la vida económica de los países. Además, es indudable que el avance económico de cualquier país está unido al sector empresarial (contactopyme.gob.mx, 2009). Hoy en día, la producción de bienes está principalmente en el sector privado más que en el público. "El fin de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes¹⁶, accionistas, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto" (Andriani, 2003).

De acuerdo a diferentes enfoques se puede definir a la empresa como el hecho de emprender una idea con un riesgo incluido llevando a cabo la producción de bienes diferenciados o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

PYME es la abreviatura de Pequeña y Mediana Empresa. En lo general, las empresas tienen algún límite de facturación o empleados o una combinación de ambas. Las PyMEs son empresas que llegan a tener problemas por mala

¹⁶ Si no hubiese necesidades que atender, no habría empresa ni organizaciones. Si la empresa entiende las necesidades, las atiende con mejor calidad y menores costos que la competencia, sobrevivirá.

administración o planeación, sin embargo, tienen un potencial muy grande por su flexibilidad y lealtad de sus colaboradores (Pyme.com.mx, 2008). Las PyMEs constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, su importancia reside en la aportación que hacen al PIB, por la generación de empleos, por el número de establecimientos, por los niveles de inversión y por cubrir los mercados no atendidos.

MIPyMEs: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas¹⁷, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de los siguientes indicadores:

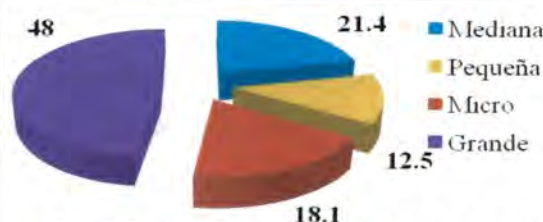
Tabla No. 4: Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario oficial de la Federación, Ley de MIPyMEs, 2002.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuiculturas, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales (Diario Oficial de la Federación, 2002)

La Secretaría de Economía, estima en 2006 existían en México 4, 290,108 empresas, de las cuales el 99.8% son PyMEs. Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar, promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las mismas; así como promover la cultura empresarial enfocada al desarrollo nacional equilibrado, impulsando las actividades económicas y el empleo de las regiones y municipios de menor desarrollo económico de México (Economía.gob.mx, 2008).

Gráfica 2: PIB aportado por sector económico en 2006

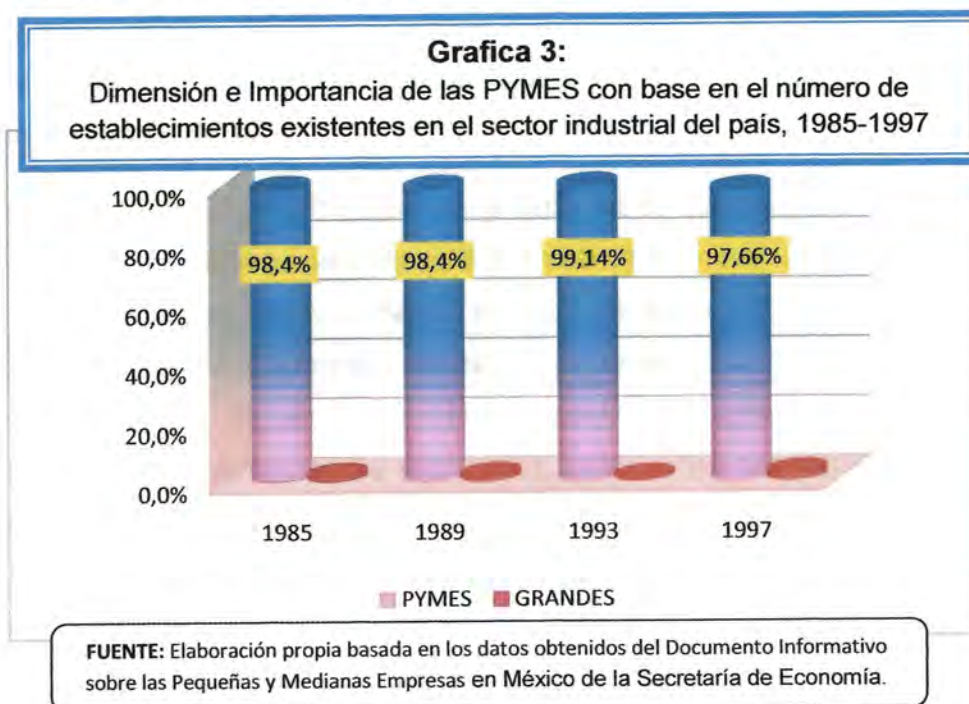


Fuente: Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa, Secretaría de Economía

¹⁷ Las PYMES constituyen más del 90% de las empresas en el país, el 42% del empleo y

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas, en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores, “con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Fondopyme.com, 2008) El objetivo general del fondo es promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las PyMEs (Fondopyme.com, 2008).

Para una perspectiva más amplia, el siguiente gráfico muestra la importancia de las PyMEs, en el período de 1985-1997.



Los datos muestran la indiscutible importancia que revisten los pequeños negocios en la economía mexicana desde tiempo atrás, tal como se puede constatar en la gráfica, que muestra claramente que uno de los rasgos distintivos del desarrollo de la economía mexicana ha sido el crecimiento de las “PyMEs” en todos los ámbitos: industrial, finanzas, bienes raíces, servicios personales.



Para entender la diferencia entre los que es una PyME y un Micro-negocio podemos definirlo desde el punto de vista de lo que es ser emprendedor¹⁸. Un emprendedor es alguien con una idea, que convierte en negocio, aportando innovación tecnológica o de procesos. Da cierto valor agregado a la sociedad, genera empleo, buscan crecer, desarrollarse y contribuir con valor al desarrollo económico del país. Según el Fondo PyME son personas preparadas académicamente, que están en constante proceso de capacitación.

En cambio cuando hablamos de Micro-negocio, nos referimos a las tortillerías, puestos, tienditas, etc. que también son negocios, pero no impactan en forma tan clara sobre el empleo o la economía del país. De alguna manera los Micro-negocio representan una oportunidad económica para la familia, permitiendo que tengan ingresos mayores a los que obtendrían de un empleo, así como independencia ya que no tienen acceso a puestos de nivel medio y alto. Ambos, PyMEs y Micro-negocio forman parte de la economía y los dos necesitan apoyo. Pero definitivamente las PyMEs son protagonistas y héroes de la economía y motor del desarrollo del país¹⁹.

La importancia de las PyMEs²⁰ radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios. (consultoresencomunicacion.com, 19 de abril 2009 4:10pm)

La Comisión Intersecretarial de Política Industrial de la Secretaría de Economía (CIPI) de manera conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizaron una serie de encuestas en 2002 con una muestra de entre 649 y 1 034 PyMEs (CIPI, 2003). Entre los resultados destacan:

¹⁸ Los empresarios, determinan que, si el valor de bien para un consumidor es superior al costo de producción, el empresario tiene la posibilidad de obtener un beneficio, por lo que se decidirá a producirlo.

¹⁹ (esmas.com domingo 19 de abril 2009 4:00pm).

²⁰ Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.



1. El 45% de las PyMEs tiene una presencia de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia en las respectivas actividades.
2. Las PyMEs son en su mayoría de carácter familiar: en 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de las empresas.
3. En cuanto al nivel de formación completado de los empleados, sólo 26.4% del personal de las PyMEs tiene un nivel superior a secundaria y 35.3% de primaria. Por el lado de los socios de las empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente superior: casi 69% tiene licenciatura o un nivel superior.
4. En general, no existe una cultura de calidad en las PyMEs; más de 80% de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación y alrededor de 50% de unidades encuestadas no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad (como administración de calidad total o control estadístico de procesos).
5. En promedio, 83% de las PyMEs (más de 90% en el sector servicios) no realiza actividades de vinculación al exterior mediante ferias, exposiciones, representantes comerciales propios o estudios sobre mercados externos.
6. Las PyMEs presentan grandes dificultades en el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo aproximadamente 31% no utilizan créditos por las altas tasas de intereses. Así, sólo 13% solicitaron crédito bancario, de las cuales 76% lo obtuvo. Las principales causas de este desempeño son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías y la carencia de información.
7. El 9% de las PyMEs se vinculan a actividades exportadoras, incluso 21.1% manufactureras, que en promedio representan 23% de las ventas totales de esas unidades. Paralelamente, el grado de vinculación de esas empresas con actividades importadoras es superior; 21.4% de las PyMEs y 41.3% de sus compras totales.
8. Las encuestas arrojan que sólo 1.8% de las PyMEs que conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86% los desconoce. Entre esos destacan el relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la

calidad en las PyMEs de la SE, el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) de la SEMARNAT y el Programa CIMO de la STPS, todos con niveles inferiores a 5% del universo.

3.3- PROGRAMAS Y APOYOS DE FINANCIAMIENTOS A PYMES

3.3.1.- Financiamientos y características de programas

FONDO PYME

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar al mayor número de empresas, en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores previendo el otorgamiento de créditos a proyectos de gran impacto estatal, regional y sectorial. La SE es la encargada de otorgará apoyos en forma directa o a través de organismos intermedios, además de contar con el apoyo del sector privado, académico, el gobierno estatal y otros participantes que aportan recursos a los proyectos (Fondopyme.com, 2008). A continuación se presenta un cuadro con los recursos asignados a proyectos por el Fondo PyME en 2001.

TABLA NO. 5

Recursos de Sector y Actividad Económica del Fondo PYME en el estado de Quintana Roo, 2001

Tipo de Sector Económico	Tipo de Actividad Económica	No. de Proyectos	%	Montos Asignados	%
Primaria	Agropecuario	1	4.76%	\$200,000.00	0.50%
Secundaria	Industria	4	19.05%	\$2,677,100.00	6.76%
Terciaria	Servicios	16	76.19%	\$36,751,900.00	92.74%
Total	Total	21	100.00	\$39,629,000.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia basada en las Tablas estadísticas de la SE respecto a recursos financieros otorgados en Quintana Roo por el Fondo PYME en el año 2001.

El sector económico al cual se suministró mayor cantidad recursos es el terciario en la actividad económica de los Servicios 92.74% (\$36, 751,900.00, 16 proyectos) y el resto, el 7.26% se desenvuelven en el sector secundario (Industria, 6.76%) y en el sector primario (actividades agropecuarias, 0.05%).

La anterior clasificación de apoyos del Fondo PYME son de trascendental importancia, aprovechar su funcionamiento son la clave de las empresas que necesitan recomenzar a producir para consolidarse y crecer competitivamente.

FAMPYME. Fondo de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas tiene una cobertura nacional y se dirige a apoyar la competitividad de las MIPyMEs, para que se inserten a las cadenas productivas y contribuyan al desarrollo económico regional y sectorial. Su población objetivo son las MIPyMEs, productores y personas físicas que presenten proyectos que busquen la apertura de un negocio o para desarrollar su competitividad, en base a la mejora de su organización, procesos y sus habilidades empresariales; así como empresas de cualquier tamaño que cuenten con proyectos de alto impacto en la integración de *Cadenas Productivas* o fortalecimiento de *Sectores Productivos Prioritarios*, siempre y cuando beneficien directamente a grupos de MIPyMEs y/o generen un número significativo de empleos directos.

Los recursos del FAMPYME son subsidios federales y son complementados con la participación de otras instituciones como gobiernos estatales y municipales, sector privado, académico, social, financiero y otras organizaciones públicas y privadas. En busca la complementariedad de apoyos por parte de gobiernos estatales, municipales y organismos e instituciones privadas.

Los recursos aportados por FAMPYME se dividen en cinco líneas de apoyo que permiten reducir el costo a las MIPyMEs. Estas líneas corresponden a los siguientes servicios susceptibles de apoyo:

TABLA NO. 6
Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FAMPYME.

Línea de Apoyo	FAMPYME		Sector Privado (empresas)		
	Monto Anual Máximo (pesos)	Porcentaje Máximo del Proyecto	Porcentaje Mínimo del Proyecto		
			Micro	Pequeñas	Medianas
Consultoría (básica y especializada)	\$100,000.00	50%	20%	30%	40%
Capacitación	\$50,000.00	50%	20%	30%	40%
Estudios y Metodologías Especializadas	\$1,500,000.00	60%	-	-	-
Innovación y Desarrollo Tecnológico	\$4,000,000.00	50%	50%	50%	50%
Apoyos Especiales	Montos señalados	10% adicional	-	-	-

FUENTE: Elaboración propia basada en los datos del Fondo de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FAMPYME), 2003

FIDECAP. El Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas se creó en el año 2001 como un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas en las entidades federativas y los municipios en todo el país, aprovechando sus ventajas competitivas y comparativas.

El objetivo general de este fondo consiste en apoyar con recursos financieros la realización de Proyectos Productivos, sobre todo aquellos de alto impacto, que permitan la incorporación de las MIPyMEs a las Cadenas Productivas, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

El FICECAP busca concretamente las siguientes situaciones:

- I. Incrementar la competitividad de las MIPyMEs.
- II. Promover la inversión productiva.
- III. Fortalecer la presencia de las MIPyMEs en los mercados.
- IV. Contribuir a la generación de empleos para hombres y mujeres.
- V. Fomentar la integración y/o asociación empresarial.
- VI. Fomentar la creación de nuevas empresas, poniendo particular énfasis en proyectos encabezados por mujeres o personas con alguna Discapacidad;
- VII. Fortalecer la consolidación de oferta exportable.
- VIII. Contribuir al desarrollo de Infraestructura Industrial.
- IX. Incrementar la participación de la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios en el desarrollo de las MIPyMEs.
- X. Promover el desarrollo de sectores.
- XI. Promover el desarrollo sustentable.
- XII. Brindar oportunidades de desarrollo productivo a las personas con alguna Discapacidad.

TABLA NO. 7
Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FIDECAP

Línea de Apoyo	FIDECAP		Sector Privado (empresas)
	Monto Máximo (pesos)	Porcentaje Máximo del Proyecto	Porcentaje Mínimo del Proyecto
Proyectos Productivos	\$4,000,000.00 a \$4,200,00.00	35% a 40%	Determinado por el Consejo Estatal de la MPYME, COPLADE u Organismos equivalentes
Infraestructura Industrial, Comercial y de Servicios	\$4,000,000.00	50%	50%
Centros de Vinculación y Atención Empresarial.	\$4,000,000.00	50%	50%
Promoción y Desarrollo Empresarial	\$4,000,000.00	60%	-

FUENTE: Elaboración propia basada en los datos del Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), 2003.

FACOE. El Fondo de Apoyo para la Consolidación de Oferta Exportable se crea en el año 2002 como un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la instalación y equipamiento de centros PyMEXPORTA e incubadoras de exportación, cursos de capacitación y consultoría en materia de comercio exterior y/o mejora de procesos exportadores, así como la promoción en mercados internacionales, comercialización y distribución de productos y apoyo para la integración de Bancos de Información. Su misión, por lo tanto, es desarrollar una estrategia que genere las condiciones para que las MIPyMEs accedan a los mercados de exportación

TABLA NO. 8
Porcentajes Máximos de las Líneas de Apoyos por el FACOE

Línea de Apoyo		FACOE		Sector Privado (empresas)
		Monto Máximo (pesos)	Porcentaje Máximo del Proyecto	Porcentaje Mínimo del Proyecto
Instalación y equipamiento de Centros PyMEXPORTA e Incubadoras de Exportación		\$1,500,000.00	60%	-
Capacitación y Consultoría	Capacitación para Desarrollar la Oferta Exportable	\$10,000.00	60% a 65%	-
	Consultoría y Asesoría para Desarrollar la Oferta Exportable	\$50,000.00	60% a 65%	-
	Formación y Acreditamiento de Especialistas en Comercio Exterior	\$10,000.00	60%	-
Promoción en Mercados Internacionales		\$50,000.00	60%	-
Elaboración de estudios de estudios de mercado internacional y oferta exportable		\$50,000.00	60%	-
Apoyo para la integración de bancos de información.		\$50,000.00	60%	-

FOAFI. El Fondo de Apoyo para la el Acceso al Financiamiento se crea en el año 2002 con la finalidad de apoyar a las MIPyMEs facilitando el acceso al crédito y financiamiento y fomentar su cultura empresarial y financiera de aquellas que así lo requieran, permitiéndoles incrementar su competitividad, a través de:

- ❖ La constitución y fortalecimiento de fondos de garantía,
- ❖ Apoyo a planes de negocios y El fortalecimiento de Intermediarios Financieros no bancarios

El objetivo general de este fondo consiste en fomentar y constituir esquemas e instrumentos financieros que apoyen el acceso al crédito y al financiamiento del Sistema Financiero Nacional a las MIPyMEs, incrementando su capacidad de autogestión e impulsando el desarrollo regional y sectorial, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

TABLA NO. 9

Porcentajes Máximos de las Líneas de Anovos por el FOAFI

Línea de Apoyo	FOAFI		Sector Privado (empresas) Porcentaje Mínimo del Proyecto
	Monto Máximo (pesos)	Porcentaje Máximo del Proyecto	
Apoyo a la Elaboración de Planes de Negocios	Costo del Plan de Negocio	65%	-
Constitución y Fortalecimiento de Fondos de Garantía	Valor del Patrimonio Total	49%	-
Fortalecimiento de Intermediarios financieros bancarios	\$5,000,000.00	40% Capital Social Inafectable	-
Constitución y Consolidación del Sistema Nacional de Garantías (SNG)	Valor de promoción, difusión y constitución del Sistema Nacional de Garantías (SNG)	15%	-

PROGRAMAS EMPRESARIALES DE NACIONAL FINANCIERA (NAFINSA)

La apertura de la economía mexicana ha significado la transformación acelerada de un mercado en el que la planta productiva nacional, antes protegida, requiere desarrollarse y mantenerse en condiciones similares a las de sus competidores en el exterior. Ante esta nueva realidad, constituye un reto importante la modernización y el cambio estructural de la industria del país, siendo tarea de Nafinsa impulsar la competitividad de las empresas, para que asuman los compromisos y oportunidades del nuevo milenio.

Así, Nafinsa ha enfocado sus esfuerzos para ajustar sus políticas y diseñar nuevos esquemas e instrumentos, con el fin de apoyar de manera efectiva las necesidades de la industria y, en forma particular, fomentar la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas a los grandes consorcios

Junto con los créditos para las PyMEs que son una parte medular para el crecimiento y objetivos empresariales, se encuentra la posibilidad para las empresas de conformar *redes de negocios*, *cadenas productivas* útiles para mejorar la competitividad de la empresa así como tener la información suficiente para la toma de decisiones, obtener *capacitaciones y asistencia técnica*, así como una forma de hacer negocio siendo *proveedor de gobierno*.

INTERMEDIARIOS FINANCIERO:



Fuente: (NAFINSA, 2009)

3.3.2.- PROYECTOS GUBERNAMENTALES FEDERALES Y ESTATALES

Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011

Este documento estratégico, constituye la respuesta del gobierno, de los actores políticos, y de la sociedad quintanarroense, para dar dirección y certidumbre a los procesos de transformación que estamos viviendo, logrando así no sólo acometer los desafíos del presente, sino también allanar el camino de las generaciones que están por venir. Nuestro anhelo es heredarles un patrimonio estatal incrementado, instituciones fortalecidas y mejores oportunidades de realización personal y colectiva (SEPLADER, 2005).

El propósito fundamental del Plan Estatal de Desarrollo 2005–2011, es definir las directrices de las políticas públicas cuya meta es elevar la calidad de vida de los quintanarroenses.

El plan es la articulación de un modelo de desarrollo integral con una clara y lógica secuencia de relaciones causa-efecto que llevarán al cumplimiento de la meta propuesta. Los cuatro ejes básicos de este modelo son: I. Gobierno Eficiente, II. Factores de Competitividad, III. Desarrollo Integral y IV. Calidad de Vida. Cada uno de estos ejes aborda sectores específicos para los cuales se desarrollan planes sectoriales.

TABLA NO. 10: PRINCIPALES CAUSAS QUE PUEDEN LLEVAR A UNA PYME AL FRACASO	
CAUSA	%
NEGLIGENCIA Y BUROCRACIA	1.6 %
FRAUDE	1.3 %
FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO	16.4 %
FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA	14.1 %
EXPERIENCIA DESBALANCEADA	21.6 %
INCOMPETENCIA DEL GERENTE	41 %
DESASTRE NATURAL	.6 %
FUENTE: (Rodríguez, 2000)	

Las causas que llevan al fracaso a las PyMEs son día a día, enfrentadas con los planes gubernamentales, junto con los apoyos de financiamiento y capacitación.



3.4- LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Un factor clave de esta investigación, es la importancia de la preparación de los actores que se refleja en la capacidad de obtener acceso a financiamientos, así como tomar decisiones con mejores resultados. La capacitación de los empresarios y empleados en México, debe ser una actividad planeada, programada y continua, ya que las exigencias de los mercados internacionales así lo requieren. Cuanto más se capacite al empleado éste será más productivo, realizará su trabajo con mejor calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá como resultado un mejor nivel de vida acompañado de un mejor ingreso (capacitacionfacil.com, 2009). “La mano de obra, es un factor productivo condicionante de las ventajas competitivas empresariales” (Sobrino, 2003), por lo cual hay que resaltar que el trabajo calificado se alcanza con desarrollo y educación que promueven el progreso económico.

La empresa, obtiene grandes beneficios al capacitar al personal elevando su nivel de productividad y reduciendo costos en supervisión o desperdicio de materias primas. Se elaborarán bienes y servicios con calidad competitiva, mejor imagen y un volumen mayor de ventas y clientes satisfechos. Los resultados de la capacitación deben de ser evaluados en relación con el desempeño del empleado y recompensarlo, aunque no necesariamente en forma monetaria.

La capacitación en México, aún tiene un largo camino por recorrer, sin embargo existen ya las bases, herramientas y metodología para hacer más simple este proceso y apoyar a las empresas para que se mantengan en un alto nivel competitivo en el comercio internacional (capacitacionfacil.com, 2009).

Sin importar que clase de negocio se tenga, su meta debe ser que sus clientes se sientan satisfechos y felices. La única forma de lograrlo, es conferir poder a cada empleado en cada nivel de la compañía para que haga lo necesario, con el fin de satisfacer al cliente. Esto incluye modificar políticas y normas para hacerlas afines a los clientes, además de capacitar el restablecimiento del servicio (Tschohl, 2007).

Los líderes en el servicio se enfocan en la conservación de sus clientes, los valoran porque saben que desempeñan un papel importante en la búsqueda del éxito. *La publicidad está dirigida a las masas; el servicio al cliente está orientado*



*hacia el individuo*²¹. "Tales líderes reconocen que no son solo un banco, restaurante, hotel, distribuidora de equipo de computación, servicio médico o de telecomunicaciones, sino que son parte de la industria del servicio. Dedicar tiempo y dinero a la capacitación de su personal, en el arte del servicio al cliente, para dar dicho servicio, en la forma más excepcional posible; esto con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos" (Tschohl, 2007)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Siliceo, 2007)

Junto a la capacitación es necesario tener motivación la cual difieren de un individuo a otro. Se puede decir que el comportamiento de un individuo está influenciado por sus necesidades. Son estas las que los motiva, el actúa para satisfacerlas. En consecuencia, las motivaciones aparecen cuando las necesidades no son satisfechas. *Sin motivación... no puede haber satisfacción*" (Florez Andrade, 2002). En la tabla No. 12 se presenta el porcentaje de capacitación²² de las empresas por ramo según el Fondo PyME.

TABLA NO. 11:	
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CAPACITARON EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS	
EMPRESA	% DE CAPACITACIÓN
MANUFACTURA	64%
COMERCIO	47%
SERVICIO	69%
Fuente: (Fondopyme.com, 2008)	

²¹ Si se quiere que los empleados provean un servicio espectacular, que asombre a sus clientes, éstos deben conocer lo elemental y combinarlo con un desempeño íntegro.

²² Uno de los factores claves para mejorar las PYMES, es aprovechar la capacitación.

3.5- INSTITUCIONES QUE BRINDAN CAPACITACIÓN EN CHETUMAL.

Es de vital importancia, que existan organismos que tengan la función de brindar capacitación para los empleados de las PyMEs en el estado y en el país, ya que es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas con capacitación²³ constante para sus colaboradores y empleados. Año tras año, surgen organismos institucionales de gobierno o privadas que realizan la labor de dar la capacitación a las personas que así lo requieran.

Dentro de las organizaciones encargadas de ofrecer la capacitación a los empleados, se encuentran las siguientes, las cuales ofrecen programas:

1. CANACO SERVYTUR (Camara de Comercio, Servicio y Turismo)
2. CANACINTRA (Camara Nacional de la Industria y Transformación)
3. ICAT (Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Q. Roo.)
4. CECATI (Centro de Capacitación para Trabajadores)
5. CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología)
6. SEDE (Secretaria de Desarrollo Económico del Estado de Q. Roo.)
7. SE (Secretaria de Economía)
8. STPS (Secretaria del trabajo y Prevención Social)
9. IQM (Instituto Quintanarroense de la Mujer)

Las anteriores instituciones realizan esfuerzos alternos para brindar capacitación, las cuales podrían ser mejor aprovechadas por las PyMEs tanto los empresarios como el capital humano, con soporte de condiciones a favor por parte del gobierno.

²³ John Tschohl (2007) define: "mayor capacitación significa más productividad e ingresos".

TABLA NO. 12:

PROGRAMAS Y CURSOS DE LAS INSTITUCIONES QUE BRINDAN CAPACITACIÓN

INSTITUCIÓN	INFORMACIÓN	PROGRAMAS	CURSOS
CANACO 	Camara de Comercio, Servicio y Turismo	Cursos diseñados dependiendo de las necesidades	❖ Introducción al desarrollo del vendedor ❖ Trabajo de Equipo ❖ Calidad en el servicio ❖ Venta y atención a clientes ❖ Planeación y mejoramiento de empresas ❖ Inglés ❖ Información básica
CANACINTRA 	Camara Nacional Industria de la Transformación	Cursos de capacitación y actualización	❖ Contabilidad ❖ Atención al público ❖ Recurso Humanos ❖ Actualizaciones en diversas ramas ❖ Computación Básica ❖ Comunicación ❖ Motivación ❖ Control Administrativo
ICAT 	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado Q.Roo	-	❖ Operación de microcomputadoras ❖ Inglés ❖ Servicio de belleza ❖ Artes gráficas ❖ Alimentos y bebidas ❖ División cuarto. Recepción ❖ División cuartos – Ama de llaves ❖ Agencia de viajes, grupos y convenciones
CECATI 	Centro de Capacitación para Trabajadores	-	❖ Mecánica en servicio ❖ Electricidad ❖ Electrónica ❖ Refrigeración y aire acondicionado ❖ Operación de microcomputadoras ❖ Secretarial ❖ Servicio de belleza ❖ Confección industrial de ropa
CONACYT 	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	Sistema de Investigación Regional Justo Sierra (SISIERRA)	- Áreas para asesoría y asistencia técnica: ❖ Alimentos ❖ Modernización Tecnológica ❖ Recursos naturales y medio ambiente ❖ Desarrollo social y humanístico ❖ Salud
SEDE 	Secretaría de Desarrollo Económico del Edo. de Q. Roo	(CEN) Centro Emprendedor de Negocios Apoyo en la búsqueda y Selección de Personal	INCUBADORA DE NEGOCIOS: CEN ❖ Ventas ❖ Atención a clientes ❖ Trabajo en equipo ❖ Liderazgo ❖ Integración de grupos de trabajo ❖ Contabilidad ❖ Calidad en el servicio ❖ Desarrollo Humano ❖ ACB del crédito ❖ Calificas para un crédito ❖ Asígnate un crédito ❖ Administrativo de las empresas
SE 	Secretaría de Economía	(CRECE) Centro Regional para la Competitividad Empresarial	❖ Administración básica ❖ Reingeniería de procesos ❖ Administración Estratégica ❖ Empresa orientada al cliente ❖ El personal clave del éxito empresarial ❖ Finanzas y Contabilidad básicas ❖ La rentabilidad, el termómetro del negocio ❖ Visión empresarial y Calidad en el servicio ❖ Conoce tu mercado ❖ Venda más y mejor ❖ Tiempo de estructurar su empresa ❖ Hana de su idea un negocio exitoso

		(COMPITE) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica	Cuatro áreas donde se imparten cursos ❖ Productividad ❖ Velocidad de las Líneas ❖ Inventario ❖ Espacio de la Planta En más de 2000 empresas impartidos los talleres obteniendo los sig. resultados - Aumentando de productividad en un 115% - Reducción en tiempo de respuesta en 64% - Disminución de inventarios en un 62% - Reducción de espacio en planta en un 33%
		(POMODE) Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista	❖ Administración básica y toma de decisiones ❖ Compras y manejo de inventarios ❖ Mercadotecnia ❖ Contabilidad ❖ Análisis de la competencia ❖ Estrategia de operación ❖ Plan de crecimiento ❖ Investigación de mercados ❖ Formación básica emprendedora ❖ Orientación en crear planes de negocio
STPS 	Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Formación Sindical	❖ Procedimientos de inspección a empresas ❖ Asesoría de cálculo de impuestos y pagos ❖ Taller de Derecho Procesal y Laboral ❖ Negociación de Contratos de Trabajo ❖ Pliegos de peticiones y contratos ❖ Historia del movimiento obrero ❖ Administración sindical ❖ Negociación colectiva ❖ Reparto de Utilidades ❖ Nueva cultura Laboral
		Apoyo a la Capacitación PAC-STPS	❖ La importancia del servicio con calidad ❖ Motivación Laboral ❖ Equipos de trabajos efectivos ❖ Reformas fiscales y Contabilidad ❖ Preparación de declaraciones anuales ❖ Servicio al cliente ❖ Control Administrativo ❖ Atención al clientes y Ventas
		Asistencia Técnica sobre Seguridad e Higiene	❖ Integrantes de comisiones de seguridad ❖ Técnicas de seguridad e higiene ❖ Cumplimiento de la normatividad ❖ Asistencia técnica: seguridad, higiene y medio ambiente laboral ❖ Asistencia técnica para elaboración y aplicación de programas preventivos ❖ Diagnostico situacional ❖ Metodología para elaboración del programa preventivo
		Cumplimientos de Normas de Trabajo	La STPS proporciona servicios de asesoría y orientación a empresas y trabajadores sobre como cumplir con las normas de trabajo, a través de sus oficinas y delegaciones.
IQM 	Instituto Quintanarroense de la Mujer	-	Acciones y capacitación para el trabajo ❖ Brindar acceso a las mujeres a programas de capacitación, permitiendo aprender habilidades de desarrollo y autoempleo. ❖ Implementar medidas de fortalecimiento de la economía familiar: proyectos de empleo y generación de ingresos. ❖ Facilitar el acceso a la asistencia técnica a las mujeres microempresarias.

Fuente: Elaboración propia basada en las organizaciones

3.6- POLÍTICA DE FOMENTO PARA PYMES

La política adquiere un papel importante en el fomento y promoción de las PyMEs para el desarrollo y la estabilidad de las mismas; el gobierno debe implementar en mayor número de reformas, políticas y programas que promuevan la participación de las PyMEs como operadores o como oferentes de servicios a las empresas de servicios públicos. Considerando de vital importancia las estrategias, la estructuración de procesos, las acciones concretas, los tipos de contratos y algunos casos prácticos; así como los complementos para los programas de fomento a PyMEs (Pinto, 2001)

Las PyMEs han encontrado una propuesta la cual fomenta la competitividad, principalmente en "las redes horizontales, es decir entre competidores y complementarios de similar tamaño, sin olvidar la participación de las PyMEs en las redes verticales de las grandes empresas, la cual es una estrategia de sobrevivencia inmediata y de posibilidad de crecimiento en el mediano y largo plazo en las diferentes regiones del mundo" (Pallares Villegas, 2003).

La asociatividad, colaboración y redes son parte vital de lo anterior, en donde la cooperación ha sido tan importante como la competencia. En el campo empresarial, ha tenido especial relevancia, la forma de enfrentar los nuevos escenarios globales de liberación económica, desregulación y competencia. Pallares Villegas (2003), expresa que las alianzas empresariales de un mismo sector económico, diferente o complementario, se han extendido últimamente, resultando nuevos enfoques²⁴ de competitividad, productividad y calidad.

3.7- MODELO TRIPLE HELICE

El siguiente modelo se puede plantear para fortalecer y vincular las actividades del sector empresarial tanto con gobierno como las universidades, la triple hélice se refiere a la comunicación de los sectores academia, industria y estado.

No fue sino hasta mediados de los años noventa, que se comienza a hablar masivamente de la importancia de fomentar las interacciones dinámicas entre

²⁴ La *coopetencia*, es cuando hay que competir y cooperar al mismo tiempo, es decir, en el negocio la cooperación es cuando se crea y competencia cuando se va repartir lo creado.

estos tres sectores para acceder a la innovación y al desarrollo económico de las sociedades. El Profesor Henry Etzkowitz estudió la importancia de unir la academia, la industria y el estado en las actividades económicas para mejorar con constancia el desarrollo de la región (vinculacion.wordpress.com, 2008). La triple hélice provee una forma ideal para que la universidad tradicional se convierta y desarrolle en universidad emprendedora.

Surge durante el estudio de sistemas de innovación basados en gestión del conocimiento, que describe y norma las bases para el acceso al desarrollo económico a partir del fomento de interacciones dinámicas entre la universidad, la industria y el estado.

El modelo establece a la universidad como centro, con actividades de investigación y desarrollo basadas en principios académicos, a la industria como proveedora de demanda de los clientes sobre la base de sus actividades comerciales, así como la investigación y desarrollo para generar nuevas oportunidades de negocio, y al gobierno como gestor de condiciones políticas y marco regulador apropiado para generar entornos de crecimiento. La integración de estos tres actores yace en el corazón del sistema de triple hélice, que idealmente incrementará el traspaso de conocimientos en una región, aumentando así, la ventaja competitiva del desarrollo económico, ya sea regional o nacional (vinculacion.wordpress.com, 2008)



3.8.- CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En el capítulo tres se presentó la definición y características de las PyMEs, seguidamente de una serie de puntos donde se asienta información en relación a las actividades y programas que el gobierno intenta impulsar a favor de las PyMEs de la Avenida Héroes, ya sea la capacitación, el financiamiento o fomento a dichas empresas, así como las nuevas propuestas como el trabajo en conjunto presentado en el modelo de la triple-hélice el cual es una vinculación entre *academia-industria-estado*.

Las PyMEs constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, su importancia reside en la aportación que hacen al PIB, generar empleos, en los establecimientos, en la inversión y cubrir los mercados no ocupados. Componen más del 90% de las empresas en el país, el 42% del empleo, y contribuyen con un 23% del Producto Interno Bruto.

Las actividades y programas que el gobierno intenta impulsar a favor de las PyMEs de la Avenida Héroes, son la capacitación, el financiamiento o fomento a dichas empresas con apoyos como del FONDO PYME, FAMPYME, FIDECAP, FACOE, FOAFI, así mismo Nacional Financiera NAFINSA y bancos que otorgan préstamos y créditos.

El modelo triple-hélice es una vinculación entre academia-industria-estado, la cual en un futuro podría aportar soluciones inmediatas a las PyMEs.

Es importante para los empresarios de la Avenida Héroes que aprovechen y se informen sobre los apoyos ya que la ignorancia y desconfianza por los resultados son una barrera para la utilización eficiente de los mismos.

En el capítulo cuatro se presenta la investigación de campo y la evidencia empírica, que complementa los fundamentos teóricos, mismos que llevaron a obtener los resultados así como las sugerencias de la investigación

Capítulo 4

PROCESO DE

INVESTIGACION

Y EVIDENCIA

EMPIRICA

4.1.- INTRODUCCIÓN.

En el siguiente capítulo se abordará brevemente la metodología y el proceso de investigación en relación al tema de la competitividad de las PyMEs y se presentarán los resultados del trabajo de campo el cual arroja diferentes variables importantes para determinar las conclusiones.

4.2.- DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

El análisis de estadísticas y documentos se realizaron para fundamentar teóricamente la investigación.

La metodología se basó en las siguientes técnicas:

- Se presenta un análisis de caso con relación a las estrategias de reactivación llevadas a cabo en diferentes ciudades incluyendo la propuesta local de la CANACO.
- Las entrevistas a informantes claves fueron de utilidad para conocer el punto de vista de funcionarios públicos y empresarios
- El análisis de estadísticas y documentos se realizaron para fundamentar la investigación en libros, artículos y medios escritos.
- Los cuestionarios se realizaron como trabajo de campo en los consumidores, con el fin de conocer las variables de la investigación desde su punto de vista.
- Se analizó la conducta de los usuarios por medio de observaciones que permitieron entender su comportamiento, al visitar el área y validar los resultados que arrojaron las encuestas.

4.2.1.- ANALISIS DE CASO

Como instrumento de comparación se presenta un estudio realizado mediante cuestionarios aplicados a empresarios en 57 ciudades pequeñas de Estados Unidos que menciona que los principales problemas detectados en el centro de estas ciudades son:

Tabla No. 13.- Estudio principales de ciudades

Problema	Puntuación promedio*
1. Atracción de nuevas inversiones	3.74
2. Atracción de gente noches/fines de semana	3.68
3. Competencia de tiendas de descuento y centros comerciales	3.61
4. Espacios comerciales vacíos o subutilizados	3.54
5. Estacionamiento	3.53
6. Escasez de viviendas adecuadas	3.42
7. Imagen	3.26
8. Espacios para oficinas vacíos o subutilizados	3.19
9. Conservación de edificios antiguos	3.09
10. Fachadas sin atractivo de (los edificios y locales)	3.00
11. Crimen (real o percibido)	2.93
12. Circulación/congestión del tránsito	2.90
13. Organización/cooperación en beneficio del centro de la c.	2.77

Fuente: (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008)

La puntuación de la escala en el cuestionario fue:

- 5 – Problema mayor, muy alta prioridad
- 4 – Problema evidente, prioridad media
- 3 – Problema moderado, pero no un punto prioritario
- 2 – Problema menor
- 1 – No es un problema

Otro reporte sobre ciudades que se encuentran en áreas rurales de los Estados Unidos y realizado mediante el seguimiento del Programa "Main Street", plan a

nivel nacional que se ha implantado en muchas poblaciones de aquel país, reporta los siguientes cinco principales problemas:

1. Disminución del volumen de ventas en provecho de los centros comerciales de los alrededores
2. El estacionamiento es un problema consistente por su espacio limitado y difícil accesibilidad
3. Ausencia o falta de una dirección de planificación del centro de la ciudad
4. Marketing inexistente o irregular por parte de los comercios existentes hacia los consumidores potenciales
5. Los negocios o comercios esta usualmente subaprovechados y tienen dificultades financieras.

ESTRATEGIAS PARA REVITALIZAR ECONÓMICAMENTE LA AVENIDA HÉROES

Las ciudades pequeñas han implementado una multitud de estrategias para intentar revitalizar sus centros urbanos y para la Avenida Héroes de la ciudad de Chetumal se podría implementar algunas estrategias. La mayor parte de dichas acciones son un espejo de las utilizadas en las grandes ciudades, bien que su implementación, uso y éxito difieren a menudo. A continuación pueden verse las estrategias más utilizadas para el desarrollo y mejora del centro de la ciudad:

Tabla No. 14.- Estrategias de revitalización

Estrategia	# Ciudades la usaron(n = 57)	%
1. Conservación patrimonio histórico	50	87.7
2. Vida nocturna/Entretenimiento	49	86.0
3. Enfoque "calle principal"	44	78.6
4. Construcción de locales para oficinas	44	78.6
5. Mejora zonas peatonales	42	72.2
6. Turismo	42	72.2
7. Vivienda en el centro de la ciudad	39	68.4
8. Cambios en el tráfico y circulación vehicular	37	66.1
9. Mejora en el transito	32	58.2
10. Instalaciones para estacionamiento	20	37.0

Fuente: (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008)

Tabla No. 15.- ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CANACO PARA LA REDIMENSIÓN Y REACTIVACIÓN DE LA AVENIDA DE LOS HÉROES

		Publico	Privado
1	Enfoque "Calle Principal"	x	x
2	Turismo	x	x
3	Centros comerciales peatonales (al aire libre)	x	x
4	Vida nocturna/Entretenimiento	x	x
5	Instalaciones para estacionamiento	x	
6	Mejora zonas peatonales	x	
7	Conservación patrimonio histórico	x	
8	Centros comerciales cubiertos	x	x
9	Cambios en el trafico y circulación vehicular	x	
10	Mejora en el tránsito	x	

Fuente: Adaptación del Plan Estratégico de CANACO

Figura 5 y 6: Visión futura de la Avenida Héroes



Fuente: (CANACO, PLAN ESTRATEGICO, 2008)

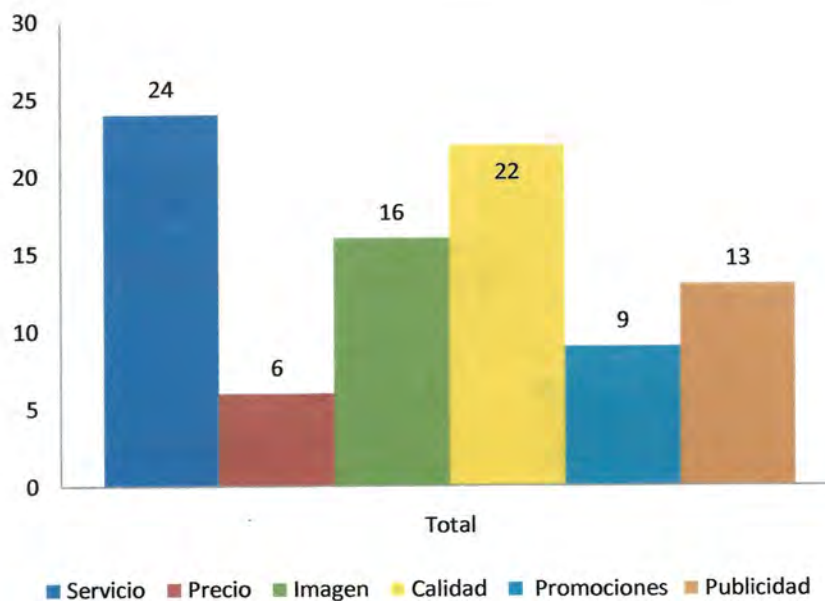
Los estudios y estrategias para revitalizar la economía de las PyMEs, en el área de estudio son variadas, las cuales, con un análisis y correcta aplicación de los factores de competitividad para el éxito, podrían encausar el futuro de Avenida Héroes en mejores términos.

4.2.2.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CONSUMIDORES

Los resultados de las encuestas por conveniencia de la investigación a usuario de la Avenida Héroes están representados mediante las siguientes graficas:

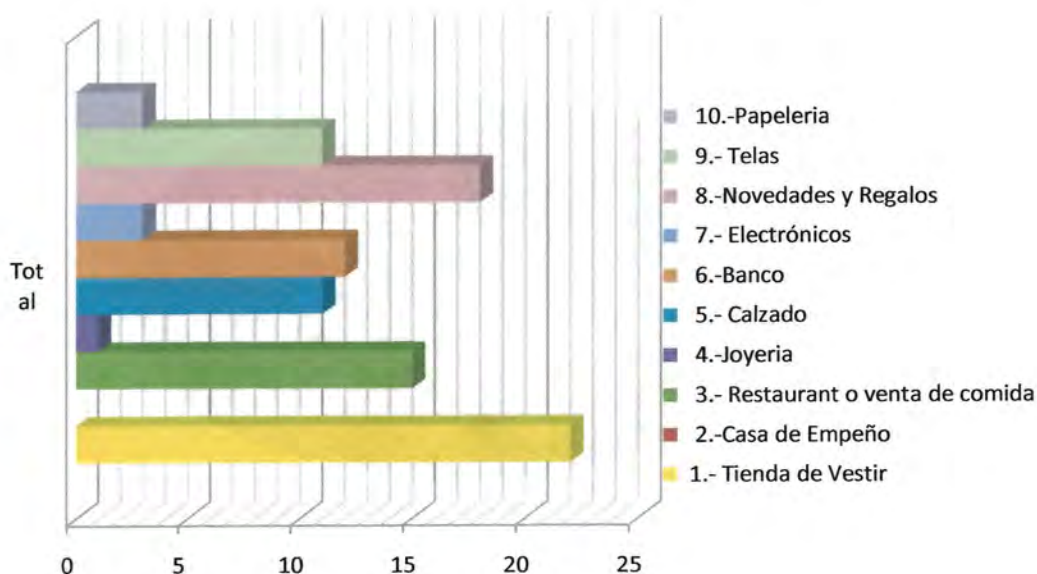
GRAFICA A:

Variables que los clientes consideran deben mejorar las PYMES de la AV. Héroes



En la grafica 1 se presenta el servicio y la calidad como variables que los clientes creen que deben mejorar los negocios de la Avenida Héroes; seguidos de una buena imagen y publicidad; y en menor medida se debe mejorar en las promociones y los precios

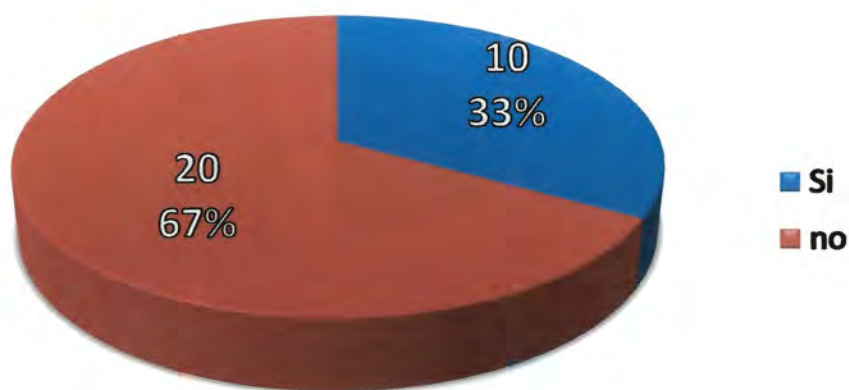
GRAFICA B:
Giros más visitados en la Avenida Héroes



En la grafica 2 representan los giros más visitados en la Avenida de los Héroes:

En primer lugar las tiendas de vestir, seguida de los negocios de novedades y regalos, así como los establecimientos de comida y alimentos; los bancos, tiendas de calzados y de telas son los que le siguen; y en menor medida las papelerías, electrónicos y joyerías.

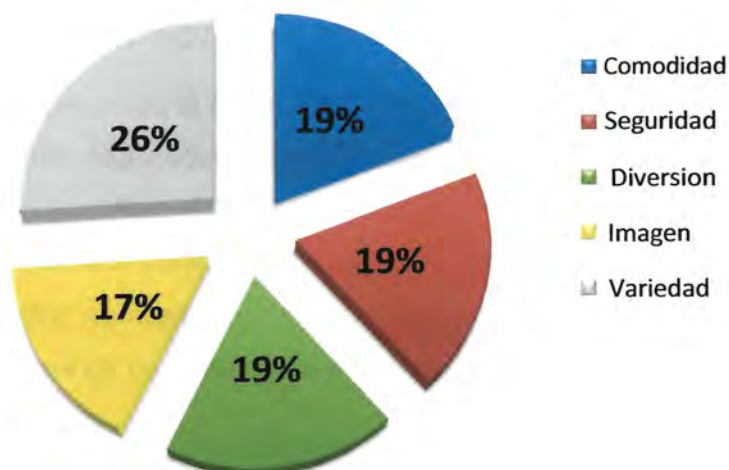
GRAFICA C:
Capacitación de los empleados



En la grafica 3 se demuestra que aproximadamente el 70% de los encuestados no cree que los empleados estén capacitados para informales de los productos y brindar un buen servicio, únicamente un poco más del 30% cree que están capacitados.

GRAFICA D:

Factores Claves para asistir a la Avenida Heroes



En la grafica 4 encontramos que dentro de los factores claves para que los consumidores asistan a la Avenida Héroes; surge la variable de la variedad en los productos y servicios como la más importante con 26% y resalta de las demás; seguida en el mismo porcentaje la comodidad, seguridad y diversión con el 19% y por último la imagen con 17% es un factor de asistencia

4.2.3.- RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A INFORMANTES

CLAVES

Se aplicó las entrevistas a empresarios del área de estudio, en sus negocios dentro de un contexto relacionado a su punto de vista del presente y futuro de la Avenida Héroes.

La información esperada de la guía de entrevistas a informantes claves es:

- Perspectiva situacional, la situación actual, posible y negocios potenciales.
- Nivel de servicio, estrategias, relación capacitación y servicio, satisfacer al cliente con un buen servicio de calidad.
- Organización, buena administración y relación empresarios – gobierno.
- Apoyo a PyMEs, puntos clave donde invertir un negocio.
- Imagen, factores de competitividad en un negocio y posibles soluciones.

De acuerdo con la información obtenida de los informantes claves, la perspectiva en tener una cultura empresarial es primordial para sobrevivir y crecer, reconocen que el nivel de servicio en general es pésimo, la relación con el gobierno beneficia a pocos y los trámites e impuestos afectan a muchos, asimismo se identificó una negativa en la falta de información de los apoyos y financiamientos; existe una coincidencia en las soluciones como lo es la variedad, la visión empresarial y mejorar la competitividad con los factores de éxito.



4.2.4.- USUARIOS POR MEDIO DE OBSERVACIONES

La observación desarrollada es un método antropológico estándar útil para alcanzar información determinante del área de estudio. Se realizó con discreción, en los diferentes horarios de afluencia de consumidores, así como en distintos días para acercar el análisis y conclusiones a la realidad, donde se establecieron resultados congruentes con los demás métodos, como la entrevista a informantes claves y cuestionarios a consumidores.

El procedimiento fue diseñar un plan de observación estructurada, apuntando los factores relacionados con la investigación de mayor relevancia, siendo el servicio, la variedad de opciones en las tiendas, la capacitación de los empleados, comodidad, actitud de los consumidores y la calidad los puntos de referencia.

De acuerdo a la observación se conoce en general la actitud de los consumidores en las PyMEs de la Avenida Héroes, identificando el problema del estacionamiento a simple vista, seguido del tránsito en las mañanas debido a las oficinas de gobierno y bancos, asimismo los consumidores que asisten en las mañanas son diferentes a los que acuden en la tarde y noche, los primeros son usuarios generalmente que no invierten mucho tiempo en comprar, es decir van directamente al establecimiento al que se dirigen; después del atardecer los usuarios disponen de mayor tiempo para observar las diferentes opciones de establecimientos, donde en la mayoría de los negocios los empleados no ofrecen un buen servicio.

Se puede observar un perfil de las empresas en la Héroes con bajo nivel tecnológico, una escasa contabilidad, falta de una imagen atractiva, resolución de problemas de forma empírica e improvisada, bajo nivel de educación formal entre los trabajadores y los empresarios, no utilizan los programas gubernamentales de capacitación y adiestramiento del personal, desconocen el mercado meta, y presentan un bajo índice de competitividad.



4.3.- CONCLUSIONES

Los métodos aplicados se relacionaron congruentemente, en el análisis de caso se plantea una remodelación e imagen como un factor que en diversas ciudades ha sido solución para mejorar la calidad de vida de una sociedad, por lo que un proyecto para la Avenida Héroes de esta magnitud podría darle un realce y redimensión para ser más competitiva.

Los cuestionarios y entrevistas reflejados en las gráficas anteriores demuestran y son congruentes con el análisis del marco teórico en relación a los factores determinantes para que las PyMEs sean competitivas; en la grafica A se muestra que, desde el punto de vista de los consumidores, los factores de calidad, servicio e imagen son los principales elementos a mejorar; la gráfica B hace referencia a los giros más visitados por los consumidores en el área de estudio sienten las tiendas de vestir con mayor porcentaje seguida de novedades de regalos y establecimientos de comida; en la grafica C se menciona claramente que en casi el 70% de los encuestados perciben una falta de capacitación de los empleados; en la gráfica D la variedad con un 26% es el principal factor por el cual la gente acudiría a la tiendas seguido por la comodidad, seguridad y diversión con un 19%.

Las entrevistas informantes claves, confirmaron la hipótesis al identificar el punto de vista de los empresarios en tener una cultura empresarial para mejorar la competitividad con mejor servicio que se logra con la capacitación, una mejor imagen de la Héroes para hacerla más atractiva, asimismo aumentar la variedad de los productos en las PyMEs y aprovechar e informarse de los apoyos gubernamentales.

La observación de consumidores fue congruente con los demás métodos y con la investigación, ya que se identificó la problemática de las PyMEs de no ser competitivas y que si determinaran los factores de éxito planteados, se verían afectados positivamente.



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

Al empezar la investigación se planteo la hipótesis:

“Las empresas localizadas en la Avenida Héroes podrían incrementar su competitividad, desarrollando los factores competitivos, tales como la cultura empresarial, la capacitación, financiamientos, apoyos de gobierno federal y estatal canalizados a las PyMEs”.

Al culminar este proyecto se manifiesta la aceptación de la hipótesis, a partir de las siguientes consideraciones.

Acerca de la competitividad, que se define como la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado y que va de la mano de la productividad y el crecimiento para las empresas, se puede concluir que la **competitividad** es fundamental incrementarla constantemente, con estrategias, ventajas competitivas siendo factor clave y determinante para el éxito.

En términos de **cultura empresarial**, en el caso de los comerciantes es se manifiesta como un fenómeno de invertir poco en sus negocios, en el caso de los empresarios radica en la forma de ver las cosas, en ver más allá, la habilidad de no ver lo que es, si no ver lo que puede llegar a ser, visión que fortalece los resultados y la toma de decisiones; por lo que una sugerencia, es la capacitación tanto a empleados como empresarios, para adquirir una mejor visión del mercado y de su entorno. Si las empresas definieran una cultura de calidad tendrían mejores beneficios.

Las PyMEs constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país. Es importante para los empresarios que se informen sobre



los apoyos y los aprovechen venciendo la falta de difusión así como la desconfianza de condiciones y resultados.

La competencia de las PyMEs en la Avenida Héroes efectivamente, son la Plaza las Américas y la Zona libre de Belice, la primera por sus estrategias comerciales y la ventaja de ser un centro comercial de moda, comodidad y con variedad; la segunda por sus precios bajos y libres de impuestos. Una estrategia para mejorar la situación con sus competidores, es la **unión** de los empresarios para diseñar mecanismos útiles para obtener resultados, aprovechando los programas, proyectos y actividades que el gobierno ofrece.

Relacionado a la **capacitación**, los consumidores consideran que los empleados no se encuentran preparados para brindar un buen servicio, recordando que la mano de obra, es un factor productivo condicionante de las ventajas competitivas empresariales, por los que hay que resaltar que el trabajo calificado se alcanza con desarrollo y educación que promueven el progreso económico, además permite colaborar en la formación, y preparación de la fuerza laboral para su inserción en el mercado de trabajo.

Los factores de competitividad como el **servicio y calidad** son los principales elementos a mejorar por parte de los negocios de la Avenida Héroes. Aproximadamente el 70% de los encuestados piensa que no existe capacitación y preparación en los empleados.

La variedad es el principal factor por el cual la gente acudiría a las tiendas seguida por la comodidad, seguridad y diversión. Ya que aparentemente la variedad es un factor que aumentaría la asistencia de clientes se puede suponer el incremento de ventas por lo que la posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios, podría ayudar en la situación de las PyMEs en la Avenida de los Héroes.

Factores de competitividad	Situación actual	Situación posible si desarrollan una cultura empresarial, si se capacitan y si aprovechan los apoyos existentes
Cultura empresarial		
✓ Actitud	La actitud del comerciante que se orienta a reaccionar frente a las amenazas con una actitud empresarial pasiva.	Capacidad de aprovechar las oportunidades asumiendo una actitud proactiva en busca de mejores posibilidades.
✓ Formación	El comerciante que sobrevive y se basa en su experiencia.	El empresario que avanza y acepta la importancia de la formación continua en estrategias empresariales
✓ Competitividad	El comerciante basa su competitividad exclusivamente en precios	El empresario que se distingue por su estrategia de diferenciación.
✓ Entorno	El comerciante que es pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo.	El empresario que se informa y conoce el entorno para desarrollar estrategias que le permitan aprovechar sus capacidades para convertirlas en factores de diferenciación y competitividad reduciendo el riesgo o amenazas de la competencia.
✓ Variedad	Productos sin diferenciación, repetitivos y sin variedad.	Las empresas ofrecen variedad en sus productos, diferenciando lo que venden de los demás, atrayendo a los consumidores.
Capacitación		
✓ Empresario	Más del 80 % de los comerciantes, resuelven sus problemas por experiencia y ven gastos en vez de inversiones.	Empresarios capacitados con visión del negocio diferente, viendo las cosas desde un punto de vista diferente, invirtiendo y enfrentando de mejor manera los problemas.
✓ Trabajador	Empleados en mayor porcentaje sin capacitación de cómo brindar un buen servicio y sin conocer lo que vende.	Vendedores capacitados para ofrecer a los consumidores la información necesaria en el momento de compra, describiendo el producto y brindando un buen servicio.
✓ Servicio	Consumidores insatisfechos con el mal servicio en las PyMEs	Una cultura de calidad en el servicio, brindando la información y atención al cliente.
Apoyos		
✓ Financiamiento	Desconocimiento y difícil acceso a los apoyos por las condiciones.	Empresarios informados y que aprovechan los apoyos para crecer, consolidarse en el mercado e invertir.
✓ Desarrollo	Estancamiento de las PyMEs	Negocios beneficiados con pleno desarrollo junto con unión de empresarios y competitividad
✓ Imagen	Negocios con mala imagen, problema de estacionamiento y poca publicidad.	Una visión de la Avenida remodelada, novedosa, con variedad de productos y servicios, así como mejor calidad de vida.

Por los resultados de esta investigación, podemos concluir que las empresas, señalando a las PyMEs deben determinar que la competitividad va de la mano de la productividad y el crecimiento, siendo factores claves para el éxito; así mismo es importante ir fomentando una cultura empresarial de calidad, donde el empresario tiene la capacidad de ver más allá, indudablemente dicha habilidad se alcanza con la preparación y la capacitación que son claves para concebir el engranaje, eficiencia y desarrollo de los factores; junto con el compromiso del gobierno de fomentar la creación de entornos apropiados para el crecimiento y competitividad de las PyMEs con apoyos, recursos, programas los cuales existen y se deben redoblar esfuerzos para obtener mejores resultados.

SUGERENCIAS

Dentro de los objetivos de esta investigación surgió plantear sugerencias para potenciales soluciones del problema planteado, las cuales al término del estudio y análisis tanto, documental y de campo se presentan a continuación:

- Se recomienda diseñar mecanismos de integración a las PyMEs para poder tener estrategia de reducción de costos, asesoramiento, consultoría, acceso a los fondos y apoyos ofertados.
- Vincular al sector académico en forma conjunta con los sectores público y privado, creando entornos apropiados para el crecimiento y competitividad de las PyMEs.
- Determinar la posibilidad de incluir variedad de los productos y servicios en las PyMEs como un factor de competitividad.
- Igualmente, plantear una correlación efectiva del gobierno federal, estatal y municipal con las PyMEs, fomentando las herramientas, apoyos, fondos para su beneficio y progreso.
- Facilitar la normatividad y trámites burocráticos de los programas gubernamentales para el desarrollo de la competitividad para PyMEs.
- Verificar el uso eficiente de los fondos a través de capacitaciones, asesoría especializada, logrando la maximización de recursos.
- Programas que incentiven a las grandes empresas a generar encadenamientos con las PyMEs como proveedores.



BIBLIOGRAFIA

- 1) Álvarez Coral, J. (1971). *Historia de Quintana Roo*. México, DF: Edición del Gobierno de Quintana Roo.
- 2) Álvarez, M. (2001). *MANUAL DE COMPETITIVIDAD*. México, D.F.: PANORAMA.
- 3) Anda, C. G. (2004). *ADMINISTRACION Y CALIDAD*. México, D.F.: LIMUSA NORIEGA.
- 4) Andriani, C. -B.-R. (2003). *EL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LAS PYMES: Un reto para las empresas latinoamericanas*. Tlalnepantla, Estado de México: Norma Ediciones.
- 5) Banco Internacional de Desarrollo. (2001). *COMPETITIVIDAD: EL MOTOR DEL CRECIMIENTO*. Washington, USA.: IDB Bookstone.
- 6) Bautista, F. P. (1998). *Chetumal Tomo 1*. Chetumal: Fonde de fomento editoria del estado de Q.Roo.
- 7) bibliojuridica.org. (2009). *www.bibliojuridica.org*. Recuperado el 12 de Abril de 2009
- 8) CANACO, PLAN ESTRATEGICO. (Abril de 2008). *PLAN ESTRATEGICO. Redimension de la Avenida Heroes de la ciudad de Chetumal Q.Roo*. Chetumal, Quintana Roo, México: UQROO.
- 9) capacitacionfacil.com. (2009). *Capacitacionfacil.com*. Recuperado el 30 de Marzo de 2009, de *www.capacitacionfacil.com.mx*
- 10) Collins y Porras, J. C. (1994). *EMPRESAS QUE PERDURAN*. Nueva York: HarperBusiness.
- 11) contactopyme.gob.mx. (2009). *www.contactopyme.gob.mx*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2009, de *www.contactopyme.gob.mx*
- 12) Coordinacion Nacional de Universidades Tecnologicas. (2007). *ANALISIS ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Cancun Q.Roo: KROMAGRAPHICS.
- 13) Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogota, Colombia: Editorial Fondo Editorial Legis.

- 14) Diario Oficial de la Federación. (30 de Diciembre de 2002). LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. *LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. D.F., México.
- 15) Díaz, M. R. (1996 - 1999). *PAYO OBISPO 1898 - 1998 CHETUMAL Q.ROO*. Chetumal: Municipio de Othon P. Blanco.
- 16) Economía.gob.mx. (2008). *Economía.gob.mx*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2008, de www.economia.gob.mx
- 17) E-group.com. (2009). *E-group.com*. Recuperado el 20 de Abril de 2009, de www.e-group.com.mx
- 18) *Exelenciaempresarial.web.jet.es*. (2008). Recuperado el 12 de Diciembre de 2008, de http://web.jet.es/amosarrain/Cultura_Empresarial.htm
- 19) Florez Andrade, J. (2002). *STAFF GERENCIAL*. Colombia: ANTILLAS.
- 20) Fondopyme.com. (2008). *Fondopyme.com*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2008, de www.fondopyme.com.mx
- 21) geocities.com. (2008). *www.geocities.com*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2008
- 22) Harrington, J. S. (1997). *ADMINISTRACION TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO*. Bogota, Colombia.: McGraw-Hill.
- 23) Hernández, L. C. (1999). EL VACÍO IMAGINARIO GEOPOLÍTICA DE LA OCUPACIÓN TERRITORIAL EN EL CARIBE ORIENTAL MEXICANO. MÉXICO: Pág.354.
- 24) Hill, M. A. (2003). *ADMINISTRACIONES ESTRATEGICA*. México, D.F.: THOMSON.
- 25) INEGI. (2004). *Censos Económicos*. México: INEGI.
- 26) Kenedy, D. (1999). *LAS 25 VERDADES SECRETAS DE LOS NEGOCIOS*. México DF: McGraw Hill.
- 27) Koontz, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- 28) Levy, A. (2003). *LIDEREANDO EN EL INFIERNO*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.



- 29) Mitecnologia.com. (2008). *Mitecnologia.com*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2008, de www.mitecnologia.com
- 30) Müller, E. (2008). *CULTURA DE LA CALIDAD DE SERVICIO*. México, D.F.: TRILLAS.
- 31) NAFINSA. (2009). www.nafin.com. Recuperado el 4 de Octubre de 2009, de <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>
- 32) opb.gob. (2008). www.opb.gob.mx. Recuperado el 28 de Noviembre de 2008, de www.opb.gob.mx
- 33) Palacios, J. C. (1997). *Los años de exilio en Quintana Roo*. Cancun, Q.Roo: Hemeroteca Nacional.
- 34) Pallares Villegas, Z. (2003). *ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL*. Bogotá, D.C. Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- 35) Panoramaquintanaroo.com. (24 de 05 de 2006). www.panoramaquintanaroo.com. Recuperado el 15 de diciembre de 2008, de http://www.panoramaquintanaroo.com/cronicas.php?id_cr=32
- 36) Periodistasquintanaroo.com. (2008). *Periodistasquintanaroo.com*. Recuperado el 25 de Febrero de 2009, de www.periodistasquintanaroo.com
- 37) Pinto, J. A. (2001). *LAS PYMES DE SERVICIOS PUBLICOS*. México, D.F.: CINSET.
- 38) Promonegocios.net. (Abril de 2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2008, de www.promonegocios.net
- 39) Pyme.com.mx. (2008). *Pyme.com.mx*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2008, de www.pyme.com.mx
- 40) Rodríguez, J. V. (2000). *ADMINISTRACION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. México, D.F.: Ed. Thomson.
- 41) Schein, E. H. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. E.U.A: Editorial Plaza & Janes Editores.
- 42) SEPLADER. (2005). Plan Estatal de Desarrollo 2005–2011. *Plan Estatal de Desarrollo 2005–2011*. México.
- 43) Siliceo, A. (2007). *CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL*. México, D.F.: LIMUSA NORIEGA.



- 44) Sobrino, J. (2003). *COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES EN MÉXICO*. México, D.F.: Colegio de México, Centro de Estudios Demograficos y de Desarrollo Urbano.
- 45) Tschohl, J. (2007). *COMO CONSERVAR CLIENTES CON UN BUEN SERVICIO*. México, D.F.: PAX MÉXICO.
- 46) *vinculacion.wordpress.com*. (2008). Recuperado el 23 de mayo de 2008, de (<http://vinculacion.wordpress.com/2008/05/23/modelo-triple-helice-academia-industria-estado/>)
- 47) Wikipedia.com. (2009). *Wikipedia.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2009, de www.wikipedia.com
- 48) *zonaeconomica.com*. (Noviembre de 2008). www.zonaeconomica.com. Recuperado el 25 de noviembre de 2008, de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- 49) *zonalibredebellece.com*. (2008). *zonalibredebellece.com*. Recuperado el 06 de Octubre de 2008



ANEXOS



ANEXO I:



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales Económico-Administrativa
Sistemas Comerciales

TESIS: Competitividad de la Avenida Héroes



Objetivo: Con su permiso para utilizar la información que nos brinde que será anónimo, confidencial e importante para conocer los factores relacionados con la conducta de los consumidores que acuden a la Av. Héroes en Chetumal Q. Roo, sus gustos, necesidades y deseos; con el fin de establecer una posible y alterna solución en el estudio.

Encuesta Usuarios

Folio _____

INSTRUCCIONES: Marca con una X la opción que prefieras y contesta lo que se te pide.

Sexo: F () M () Edad _____ Ultimo Grado de Estudios _____

1.) ¿Cada cuando va usted a la Avenida Héroes?

__a) + de 3 veces en semana __b) Semanalmente __c) Cada 15na __d) Ocasionalmente

2.) ¿Suele comprar algún producto o servicio en la Avenida Héroes?

__Si __No __Solo a pasear

3.) Normalmente cuando acude va: __Solo __Con Amigos __Con Familia

4.) ¿Qué producto o servicio son de su preferencia en la Avenida Héroes?

__1.- Tienda de Vestir

__2.-Casa de Empeño

__3.- Restaurant o venta de comida

__4.-Joyeria

__5.- Calzado

__6.-Banco

__7.- Electrónicos

__8.-Novedades y Regalos

__9.- Telas

__10.-Papeleria

5.) ¿Cómo es el servicio de los empleados en general en la Avenida Héroes?

__a) Malo __b) Regular __c) Intermedio __d) Bueno __e) Muy Bueno __f) Excelente

6.) ¿Considera que los empleados están capacitados para darle un buen servicio?

__a) Si __b) No

7.) ¿Cuáles son los factores claves por los que asistiría a comprar en la Avenida Héroes?

Ordene en una escala de mayor a menor de acuerdo al grado de importancia para usted donde 5 es la opción de mayor valor y el 1 el de menor valor.

__Comodidad __Seguridad __Diversión __Imagen __Variedad

8.) ¿Considera que existen suficientes establecimientos de comida? __a) Si __b) No

9.) ¿Existe algún establecimiento de su preferencia en la Avenida Héroes? __No

__Si (¿Cual y Por qué?) _____

10.) ¿Usted se Entretiene y Divierte cuando acude a la Avenida Héroes?

__a) Mucho __b) Suficiente __c) Regular __d) Poco __e) Nada

11.) ¿Cómo considera la calidad de los productos de la Avenida Héroes?

__a) Muy Bueno __b) Bueno __c) Regular __d) Malo __e) Muy Malo

12.) ¿Qué punto cree usted que debe mejorar las tiendas del Centro en la Avenida Héroes? (Marque las 3 que considere más importantes a su entender)

Servicio Precio Imagen Calidad Promociones Publicidad



ANEXO II:

División de Ciencias Sociales Económico-Administrativa

Sistemas Comerciales

TESIS: Competitividad de la Avenida Héroes



Con el permiso de utilizar la información que nos brinde relacionados con la situación de la Av. Héroes en Chetumal Q. Roo; SE PRETENDE establecer una alterna solución en el estudio.

GUIA DE ENTREVISTAS

INFORMANTE CLAVE: _____

1) ¿Desde su visión cómo ve la *perspectiva situacional* de la Avenida Héroes?

R:

2) ¿Cual es el *nivel de servicio* que existe en la Avenida Héroes desde su punto de vista?

R:

3) ¿Respecto a la *organización* cuales son los resultados y consecuencias de las PyMEs?

R:

4) ¿Cómo considera la *competitividad* de las empresas locales en la Avenida Héroes?

R:

5) ¿Usted cree que los *apoyos a las PyMEs* se aprovechan en la Avenida Héroes?

R:

!!!GRACIAS POR SU TIEMPO Y COOPERACION!!!

ANEXO III:

Las categorías y subcategorías que el Fondo PyME otorga apoyos son:

1) *Creación y Fortalecimiento de Empresas, Desarrollo Tecnológico e Innovación:*

- A. Formación de Emprendedores. Apoyos destinados a la formación de emprendedores a través de Organismos Intermedios mediante:
 - a) Adopción y/o Transferencia de Tecnologías.
 - b) Apoyo para la entrega, producción y reproducción de materiales para emprendedores.
- B. Creación y Fortalecimiento de Incubadoras de Empresas. Apoyos destinados a la creación y fortalecimiento de Incubadoras de empresas, sea tradicionales, de tecnología intermedia y alta tecnología en los conceptos de:
 - a) Transferencia del modelo. Para adoptar modelos exitosos de incubación de empresas.
 - b) Equipamiento. Para equipos informáticos, laboratorio de proceso, telecomunicaciones, entre otros.
 - c) Infraestructura. Para la construcción, adaptación y/o remodelación de instalaciones.
 - d) Consultoría. Para negocios en proceso de formación en incubadora.
- C. Innovación y Desarrollo Tecnológico. Apoyos destinados a la innovación y desarrollo tecnológico en los conceptos de:
 - a) Desarrollo e instrumentación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico generadores de Valor Agregado en productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPyMEs en las vertientes: Empresa Individual, Grupo de Empresas ubicadas en una misma región, Grupo de Empresas ubicadas que no pertenecen a una misma región.
 - b) Adquisición y Transferencias de Tecnología, mediante la adopción de tecnología generadora de Valor Agregado en productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPyMEs
 - c) Apoyo a Inventores, que desarrollen e instrumenten un prototipo, proyecto, plan de negocios y/o su implementación, a partir de una iniciativa basada en tecnología.
 - d) Protección de Innovaciones e Invenciones, mediante el registro de patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, secretos industriales y esquemas de trazado de circuitos integrados; así como también de signos distintivos mediante el registro de marcas, avisos comerciales, nombres comerciales, denominaciones de origen.
 - e) Desarrollo de actividades innovadoras, que incrementen y mejoren la gestión y capacidades de las MIPyMEs.
 - f) Creación y/o fortalecimiento de Laboratorios de Innovación en nichos de especialización mediante el equipamiento e infraestructura.
 - g) Consultoría para la gestión, transferencia y adopción de tecnología.
 - h) Consultoría para el diagnóstico, diseño e implementación de procesos que fomenten la innovación o migración en los negocios a operaciones de mayor valor agregado y diferenciación orientados a oportunidades de mercados.



- D. Centros de Desarrollo Empresarial. Apoyos destinados a la creación, fortalecimiento y consolidación de una red de centros de servicios (centros de desarrollo empresarial) que ofrezcan y brinden a emprendedores, así como a las MIPyMEs, servicios y soluciones integrales a través de apoyos directos en los conceptos de:
- a) Equipamiento.
 - b) Infraestructura.
 - c) Elaboración de metodologías, contenidos, materiales y modelos de negocios. Para el apoyo a la capacitación y consultoría, incluyendo producción audiovisual y multimedia, así como su promoción y difusión.
- E. Aceleradoras de Negocios. Apoyos destinados a la creación y fortalecimiento de aceleradoras de negocios en los conceptos de:
- a) Transferencia del modelo.
 - b) Equipamiento.
 - c) Infraestructura.
 - d) Consultoría para empresas en aceleración.
- F. Capacitación y Consultoría. Apoyos destinados al desarrollo de conocimiento, habilidades y destrezas, o a la recepción de servicios profesionales o técnicos que contribuyan en forma efectiva al incremento de la competitividad de las MIPyMEs, a través de los siguientes conceptos:
- a) Capacitación en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas sectoriales y regionales de competitividad.
 - b) Capacitación que fomente la innovación en productos, materiales, procesos que proporcionan valor agregado al sector o empresa en lo individual.
 - c) Consultoría en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas sectoriales y regionales de competitividad.
 - d) Consultoría para la implementación de procesos innovadores con metodologías aprobadas, que proporcionen valor agregado al sector, a empresas individuales.
 - e) Consultoría para la implementación de procesos innovadores con metodologías aprobadas, que proporcionen valor agregado al sector, para grupos de empresas de un mismo sector o cadena productiva.
- G. Formación de Instructores y Consultores. Apoyos destinados a la formación de instructores y consultores especialistas en:
- a) Formación de Instructores y Consultores con base a las Normas Técnicas de Competitividad Laboral.
 - b) Formación de Instructores y Consultores especialistas en atención a MIPyMEs con tendencias innovadoras.
- H. Promoción. Apoyos destinados a la promoción y realización de Eventos de Emprendedores, incubadoras, innovación y desarrollo tecnológico, y los centros de desarrollo empresarial.



2) *Articulación Productiva Sectorial y Regional:*

- A. Proyectos Productivos Industriales, Comerciales y de Servicios. Apoyos destinados a proyectos productivos industriales, comerciales o de servicios, de empresas integradoras y sus asociadas, o grupos de empresas del mismo sector o cadena productiva, que presenten alianzas estratégicas en la cadena de valor o sustitutos de importaciones en los conceptos de:
 - a) Adquisición e instalación de maquinaria y equipo.
 - b) Instalación y equipamiento de unidades auxiliares a la producción, tales como laboratorios, equipos y sistemas para centros de diseño y otras instalaciones que generen valor a la producción.
- B. Creación y funcionamiento de Centros de Articulación Productiva (CAP's). Apoyos destinados a promover la creación y fortalecimiento de Centros de Articulación Productiva (CAP'S) que generen información (bases de datos) sobre oportunidades de mercado, basados en la proveeduría de productos y servicios en cadenas productivas y en mercados que: permitan concentrar capacidades, brinden servicios tecnológicos de valor agregado a redes empresariales, desarrollen bolsas de subcontratación, encuentros de desarrollo de proveedores, promuevan empresas integradoras, cadenas de valor y agrupamientos empresariales, capaces de detonar el desarrollo local sustentable, mediante los siguientes conceptos:
 - a) Diseño e Institucionalización del Centro de Articulación Productiva
 - b) Equipamiento y Servicios Asociados.
 - c) Adecuación de Instalaciones.
 - d) Asistencia Técnica y servicios tecnológicos de articulación productiva a las empresas asociadas al Centro de Articulación Productiva.
- C. Infraestructura Productiva. Apoyos destinados a la infraestructura productiva, a través de los conceptos:
 - a) Proyectos Industriales.
 - b) Proyectos de Infraestructura Comercial y de Servicios.
 - c) Actividades relacionadas con el Ecoturismo, turismo rural y de Aventura.
 - d) Actividades de MIPyMEs de Servicios Ambientales (tratamiento de agua, reciclaje de desperdicios y basura o residuos, entre otras).
- D. Capacitación y Consultoría. Apoyos destinados al desarrollo de conocimientos, habilidades o destreza, o a la recepción de servicios profesionales o técnicos que contribuyan en forma efectiva al incremento de la competitividad de las MIPyMEs, a través de:
 - a) Capacitación para la Integración de Cadenas Productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.
 - b) Consultoría para la Integración de Cadenas Productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.



- c) Consultoría para la Elaboración e Implementación de programas de desarrollo de proveedores y redes empresariales, bajo esquemas y metodologías.
- d) Consultoría para la Elaboración e Implementación de programas de verificación y calidad de parques industriales.
- E. Elaboración de metodologías, contenidos y materiales. Apoyos destinados a la elaboración de metodologías, contenidos y materiales para la capacitación y consultoría, incluyendo producción audiovisual y multimedia, a través de los conceptos:
 - a) Contenidos de modalidades educativas dirigidas a la integración de cadenas productivas.
 - b) Publicación de estudios relacionados con el desarrollo regional y sectorial.
- F. Formación de Instructores y Consultores. Apoyos destinados a la formación de instructores y consultores especialistas en la promoción e integración de cadenas productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.
- G. Estudios y Proyectos. Apoyos a MIPyMEs destinados a la elaboración de estudios en los conceptos de:
 - a) Estudios de Mercado, factibilidad técnica y económica, y planes de negocios de proyectos de inversión productiva y de sectores productivos.
 - b) Programas de Impacto sectorial y regional y de las acciones en apoyo al incremento de la competitividad de las MIPyMEs.
 - c) Estudios orientados a detonar la inversión en infraestructura pública o privada cuya relación impulse la competitividad y crecimiento de las MIPyMEs.
- H. Promoción. Apoyos destinados a las actividades de promoción y realización de eventos para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs en los conceptos:
 - a) Realización de encuentros empresariales y promoción de oportunidades de negocios.
 - b) Realización de encuentros de negocios, para promover la articulación productiva y el desarrollo de proveedores.
- I. Fortalecimiento Institucional de Organismos Intermedios. Apoyos directos destinados por única ocasión y proyecto, al desarrollo y fortalecimiento de:
 - a) Organismos Intermedios y Gobiernos de las Entidades Federativas, a través de sistema de gestión de proyectos, capacitación y consultoría.
 - b) Desarrollo de sistemas de información para la planeación y consulta de cadenas y sectores productivos prioritarios.
 - c) Diseño e implementación de programas y estrategias de fomento a las MIPyMEs.
 - d) Desarrollo e Implementación de Sistemas de Apertura Rápida de empresas validados por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

3) *Acceso a Mercados:*

- A. Instalación y fortalecimiento de los Centros de atención a las MIPyMEs. Apoyos destinados a la instalación o fortalecimiento de los centros de atención a las MIPyMEs, promovidos y operados por Organismos Intermedios que realizan actividades orientadas al desarrollo y consolidación del acceso a mercados, a través de prestación de servicios



para el desarrollo y mejora de productos, procesos productivos, administrativos, logísticos, de promoción, mercadeo, venta, distribución, comercialización y establecimiento de contactos de negocios, entre otras, en los conceptos:

- a) Acondicionamiento. Realización de trabajos de rehabilitación de la estructura de espacios físicos de atención a las MIPyMEs mexicanas en territorio nacional y en el extranjero, promovidas y operadas por Organismos Intermedios.
- b) Equipamiento. Adquisición de mobiliario y equipo en espacios físicos de atención a las MIPyMEs mexicanas en territorio nacional y en el extranjero, promovidas y operadas por Organismos Intermedios.
- B. Bancos de Información. Apoyos destinados al aprovechamiento y conformación de bancos de información que registren la oferta y demanda de productos, procesos y servicios para fortalecer el acceso a los Mercados de las MIPyMEs.
- C. PIAPYME. Apoyos destinados al PIAPYME en el marco del convenio específico de financiación entre la Unión Europea – Secretaría de Economía.
- D. Comercialización y Distribución de Productos. Apoyos destinados a la comercialización y distribución de productos elaborados por las MIPyMEs.
 - a) Instalación y equipamiento de puntos de venta y comercializadoras.
 - b) Envío y manejo de productos y muestras para promoción y comercialización de productos en los mercados.
- E. Capacitación y Consultoría Empresarial. Apoyos destinados al desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas, o la recepción de servicios profesionales o técnicos que contribuyan en forma efectiva al incremento de la competitividad de las MIPyMEs a través de:
 - a) Capacitación Empresarial. A través de la impartición de cursos grupales orientados al desarrollo de productos y servicios, que identifiquen sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados.
 - b) Consultoría Empresarial. A través de la contratación de consultores, asesores y promotores especializados en el desarrollo de productos y servicios, así como en la detección y atención de necesidades de las MIPyMEs mexicanas, para facilitar su acceso a los mercados.
- F. Formación de Consultores. Apoyos destinados a la formación y acreditamiento de grupos de consultores de especialistas en accesos de mercado que otorguen atención a las MIPyMEs.
- G. Elaboración de Estudios y Proyectos. Apoyos destinados a la realización de estudios para facilitar el acceso a los mercados de las MIPyMEs, siempre que formen parte de un proyecto de grupos de empresas del mismo sector o cadena productiva.
- H. Promoción. Apoyos destinados a las actividades de promoción y realización de eventos para el acceso de mercados en los conceptos:
 - a) Organización de actividades relacionadas con giras y misiones empresariales que faciliten el acceso a mercados.



- b) Realización de encuentros de negocios, siempre y cuando sea para facilitar el acceso de mercados a las MIPyMEs mexicanas.
- c) Renta de espacios para la participación en eventos, construcciones y montaje de módulos de exhibición para la promoción (Stand).
- d) Elaboración de material de promoción y guías empresariales que faciliten el acceso a mercados de los productos y los servicios de las MIPyMEs mexicanas.
- e) Realización de eventos de promoción y difusión que fomenten el acceso a mercados de las MIPyMEs mexicanas.
- f) Realización del diseño industrial y gráfico, para productos y empaques, el cumplimiento de normas y certificaciones, así como el envío y manejo de muestras para la promoción y comercialización de los productos en diversos mercados.

4) *Acceso al Financiamiento:*

- A. Extensionistas Financieros. Apoyos destinados a los Extensionistas Financieros por los servicios que brinden a las MIPyMEs de manera integral en la detección necesidades y/o gestión de un financiamiento de los productos financieros y programas de financiamiento aprobados por el Consejo Directivo del Fondo PYME.
- B. Fondos de garantía. Apoyos destinados a la constitución o fortalecimiento de Fondos de Garantía, los cuales tendrán por objeto garantizar total o parcialmente el financiamiento otorgado a las MIPyMEs por las Instituciones Financieras.
- C. Intermediarios Financieros y Entidades de Fomento. Apoyos destinados a los Intermediarios Financieros No Bancarios y Entidades de Fomento para la adquisición, por única ocasión y proyecto de los siguientes conceptos orientados a fomentar las sanas prácticas y una mejor operación: Sistemas de Cartera, Sistemas de Administración de Riesgos, Sistemas de Administración Financiera y/o Metodologías Crediticias.
- D. Proyectos de empresas en proceso de formación y productivos. Apoyos destinados a proyectos de empresas en proceso de formación y proyectos productivos a MIPyMEs, a través de Financiamiento.
- E. Opción PYME. Apoyos destinados a la constitución de reservas de recursos para asegurar la opción de compra, a valor nominal con descuento, de las acciones comunes de las MIPyMEs elegibles (Opción PYME), lo anterior en el evento de que el valor contable de la acción resulte inferior a su valor nominal en un periodo que podrá ser de uno a cinco años, contados a partir de la fecha de adquisición de la opción.
- F. Capacitación y Consultoría. Apoyos destinados al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, o a la recepción de servicios profesionales o técnicos que contribuyan en forma efectiva al incremento de la competitividad de las MIPyMEs, a través de los conceptos:
 - a) Capacitación para la formación empresarial en gestión de capital.
 - b) Capacitación a directivos de Intermediarios Financieros no Bancarios.
 - c) Capacitación, acreditamiento y actualización de Intermediarios Financieros.



d) Consultoría para la formulación y gestión de proyectos para capital de riesgo.

- G. Elaboración de metodologías, conceptos y materiales. Apoyos destinados a la elaboración, de metodologías, contenidos y materiales para la capacitación y consultoría, incluyendo producción audiovisual y multimedia, así como su promoción y difusión en el tema de capital semilla y capital de riesgo.
- H. Formación de Instructores y Consultores. Apoyos destinados a la formación de instructores y consultores en Capital de semilla y Capital de riesgo.
- I. Elaboración de Estudios y Proyectos. Apoyos destinados a la elaboración de estudios y proyectos orientados a detonar la inversión pública y privada, para la creación y/o desarrollo de las MIPyMEs.

5) *Realización de Eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción:*

- A. Promoción. Apoyos destinados a las actividades de promoción y realización de Eventos PYME, así como otras actividades que impulsen el desarrollo de la competitividad de la MIPyMEs, en los siguientes conceptos:
 - a) Realización de las Semanas Regionales PYME.
 - b) Realización de los Foros PYME.
 - c) Difusión por parte de los Organismos Intermedios de casos de éxito derivado de la aplicación de los recursos del Fondo PYME.
 - d) Promoción de marcas de MIPyMEs tanto individuales como colectivas.

Los montos y porcentajes máximos de apoyos a otorgar, están en función de los límites máximos para cada categoría, subcategoría y concepto. Los cuales son:

ANEXO IV: Montos y porcentajes del Fondo PYME	
<i>i. Creación y Fortalecimiento de Empresas, Desarrollo Tecnológico e Innovación:</i>	
a.	Formación de Emprendedores. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 a \$90,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
b.	Creación y Fortalecimiento de Incubadoras de Empresas. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 35 por ciento hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$30,000.00 a \$5,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
c.	Innovación y Desarrollo Tecnológico. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento hasta en un 80 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$15,000.00 a \$5,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
d.	Centros de Desarrollo Empresarial. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento hasta en un 90 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$250,000.00 a \$500,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
e.	Aceleradoras de Negocios. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 35 por ciento hasta en un 60 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$1,000,000.00 a \$5,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
f.	Capacitación y Consultoría. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 30 por ciento hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$10,000.00 a \$1,750,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
g.	Formación de Instructores y Consultores. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$10,000.00 a \$30,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
h.	Promoción. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 60 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$300,000.00 pesos por evento.
<i>ii. Articulación Productiva Sectorial y Regional:</i>	
❖	Proyectos Productivos Industriales, Comerciales y de Servicios. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 35 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$1,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
❖	Creación y funcionamiento de Centros de Articulación Productiva (CAP's). El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 85 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$250,000.00 a \$1,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
❖	Infraestructura Productiva. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
❖	Capacitación y Consultoría. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$10,000.00 a \$100,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
❖	Elaboración de metodologías, contenidos y materiales. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 90 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$100,000.00 a \$500,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
❖	Formación de Instructores y Consultores. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
❖	Estudios y Proyectos. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$500,000.00 a \$1,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
❖	Promoción. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$350,000.00 a \$650,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
❖	Fortalecimiento Institucional de Organismos Intermedios. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$200,000.00 a \$350,000.00 pesos por ejercicio fiscal.

iii. Acceso a Mercados:	
I.	Instalación y fortalecimiento de Centros de Atención a las MIPyMEs. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$500,000.00 a \$1,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
II.	Bancos de Información. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
III.	PIAPYME. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
IV.	Comercialización y Distribución de Productos. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento a hasta en un 85 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 a \$200,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
V.	Capacitación y Consultoría Empresarial. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 30 por ciento a hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$10,000.00 a \$50,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
VI.	Formación Consultores. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$10,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
VII.	Elaboración de Estudios y Proyectos. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
VIII.	Promoción. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento hasta en un 90 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$50,000.00 a \$500,000 pesos por ejercicio fiscal.
iv. Acceso al Financiamiento:	
i.	Extensionistas Financieros. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 100 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$5,000.00 a pesos por ejercicio fiscal.
ii.	Fondos de Garantía. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 49 por ciento.
iii.	Intermediarios Financieros y Entidades de Fomento. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$3,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
iv.	Proyectos de empresas en proceso de formación y productivos. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 100 por ciento.
v.	Opción PYME. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$5,000,000.00 de pesos por ejercicio fiscal.
vi.	Capacitación y Consultoría. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$4,000.00 a \$50,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
vii.	Elaboración de metodologías, conceptos y materiales. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 90 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$500,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
viii.	Formación de Instructores y Consultores. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 50 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$15,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
ix.	Elaboración de Estudios y Proyectos. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$500,000.00 pesos por ejercicio fiscal.
v. Realización de Eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción:	
i.	Promoción. El Fondo PYME apoya proyectos respecto a este concepto de 50 por ciento hasta en un 70 por ciento, siempre y cuando el monto otorgado no exceda de \$250,000.00 a \$2,500,000.00 pesos por ejercicio fiscal.

Fuente: Elaboración propia basada en información de (Fondopyme.com, 2008)



GLOSARIO DE TERMINOS

Los términos claves de la investigación se mencionan brevemente con el fin de precisar el enfoque del proyecto y definir inequívocamente los conceptos que sustentan esta investigación.

- ✓ **Cultura empresarial:** La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresario y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades del entorno así como en las estrategias de gestión que permiten a la empresa adecuarse o adaptarse a los cambios y requerimientos que este impone.
- ✓ **La competitividad** *"es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado"* (Martín Álvarez Torres, **MANUAL DE COMPETITIVIDAD**, Ed. PANORAMA, México, 2001)

La competitividad tiene más que ver con el progreso continuo de la propia organización, que con enfrentamientos con los competidores; tiene que ver con el nivel de evolución y madurez de la propia organización a través del tiempo. Se manifiesta a través de la capacidad de la organización para atraer más clientes, para ser más eficiente, para mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a su personal y para mirar atrás diciendo cuanto se ha mejorado (Álvarez, 2001)

- ✓ **La capacitación** en México debe ser una actividad planeada, programada y continua, ya que las exigencias de los mercados así lo requieren. Cuanto más se capacite al empleado éste será más productivo, realizará su trabajo con mejor calidad y adoptará una conducta positiva en el trabajo, lo cual le traerá como resultado un mejor nivel de vida acompañado de un mejor ingreso (Tschohl, 2007)
- ✓ **PyMEs:** PYME es la abreviatura de Pequeña y mediana empresa. En lo general las empresas tienen algún límite de facturación o empleados o una combinación de ambas. Las PyMEs son empresas que llegan a tener problemas por mala administración o planeación, están limitadas en sus



recursos por ser pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, tienen un potencial muy grande por su flexibilidad; y lealtad de sus colaboradores (Pyme.com.mx, 2008)

- ✓ **Empresario:** Un empresario es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio (Promonegocios.net, 2008)