



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS

*Estrategias comerciales de las  
microempresas en Chetumal, Quintana  
Roo*

**TESIS**

*Para Obtener el Grado de*  
**Licenciado en Sistemas Comerciales**

PRESENTA

Sandy Arlahe Izquierdo Marroquín

**DIRECTOR DE TESIS**

M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo, Diciembre 2014.



Universidad de  
Quintana Roo

Division de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas



UNIVERSIDAD DE  
QUINTANA ROO

SERVICIOS ESCOLARES  
TITULACIONES

## UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

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

### LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

#### COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

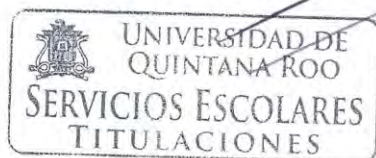
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero.

ASESOR: \_\_\_\_\_

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou.

ASESOR: \_\_\_\_\_

DR. José Luis Granados Sánchez.



## **CONTENIDO**

Introducción

I.- Planteamiento del problema.

II.- Justificación.

III.- hipótesis.

IV.- objetivo general.

V.- objetivos específicos.

### **Capítulo I.- Marco Teorico**

1.1.- Introducción

1.2.- Herramientas estratégicas

1.2.1.- Análisis FODA

1.2.2.- Matriz de Ansoff

1.2.3.- Matriz de BGC

1.2.4.- Matriz de Mc Kinsey

1.2.5. La curva de la experiencia.

1.2.6.- El modelo de las Cinco fuerzas

1.2.7.- Las estrategias genéricas de Porter.

1.3.- Globalización e internacionalización.

1.4.- Que es una pequeña empresa.

1.4.1.- Quienes son los emprendedores.

1.4.2.- Modalidades del desarrollo emprendedor.

1.4.3.- En que consiste la administración de las relaciones con el cliente.

## **Capítulo II.- Características de las Mipymes**

2.1.- Introducción

2.2.- Antecedentes

2.2.1.- Surgimiento de las MIPyMES

2.2.2.- Etapas de desarrollo de las MIPyMES

2.2.3.- Definición de empresa

2.3.- Clasificación

2.3.1.- Según la actividad o giro

2.3.2.- Según su tamaño

2.3.3.- Según su forma jurídica

2.3.4.- Según su ámbito de trabajo

2.4.- Concepto y clasificación de MIPyME

2.5.- Características

2.6.- La importancia de las MIPyMES

2.7.- Situación actual de las MIPyMES en México

2.8.- Contribución de las MIPyMES en la economía de México

2.9.- Problemática

2.9.1.- Externos

2.9.1.1.- Acceso limitado a programas de apoyo

2.9.1.2.- Acceso limitado al financiamiento

2.9.1.3.- Política fiscal

2.9.1.4.- Excesiva regularización

2.9.1.5.- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación

2.9.1.6.- Barreras comerciales internacionales

2.10.1 internos

2.10.1.1 Limitada capacidad de negociación

2.10.1.2.- Falta de personal capacitado

2.10.1.3.- Carencia en el abasto de insumos

2.10.1.4.- Seguridad e higiene en el trabajo

2.10.1.5.- Aversión al uso de tecnología en los procesos productivos

2.10.1.6.- Niveles bajos de productividad

2.10.1.7.- Desconocimiento del mercado

2.10.1.8.- La mayoría de las MIPyMES no segmentan a su mercado como es debido

2.10.1.9.- Deficiencia en la capacidad financiera

2.10.1.10.- Falta de conocimiento y habilidades gerenciales

2.11.- Contribución de las MIPyMES en la región Sur-sureste

2.12.- Contribución de las MIPyMES en la economía de Quintana Roo

2.13.- Problemática de las MIPyMES en Quintana Roo

2.13.1.- Recursos Humanos

2.13.1.1.- Falta de conocimiento de los programas de capacitación

2.13.1.2.- Los empresarios no delegan los roles de trabajo a los empleados

2.13.1.3.- Carencia de personal capacitado

2.13.1.4.- Sueldos bajos

2.13.1.5.- Falta de incentivos

2.13.2.- Gestión

2.13.2.1.- Falta de formación del empresario

2.13.2.2.- No existe un plan de negocios

2.13.2.3.- Desconocimiento del mercado

2.13.3.- Producción

2.13.3.1.- Nulo valor agregado al producto

2.13.3.2.- Dificultad para acceder a canales de distribución

2.13.3.3.- Homogeneidad los productos

2.13.3.4.- No existen sistemas de inventarios

2.13.4 Financiamiento

2.13.4.1.- Dificultad para acceder a fuentes de financiamiento formales

2.13.4.2.- No se cuenta con un sistema de información contable

### **Capítulo III.- Análisis de los datos de la encuesta**

3.1.- Introducción

3.2.- Análisis de las gráficas

### **Capítulo IV Conclusiones Generales**

4.1.- Introducción

4.2.- Conclusiones

4.3.- Recomendaciones

## **DEDICATORIA**

Mi titulación se la dedico con todo mi amor y cariño.

A ti dios por la oportunidad de vida que me brindaste, por la familia que me diste, por darme fuerzas y paciencia para terminar este proyecto.

### **A mi hijo Xavier y a mi Esposo**

Gracias mi amor por llegar a mi vida, por tu amor sincero, y por ser la fuente de mi inspiración y motivación para ser mejor y superarme cada día. Gracias a tu padre porque con él he pasado momentos difíciles y siempre ha estado a mi lado y por ser parte de mi vida. Los amo con todo mi corazón.

### **A mis Padres**

A quienes me han brindado su apoyo incondicional, por creer en mí, por sus consejos, por sus regaños, y aunque han pasado momentos difíciles han estado siempre brindándome todo su tiempo y amor, se los agradezco hoy y siempre con todo mi corazón.

### **A mis hermanos: Angel, Johan y Jhanny**

Con quienes tuve muchos momentos bonitos y agradables, por darme mucho cariño y por apoyarme en esta etapa de mi vida, los amo mucho.

### **A mis asesores**

Le doy muchas gracias por sus consejos, por su tiempo, y por brindarme su conocimiento para concluir este proyecto.

Gracias a todos ellos por formar parte de mi éxito.

## RESUMEN

Autor: Sandy Arlahe Izquierdo Marroquin

Título: Las estrategias comerciales de las microempresas en Chetumal, Quintana Roo.

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales.

Año: 2014

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de estudiar si las microempresas en la ciudad de Chetumal implementan las estrategias comerciales en sus negocios.

La importancia de esta investigación radica en la importancia de las estrategias comerciales, porque si se utilizan adecuadamente se pueden desarrollar alternativas que le permitan a las MIPyMES sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que logren posicionarla ante la competencia y alcanzar el éxito.

Partiendo de esto también se analizó la situación que actualmente las MIPyMES experimentan tanto a nivel nacional, como del estado, estudiando así las diferentes problemáticas a las que se enfrentan.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estrategia comercial es una característica importante en el entorno empresarial actual porque para poder competir ya no es conveniente basarse únicamente en las técnicas tradicionales, sino que es necesario aplicar nuevas herramientas y planteamientos para ser empresas competitivas en este mundo globalizado.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) constituyen un elemento primordial para el crecimiento en las economías nacionales. En México, de acuerdo a cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI, 2009), existen en el país 5 millones 144 mil 56 “unidades económicas”<sup>1</sup> con esto quiere decir empresas de todos los tamaños. También revelo que del último censo económico practicado en el 2004 el número de empresas micro pequeñas y grandes aumento un 20% con 854 unidades más.

También los censos económicos del 2009 muestran que la totalidad de los 5.14 millones de las unidades de económicas que existen, el 95.2% es decir 4 millones 897 mil 141 son microempresas que tiene d 0 a 10 empleados, esto de acuerdo a la clasificación oficial mexicana. El total de unidades económicas del país dan empleo a 27 millones 727 406 personas esto según los censos. Las microempresas ocupan a 12 millones 644 mil esto es casi el 46% del total. Es decir, las microempresas emplean en promedio cada una a 2.6 personas.

Estas MIPyMES presentan diferentes obstáculos de desarrollo, los más comunes son: costos altos en materias primas, insumos, productos, políticas reglamentarias en las entidades financieras y las microempresas que logran acceder a este sistema deben asumir altísimas tasas de interés por ser según estas entidades operaciones de alto riesgo, esto causa que la mayoría de las microempresas

---

<sup>1</sup> Definición de unidades económicas: Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

estén especialmente ligadas al sector informal. Esto como resultado del deterioro de los niveles de ingresos y el incremento de las tasas de desempleos.

Por otra parte en la ciudad capitalina de Othón P. Blanco han llegado diferentes franquicias y grandes empresas que el entorno para las MIPyMES se ha complicado, por la gran competencia que se ha generado. Ante esta problemática las MIPyMES para mantenerse en el mercado tienen que desarrollar estrategias comerciales para ser competitivas y permanecer en el mercado.

El propósito de este estudio, es determinar el impacto de las estrategias comerciales en la competitividad de las microempresas en Chetumal, Quintana Roo.

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad toda empresa competitiva cualquiera que sea su naturaleza para mantenerse frente la competencia hay que idear planes y estrategias económicas debido a que este mundo se ha convertido en un mundo con consumidores muy exigentes donde solo las empresas más hábiles y preparadas permanecen en el mercado.

Una estrategia es al arte de dirigir para el logro de los objetivos de la organización, para que está funcione de manera eficiente. Para esto la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera como quiere lograrlo. Es por esta razón que es muy importante las estrategias en una organización es así como definimos también a la venta como el proceso personal o impersonal por el cual el vendedor prueba, activa y satisfactoriamente la necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Definición de la American Marketing association

En Othón blanco la mayoría de las microempresas no cuentan con estrategias de ventas las cuales les den un rumbo o dirección a dicha empresa, por lo cual la mayoría son consideradas de alto riesgo y están destinadas al fracaso inevitable, este fenómeno no es sorprendente debido a que en su mayoría las microempresas están dirigidas por personas poco capacitadas, las cuales llevan el negocio según su razonamiento acerca del mismo, sin contar con un estudio o estrategia de este mismo. De este modo es como se destaca que este tipo de empresas no cuentan con una dirección que las ayude a crecer ya desarrollase.

## **HIPOTESIS**

La inexistencia de estrategias comerciales ha inhibido el desarrollo y sobrevivencia de las microempresas comerciales en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar si las microempresas en Chetumal, Quintana Roo utilizan las estrategias comerciales en sus negocios.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Elaborar un análisis descriptivo de las estrategias comerciales.
- ❖ Analizar las características de las MiPyMES en Quintana Roo y Othón P. Blanco.
- ❖ Realizar una evaluación del impacto de las estrategias comerciales en la competitividad de los negocios.
- ❖ Diseñar un propuesto de mejora para la aplicación de estrategias comerciales en las microempresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

# Capítulo 1

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta un análisis descriptivo de la teoría administrativa desarrollada por Porter, McKensy, Ansoff y Kottler.

Esta sección se encuentra integrada por dos apartados; en el primero se describen los instrumentos estratégicos utilizados para la elaboración de planes de desarrollo, en el segundo se analiza su aplicación en las MIPYMES, para la formulación de estrategias competitivas.

Es importante mencionar que resulta trascendental para el desarrollo de esta investigación el comprender las bases teóricas en las que se sustentan los diversos instrumentos estratégicos.

## **1.2 HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS**

Desde los años sesenta se han venido diseñando y utilizando algunas herramientas llamadas matrices o modelos que facilitan la planeación estratégica en las unidades económicas. Con estas matrices o modelos se hace énfasis en los productos y los mercados externos de la empresa y la situación que guarda la organización.

Las herramientas estratégicas forman parte de la planeación y tienen el objetivo de determinar qué aspectos de la empresa son competitivos; es decir que son insensibles a los cambios en el entorno económico- social. Dentro de estos instrumentos se consideran: el Análisis FODA, la Matriz de Ansoff, la Matriz Crecimiento-Participación (BCG), Matriz Mc Kinsey y finalmente el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

## 1.2.1 ANÁLISIS FODA

Esta herramienta fue diseñada por Michael Porter (2002), creada en los años sesenta la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es el primer instrumento estratégico utilizado para el desarrollo de empresas. De acuerdo con Porter (2001) esta matriz relaciona las Fortalezas y Debilidades de la empresa con las Oportunidades y amenazas del exterior.

El análisis FODA expone los aspectos clave de un análisis del entorno en una actividad empresarial y la capacidad estratégica de una organización.

También Porter (2002) menciona que parara poder analizar la matriz es necesario tomar en cuenta una metodología de cuantificación. Para esto primero hay que definir cuáles son las principales fortalezas y debilidades que puede tener una empresa, y tomando en cuenta el entorno exterior, las principales oportunidades y amenazas.

Ya teniendo una lista de las variables de la matriz, le da un valor a cada factor; a los anotados en Debilidades y Amenazas, un valor entre -5; y a los anotados en Fortalezas y Oportunidades un +5. (Porter, 2001)

Una vez asignados los valores, se suman las cantidades y el resultado se divide entre el número de factores. Se debe obtener un valor entre -5 y +5, que define un punto en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

# GRÁFICA 1. MATRIZ FODA

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FUERTE	DEBIL
EXPANSIÓN	REPOSICIONAMIENTO
DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

Fuente: Roberto Dvoskin.

Según Dvoskin, (2004) aquellas empresas que tienen la capacidad de determinar correctamente sus fortalezas y debilidades están en condiciones de generar una ventaja competitiva, así como de predecir las estrategias a utilizar por la competencia para posicionarse en el mercado.

Puede ser que las importancias relativas de las variables elegidas no sean iguales, es por ello que se hace necesario ponderar cada variable, es decir, darle un peso relativo distinto. Para ellos debe tenerse en cuenta que la suma de los ponderadores siempre debe dar 100. Aplicando esta matriz, cualquier problema estratégico que presente la empresa quedara ubicado en alguno de los cuatro cuadrantes de esta.

Para analizar las oportunidades y amenazas de la empresa es recomendable tomar en cuenta el entorno externo, que a su vez se divide en 7 contextos, como son:

- Entorno político
- Entorno social
- Entorno tecnológico
- Entorno económico
- Entorno de los clientes
- Entorno de los competidores
- Entorno legal

### **1.2.2 MATRIZ DE ANSOFF**

La matriz Ansoff, es también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, de acuerdo con Philip K. y Gary A. (2001); esta sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede fundamentar su desarrollo futuro. Esta matriz representa distintas opciones estratégicas.



## CUADRO 1. MATRIZ ANSOFF

	Productos Existentes	Productos Nuevos
<b>Mercados Existentes</b>	<b>A</b> <b>Proteger/Construir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidación.</li> <li>➤ Penetración en el mercado.</li> </ul>	<b>B</b> <b>Desarrollo del producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con capacidades existentes.</li> <li>➤ Más allá de las expectativas actuales.</li> </ul>
<b>Mercados Nuevos</b>	<b>C</b> <b>Desarrollo de mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevos segmentos.</li> <li>➤ Nuevos territorios.</li> <li>➤ Nuevas aplicaciones</li> <li>➤ Nuevas capacidades</li> <li>➤ Más allá de las expectativas actuales.</li> </ul>	<b>D</b> <b>Diversificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con capacidades existentes.</li> <li>➤ Con nuevas capacidades.</li> <li>➤ Más allá de las expectativas actuales.</li> </ul>

De acuerdo a esta Matriz se pueden formular cuatro estrategias:

❖ *Estrategia de penetración de mercados.*

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente pretende ganar participación en un mercado también existente. Esto implica vender más producto a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

Esta estrategia de penetración de mercados se debe de utilizar cuando la empresa tiene una participación baja o cuando el mercado está en pleno desarrollo.

Cuando la empresa posee un liderazgo claro o cuando el mercado se encuentra estancado, no es recomendable llevar a cabo esta estrategia porque es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

❖ *Estrategia de desarrollo de productos.*

Esta estrategia implica llegar con un producto nuevo a un mercado ya existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta es una opción para el lanzamiento de nuevos productos o marcas para la satisfacción de necesidades existentes.

❖ *Estrategia de desarrollo de mercados.*

Esta estrategia consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados. Esta opción es utilizada cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos a sus clientes, pero desea expandirse.

❖ *Estrategia de diversificación.*

Esta estrategia implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen diferentes tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: Esta ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios, o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes (o un similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados.

Diversificación vertical: Esta diversificación es cuando una empresa se integra hacia delante adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado o hacia atrás esta situación es cuando lo hace con un proveedor o entra al mercado de los proveedores.

Diversificación concéntrica: Esta diversificación es cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no tienen clientes o productos comunes.

Diversificación conglomerada: esta diversificación consiste cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

La importancia de esta matriz es la capacidad para estructurar y representar de una forma sencilla las posibilidades de expansión de una empresa.

### **1.2.3 MATRIZ DE BCG**

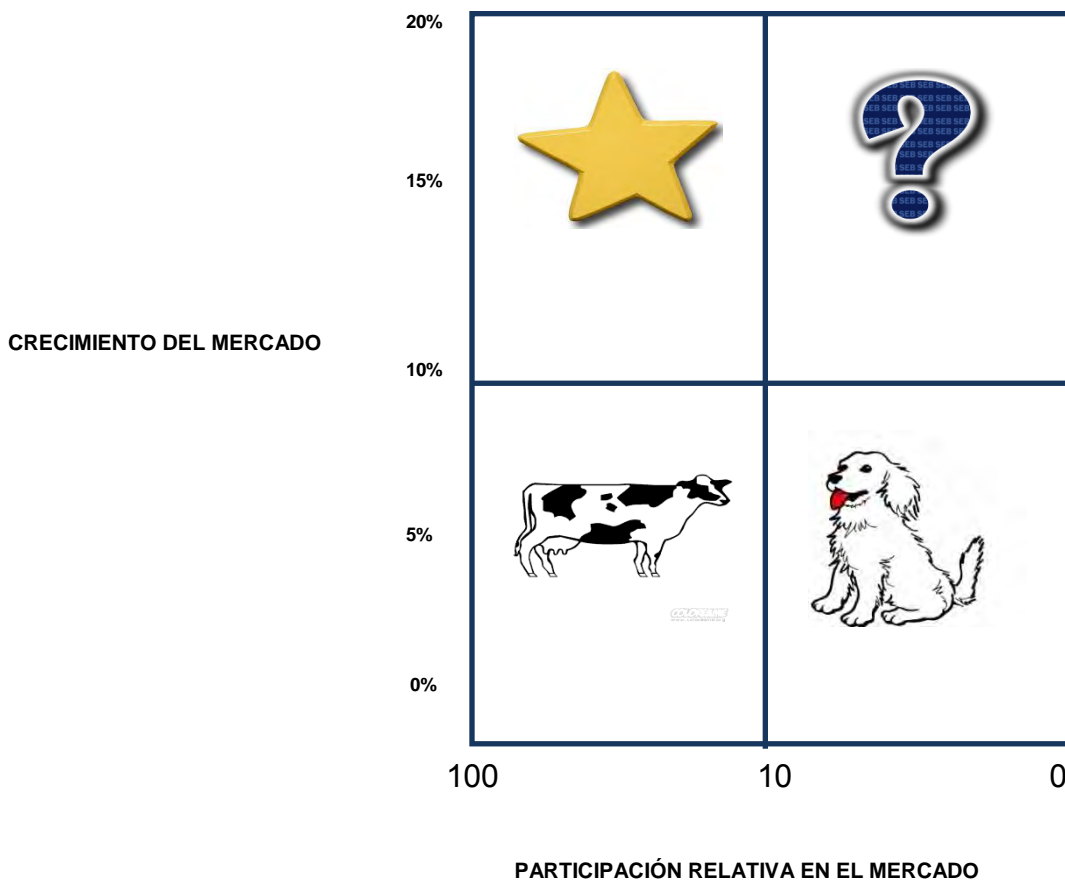
Según Philip K. y Gary A. (2001), la matriz de crecimiento-participación creada por Bruce D. Henderson, fundador de Boston Consulting Group (BCG) en 1970, esta es una herramienta muy utilizada para la evaluación de las unidades estratégicas de negocios (UEN). Esta matriz fue constituida sobre dos factores:

- ❖ La tasa del crecimiento del mercado.
  
- ❖ La participación relativa del mercado.

Esta matriz definió tres elementos importantes que la hicieron una de las herramientas más poderosas en sus tiempos:

- En qué etapa del ciclo de vida se encontraba el producto.
- Si el producto era requeridor de fondos o proveedor de fondos para la empresa.
- Cuál era la relación de este producto con la competencia en términos de su participación en el mercado.

## GRÁFICA 2. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: Boston Consulting Group

## La asignación de recursos y las implicaciones de la estrategia

Cada una de las cuatro celdas en la matriz de crecimiento-participación representa un tipo diferente de negocio con requerimientos diferentes de estrategias y recursos. Estas implicaciones para cada tipo de negocio se explican a continuación.

- ✓ **Signos de interrogación.** A los negocios de ramos o industrias de alto crecimiento con participaciones relativas bajas se les llamas *signos de interrogación* o *niños problema*. Estos negocios requieren grandes cantidades de efectivo, no sólo para la expansión que permitirá conservar el paso del mercado de rápido crecimiento, sino también para las actividades de marketing con las que se construirá la participación de mercado y se alcanzara al líder del ramo. Si la administración puede acrecentar con éxito la participación de un negocio con signo de interrogación, éste se convierte en estrella; pero si los administradores fallan, puede convertirse en un perro a medida que madura el ramo y se desacelera la tasa de crecimiento del mercado.
- ✓ **Estrellas.** Una estrella es líder del mercado en una industria de alto crecimiento. Las estrellas son cruciales para el éxito continuo de la compañía. Cuando maduran sus ramos, bajan y se convierten en vacas. Esto se debe a que la empresa tiene que seguir invirtiendo en tales negocios para llevar el paso del rápido crecimiento del mercado y para sostener las actividades de investigación y desarrollo y marketing necesarias para mantener una participación líder en el mercado.
- ✓ **Vacas.** A los negocios con participación relativa alta de mercados de bajo crecimiento se les llama *vacas* porque son las principales generadores de

utilidades y efectivo en una compañía. Esos negocios no requieren mucha inversión adicional de capital, sus mercados son estables y su posición de liderato de participación de mercado suele significar que disfrutan de economías de escala y de márgenes de utilidades relativamente altos. En consecuencia la compañía puede utilizar el efectivo de estos negocios para sostener sus signos de interrogación y sus estrellas. Pero esto no significa que la empresa deba maximizar el flujo de efectivo a corto plazo del negocio reduciendo de manera drástica los gastos de investigación y desarrollo de marketing, reducción de particularmente no debe hacerse en los ramos en el que el negocio podría seguir generando ventas futuras importantes.

- ✓ **Perros.** A los negocios de baja participación en mercados de bajo crecimiento se les llama *perros* porque, aun si pueden arrojar algo de efectivo, típicamente bajas utilidades y pérdidas. La liquidación o venta es una opción para esos negocios, si bien puede ser difícil encontrar un comprador interesado. Otra estrategia común es talar los negocios perros. Esto consiste en maximizar el flujo de efectivo a corto plazo recortando inversiones y gastos hasta que el negocio se suprime gradualmente.

Después de graficar sus diversos negocios en la matriz de crecimiento-participación, la empresa debe determinar si su cartera es o no saludable, de acuerdo a lo anterior se puede seguir cuatro estrategias:

- ❖ **Construir:** el objetivo es incrementar la participación de mercado, incluso sacrificando las ganancias a corto plazo para lograrlo. La estrategia es apropiada para las interrogantes.
- ❖ **Aguantar:** el objetivo es conservar la participación de mercado. Esta estrategia es apropiada para las vacas de dinero fuerte.

- ❖ Cosechar: el objetivo es incrementar el flujo de efectivo a corto plazo sin importar el efecto a largo plazo. Se puede aplicar a todos menos a las estrellas.
- ❖ Desinvertir: el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos se pueden aprovechar en otra cosa. La estrategia es apropiada para perros e interrogantes que están actuando como un obstáculo sobre las utilidades de la empresa.

#### **1.2.4 MATRIZ DE MCKINSEY**

La matriz de Mckinsey fue diseñada por otro grupo consultor para tratar de superar la matriz del BCG. Esta matriz cuenta con dos ejes, el de posición competitiva y la de atracción de mercado, las cuales a su vez describen otras variables explicativas. Se dice que es más subjetiva ya que toma en cuenta más los aspectos cualitativos y cuantitativos.

A diferencia de la matriz de BCG, para saber cuál es el atractivo del mercado, la matriz de Mckinsey ya no toma en cuenta la tasa de crecimiento, sino otras variables como son el tamaño, diversidad, rentabilidad, efectos diferenciales del contexto y la estructura competitiva que no es más que la cantidad de competidores.

En el caso de la participación del producto en el mercado, la matriz de Mckinsey toma en cuenta variables relacionadas con la unidad de negocios, como son: márgenes de rentabilidad, situación financiera y tecnológica, características de los recursos humanos y el gerente de la empresa, imagen que el consumidor tiene de la empresa, etc.

### GRÁFICA 3. MATRIZ DE ATRACCIÓN DE MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA

**CRITERIOS:**

- ❖ Tamaño
- ❖ Crecimiento
- ❖ Diversidad
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Márgenes
- ❖ Estructura competitiva
- ❖ Impacto del contexto

A  
T  
R  
A  
C  
C  
I  
O  
N  
  
D  
E  
L  
  
M  
E  
R  
C  
A  
D  
O

A			
M			
B			

A                      M                      B

←----- POSICION COMPETITIVA

**CRITERIOS:**

- ❖ Tamaño
- ❖ Crecimiento
- ❖ Participación de mercado
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Márgenes
- ❖ Situación financiera
- ❖ Posición tecnológica
- ❖ Imagen
- ❖ Management
- ❖ Recursos humanos

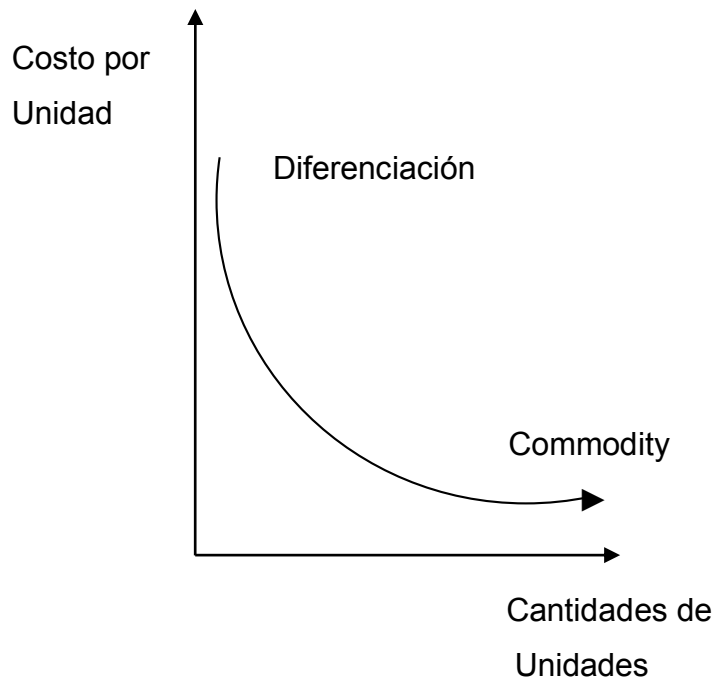
Fuente: Roberto Dvoskin



## 1.2.5 LA CURVA DE EXPERIENCIA

Se le llama curva de experiencia porque mientras más experiencia vaya adquiriendo la empresa, menores serán los costes de producción. Esta experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Según Dvosky (2004) la base de la curva de experiencia está dada por la llamada “ley de los costos decrecientes”, la cual expresa que al duplicarse el nivel de producción, los costos fijos se reducen a la mitad.

### GRÁFICA 4. LA CURVA DE EXPERIENCIA



Fuente: Roberto Dvoskin

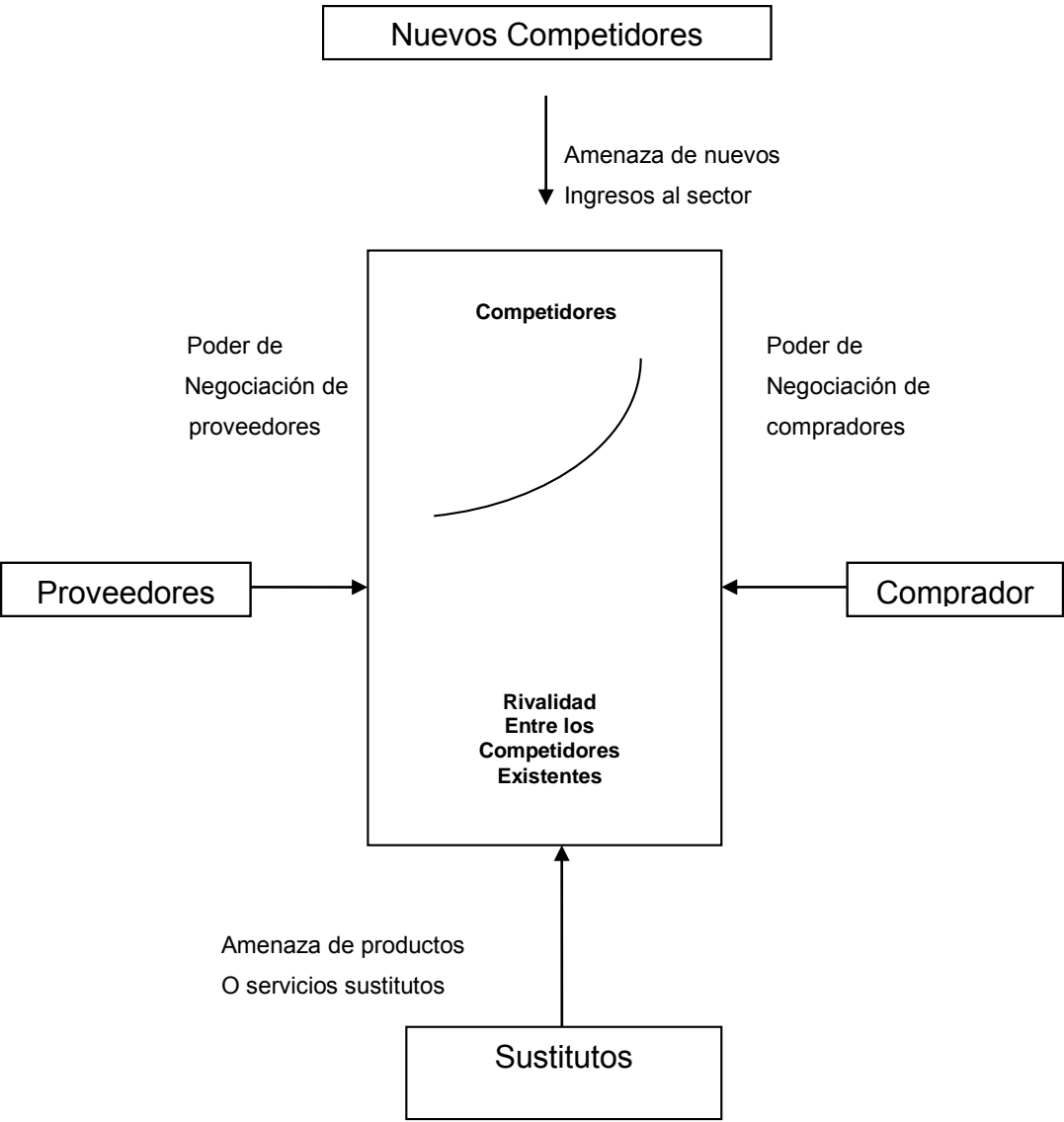
## 1.2.6 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

Creado por Michael Porter a mediados de los 80 y 90, el modelo de las cinco fuerzas es un esquema el cual plantea la existencia de cinco fuerzas dentro de la empresa y las cuales se mueven sobre dos líneas perpendiculares. En la primera línea se refiere a los factores vinculados al sector económico en donde la empresa desarrolla su accionar. Para analizar este sector es necesario tomar en cuenta: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad. La idea es que es posible generar un nuevo equilibrio de fuerzas en el que otros competidores tomen importancia o donde los productos o servicios sustitutos reemplacen al propio.

En la segunda línea, Porter (1985) utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. Para el análisis de este, nos centraremos en la organización y en las posibilidades que tiene para posicionarse sólidamente en un mercado.

Este modelo simplemente es utilizable como un elemento analítico para describir cuales son las fuerzas que, operando en el mercado, tienen una relación de poder frente a determinada empresa, es decir, identificar factores capaces de influir en la toma de decisiones de la empresa a partir de la competencia, de tal manera, que la empresa tome la decisión adecuada en la cual la competencia no le afecte mucho.

# GRÁFICA 5. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Fuente: Michael Porter

Porter (1985), le da mayor peso a la relación de la empresa con los clientes, por un lado, y con los proveedores por el otro, ya que de esta se puede generar situaciones en las cuales se dé una negociación instantánea teniendo en cuenta  $N$  número de proveedores y  $N$  número de clientes; o en caso contrario se pueden generar situaciones de tipo conflictivas.

Esta situación, Porter la analiza definiendo cuales son las razones por las cuales se toma la decisión de compra, la cual, de hecho debe tomarse en cuenta como pregunta básica del marketing, en vez de su inversa (porque se toma la decisión de no comprar), la cual es la más divulgada. Esta pregunta es la base del esquema teórico del marketing relacional, el cual, resalta la importancia de retener al cliente con el que la empresa cuenta. La repuesta que da este enfoque, es, que para retener al cliente, se debe conocer los motivos por los cuales toma la decisión de comprarle a la empresa, y de esa forma poder aumentar los beneficios que obtiene el cliente de la empresa.

Si nos vamos a la parte práctica, el esquema de las cinco fuerzas de Porter, que describe el marco competitivo de cualquier empresa es compuesto por tres contextos críticos de la matriz FODA: clientes, proveedores y competidores (micro entorno), por lo que podría ayudar en el momento de la elección de las variables del entorno (oportunidades y amenazas).

### **1.2.7 LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

Esta matriz desarrollada por Michael Porter, tiene como base fundamental el mismo esquema de las matrices anteriores: un eje vinculado con el mercado, el cual toma en cuenta los clientes actuales y efectivos de la empresa, o para ser precisos, la percepción que tienen estos clientes respecto al servicio o producto que ofrece y la ventaja estratégica que obtiene la empresa de esta percepción.

El otro eje, se refiere a los aspectos internos, los cuales definen a que mercado o segmento está orientada o quiere venderle, su mercado objetivo o como diría Porter su objetivo estratégico.

Según Porter (1985) los motivos que encuentra acerca de la decisión de compra de un cliente son básicamente dos:

- El producto es el más barato, ó
- El producto es el mejor.

Claramente vemos que no es más que las percepciones que tiene el cliente del producto ofrecido, la cuales, para promover una decisión de compra, deben encaminarse a una de las dos posibilidades antes mencionadas: la mejor calidad o el menor precio en el mercado. Estas percepciones, son consideradas por Porter como la ventaja estratégica de la empresa.

Como vemos la matriz se apoya de las percepciones del cliente, es decir, la empresa debe seguir trabajando para fortalecer esas percepciones y tomar en cuenta los parámetros que el cliente use para que este continúe comprándoles.

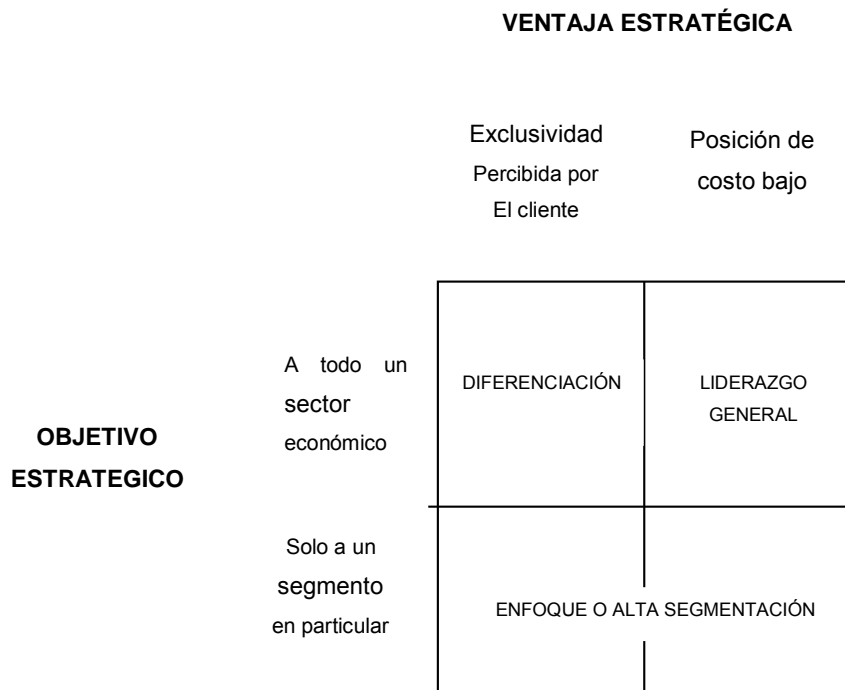
El otro eje de la matriz está referido al mercado o al segmento de mercado que fue elegido por la empresa como objetivo, el cual, es una decisión interna y previa de la empresa la cual obedece a sus habilidades distintivas que la matriz registra como datos.

Elegir correctamente el objetivo estratégico de una empresa aumenta sus posibilidades de éxito, esto aunado a que la empresa, debe basar sus habilidades distintivas para elegir el mejor segmento de mercado al que quiere ofrecer sus productos, independientemente de las necesidades potenciales de otros segmentos.

Al quedar definidos los dos ejes de la matriz: objetivo estratégico (el mercado al que la empresa se orienta) y ventaja estratégica (la forma en la que el cliente percibe el producto o servicio ofrecido); se combinan los elementos de ventaja estratégica y de objetivo estratégico, los cuales conforman la matriz que define tres estrategias genéricas:

- Estrategia de diferenciación.
- Liderazgo en costos.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

## GRÁFICA 6. LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS



Fuente: Michael Porter

La estrategia de diferenciación consiste en resaltar los atributos de mis productos respecto a mi competencia, haciendo con esto, que el cliente sea capaz de pagar algún precio mayor por obtener ese producto, tomando en cuenta que la empresa tiene como objetivo estratégico dirigirse a todo el mercado y que esta estrategia le permite independizarse de la variable costos y precios.

Para llevar a cabo la estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe ser percibida como la más barata, es decir no ofrecer un servicio extra o característica especial a sus productos, simplemente ofrecer un buen producto competitivo dentro de su sector. Una empresa líder en costos, debe organizar toda una cadena de valor, la cual le permitirá tener una mejor organización y con esto obtener márgenes de ganancias superiores a través de una eficiente asignación de costos.

La estrategia de enfoque consiste en dirigirse a un nicho de mercado, es decir, elegir un grupo de clientes potenciales y concentrarse en ellos, conociendo sus necesidades particulares. En este tipo de estrategia por definición no existen competidores, ya que lo que busca esta estrategia es buscar un grupo de clientes con necesidades inusuales, a los cuales la oferta aun no haya satisfecho. En esta estrategia el producto busca posicionarse como el único, por lo tanto, no es mejor ni más barato que otro.

Según Dvoskin (2004) en el caso de que la empresa decida orientarse a todo el mercado, puede hacerlo por dos vías diferentes:

- Intentar llegar a todo el mercado con un producto único;
- Intentar llegar con varios productos a varios segmentos diferentes, con el objetivo de cubrir todo el mercado.

Es necesario tomar en cuenta, que las empresas a partir de su concepción global de la organización, no deben elegir diferentes estrategias genéricas para cada producto, ya que confundirían al cliente. Esto solo se utilizaría en el caso de que la empresa fabrique productos con diferentes marcas.

### 1.3 GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Al llegar la globalización, las empresas dejan de pensar singularmente y empiezan a trabajar en un todo y en la particularidad que cada país tiene. Al globalizarse los mercados y buscar aumentar el nivel de competitividad de las empresas, es retomada y revalorizada la cadena de valor Porteriana como una forma de inyectarles más dinamismo y mayor capacidad de adaptación a las empresas. Este esquema muestra cómo se vinculan la problemática de la estrategia con los recursos humanos.

<b>Niveles estratégicos</b>	<b>Estrategias multinacionales</b>	<b>Estrategias globales</b>
Participación en el mercado.	Los países se seleccionan por su potencial para generar utilidades.	Los países se seleccionan por su contribución a los beneficios de la organización.
Oferta de productos.	Los productos ofrecidos en cada país son producidos de acuerdo a las necesidades locales.	Hay un producto central estándar, con mínimas adaptaciones locales.
Ubicación de las actividades de valor	Casi toda la cadena de valor es reproducida en	La cadena de valor se divide en búsquedas de ventajas globales.

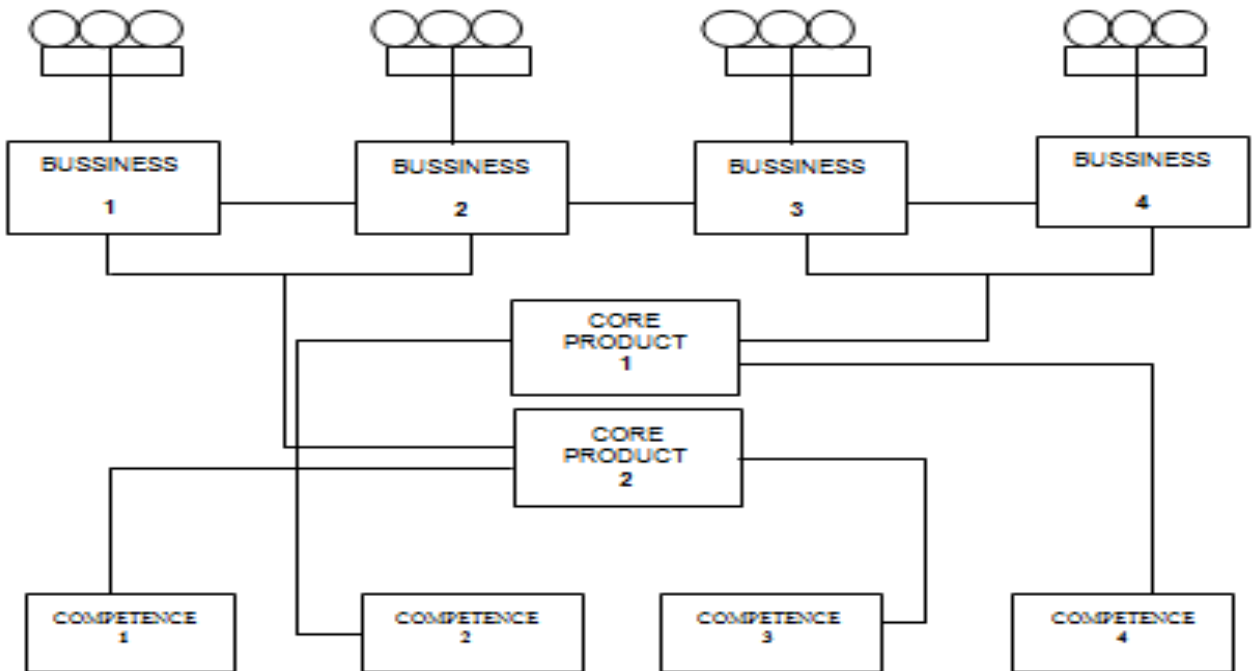


agregado.	cada país.	
Enfoque mercadotécnico.	Se adapta totalmente a cada país y se desarrolla localmente.	Se aplica el mismo enfoque mercadotécnico en todos los países.
Acciones competitivas.	Cada país lleva a cabo sus acciones sin importar que ocurra en otro lado	Las acciones competitivas son integradas en todos los países, mediante su aplicación simultánea o secuencial.

Prahaland y Hamel tenían la idea que una empresa tenía habilidades y que éstas debían ser consideradas como competencias centrales o core competences. Basados en esto desarrollaron un esquema organizacional que nombraron “el esquema del árbol”.

Como podemos ver, las raíces del árbol son las habilidades distintivas de la empresa. El tronco del árbol está constituido por los componentes básicos de los productos finales, las ramas por los diferentes negocios y las hojas por los productos finales.

## GRÁFICA 7. DESARROLLO DE CORE COMPETENCES END PRODUCTS



Fuente: C. K. Prahaland y G. Hamel

Una core competence es el conocimiento colectivo que una empresa tiene sobre la coordinación de la competencia y de la instalación de nuevas corrientes tecnológicas.

Se podría decir, que las core competences (Dvoskin, 2004):

- Son el resultado del conocimiento colectivo y aplicado de la organización.
- Son capacidades superiores de la gente creativa que trabaja en equipo con efectividad.

- A diferencia de los activos tangibles, no se deterioran con su aplicación, sino que se potencian.
- Son como una “goma de pegar”, un factor aglutinante que adhiere entre si distintas unidades/líneas de negocios.
- Son el motor para el desarrollo de nuevos negocios.
- Como tales, pueden orientar la estrategia de diversificación y de ingreso en un mercado.

Para poder tener estas habilidades es necesario hacer investigación y desarrollo, capacidad para venderse, capacidad de los recursos humanos; este último es de donde más se apoya la empresa ya que de ahí se deriva una estructura organizacional que facilita la coordinación y la integración de estas.

Recordemos que las raíces del árbol son los productos centrales de la organización (core products): es la pieza indispensable en todos sus negocios. Los productos terminados (end product) siempre van a tener core products.

Con la cadena de valor podemos asociar las core competences con las ventajas competitivas Porterianas, y de esta forma, las empresas podrán elegir una determinada actividad y desarrollar en ella una core competence.

Con el aporte de Prahaland y Hamel se modifica la concepción de la estructura de apoyo organizacional que el marketing requiere, pero la consolidación de este, llega a partir de los 80's gracias a que Porter desarrolla un esquema organizacional que denomino Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Es un cuadro que divide en filas y columnas. Las columnas son los producto/mercados que desarrolla la empresa y las filas son los servicios que la empresa necesita para este fin: finanzas, marketing, investigación y desarrollo.

Este cuadro de tipo matricial revoluciono los esquemas convencionales tipo piramidal y provoco revuelo ya que cada uno de los elementos anotados en las columnas actuaban de forma independiente, lo cual, interiormente generaba una fuerte competencia por los recursos.

El sistema de árbol simboliza una fusión la cual interiormente es considerada de tipo piramidal y exteriormente de esquema matricial. Lo que hace este esquema es mostrarnos la necesidad de formar equipos de trabajo para resolver los problemas generales de la compañía. Al representar el esquema básico de la empresa a partir de las competencias, los productos y los negocios, lograra mantener su identidad a lo largo de las continuas adaptaciones.

#### **1.4. QUE ES UNA PEQUEÑA EMPRESA**

No todo el mundo acepta una misma definición de pequeña empresa, esto es porque los criterios para definir pequeña varían. Las normas de tamaño son básicamente arbitrarias, y se adoptan para que sirvan a un propósito particular.

A continuación se presentan diferentes criterios para definir pequeñas empresas:

- El financiamiento para el negocio lo proveen uno o algunos individuos.
- Excepto por su función de ventas, las operaciones de la empresa tienen circunscripción geográfica.
- En comparación con las más grandes de su industria, el negocio es pequeño.
- El número de empleados en la empresa suele ser menor que 100.

Algunas pequeñas empresas no satisfacen todas las normas anteriores. Las pequeñas empresas incluyen microempresas de una sola persona, también incluyen a las que tienen hasta 100 empleados. Sin embargo e la mayoría de los casos son diferentes en su estructura y funcionamiento de las gigantescas corporaciones.

### **1.4.1 QUIENES SON LOS EMPRENDEDORES**

Los emprendedores son personas que identifican necesidades existentes en el mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Estas son personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica. Pero no se limita el término emprendedor solo a los fundadores de empresas; también se aplica el término a los operadores de segunda generación de empresas de propiedad familiar, franquiciarios o franquiciados y propietarios-administradores que han comprado las empresas iniciadas por los fundadores. Sin embargo esta definición excluye a directivos de grandes corporaciones, incluso a los que en ocasiones se describen como emprendedores, debido a su gusto por la innovación y su disposición a aceptar el riesgo.

### **1.4.2 MODALIDADES DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR**

El desarrollo emprendedor está marcado por la diversidad, esto quiere decir, que hay una gran diversidad en las personas que se volvieron emprendedoras. Considerados como emprendedores “puros”, los fundadores pueden ser inventores que inician negocios sobre la base de productos o servicios nuevos y mejorados. También pueden ser emprendedores, a menudo con experiencia en marketing, que se apoyan en las ideas de otros para iniciar nuevas empresas. Ya sea que actúen de forma individual o como parte de un grupo. Los fundadores

inician empresas investigando el mercado, obteniendo fondos y consiguiendo las instalaciones necesarias.

I. Cinco posibles ventajas de la pequeñas empresas con espíritu emprendedor

A continuación se enlistan algunas formas en que las nuevas empresas pueden lograr una ventaja competitiva.

- Enfoque en el cliente.

Hay oportunidades de negocio para quienes pueden elaborar productos y servicios que desean los clientes. Si una empresa puede que éstos sean especialmente atractivos, sus perspectivas mejorarán de forma considerable. Una empresa de cualquier tamaño puede brindar un buen servicio al cliente. Sin embargo, las pequeñas empresas tienen más potencial que otras de mayor tamaño para alcanzar esta meta. Si se administran de manera correcta, las pequeñas empresas tienen la ventaja de poder atender a sus clientes directa y efectivamente, sin tener que con niveles de burocracia<sup>3</sup> o violar políticas corporativas que tienden a sofocar la iniciativa de los empleados.

No todas las pequeñas empresas logran distinguirse en el servicio al cliente, pero muchas se dan cuenta de su potencial para hacerlo. Tener un número menor de clientes y una relación cercana con ellos hace el servicio al cliente una herramienta poderosa para las empresas.

- Desempeño de calidad

No hay ninguna razón por la que una pequeña empresa tenga que estar rezagada en la calidad en sus operaciones. En los negocios de servicios el desempeño de

---

<sup>3</sup> Burocracia: es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

calidad está íntimamente relacionado con el servicio al cliente. Muchas veces los elementos de calidad se encuentran en pequeñas empresas. En un establecimiento pequeño, el propietario puede insistir a sus empleados que ofrezcan altos niveles de calidad y estar al pendiente de que lo realicen, para así poder ofrecer lo mejor a los clientes. En la administración de la calidad, las empresas emprendedoras tienen herramientas que les permite competir de forma efectiva en un mercado competitivo.

- Integridad y responsabilidad

El futuro es prometedor para las empresas que a una sólida reputación de honestidad y confiabilidad agregan la excelente calidad del producto y buen servicio al cliente.

- Innovación

Los individuos, los gobiernos o las grandes corporaciones, están impulsando la globalización que se está experimentando. La innovación, tanto en productos como en servicios y en formas que son más competitivas, está al alcance del emprendedor de pequeñas empresas en formas que no se creían posible hace años.

La innovación de los productos a menudo ha provenido del mundo de la pequeña empresa, por ejemplo la computadora y el marcapasos, provinieron de pequeñas empresas, no de las grandes.

El internet ha nivelado el terreno de juego global, al permitir que las pequeñas empresas se conecten con individuos en todo el mundo en cuestión de segundos. El software de las computadoras, antes solo era accesible para las grandes empresas, ahora está disponible a precios que se pueden permitir las pequeñas empresas.

Las empresas más pequeñas no tienen razón alguna para desesperarse por no ser competitivas en un mundo innovador. A menudo van a la vanguardia en el

desarrollo de nuevos y diferentes productos y servicios y con frecuencia son beneficiarias de las nuevas tecnologías, a la par con las grandes empresas.

- Nicho especial

Si una pequeña empresa puede encontrar un nicho especial de algún tipo, puede competir con gran fuerza en esta área. Este nicho puede consistir en un servicio o producto altamente especializado, o puede ser un enfoque de servicio a un área geográfica particular. Al encontrar un nicho especial la pequeña empresa puede evitar una competencia intensa de los grandes jugadores.

### **1.4.3. EN QUÉ CONSISTE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.**

La administración de las relaciones con el cliente (CRM)<sup>4</sup> significa distintas cosas para diferentes empresas. Para algunas significa una simple sonrisa y comentarios como “muchas gracias” y “vuelva otra vez”, expresados por los empleados a los clientes que acaban de efectuar una compra. Para otras empresas, un programa de CRM incorpora un esfuerzo de marketing, que no se detiene hasta lograr que los productos y/o servicios se ofrezcan conforme a las necesidades del cliente en lo individual. Para la mayoría de las pequeñas empresas los objetivos de un programa de CRM tienen cabida en algún punto entre estas dos perspectivas. El mensaje central de todo programa de CRM es “corteje a los clientes con el fin de lograr algo más que una venta de una sola vez”(Justin G. Longenecker, 2008). Una empresa que se compromete a fondo con esta idea apreciará los beneficios que le puede ofrecer un programa de CRM.

---

<sup>4</sup> Estrategia de negocios a nivel de toda empresa diseñada para optimizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente enfocándose en grupos de clientes muy bien definidos y precisos.



El tema central de la CRM no es nuevo. Durante décadas los empresarios han reconocido la importancia de tratar bien a sus clientes. “el cliente es el rey” es un viejo refrán. Lo que es nuevo es haberle dado un nombre a esta idea y utilizar la tecnología para implementar muchas de sus técnicas. La CRM moderna se enfoca en: 1) los clientes más que en los productos, 2) los cambios en los procesos, sistemas y cultura de la empresa y 3) todos los canales y medios que participan en el esfuerzo de marketing, desde internet hasta las ventas de campo.

# Capítulo 2

## **2.1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene como finalidad presentarle al lector una perspectiva general acerca de las MIPyMES y el ámbito empresarial en el cual se desarrollan.

Así mismo, el capítulo se divide en dos apartados. En el primero se exponen los aspectos generales de las MIPyMES, desde sus antecedentes, evolución, clasificación y definiciones. Mientras que en el segundo, de manera específica se mencionan las contribuciones al país y el al estado de Quintana Roo, así como sus respectivas problemáticas.

## **2.2. ANTECEDENTES**

### **2.2.1. SURGIMIENTO DE LAS MIPYMES**

Desde la antigüedad el comercio más rudimentario se caracterizó por el intercambio de bienes que poseían un valor para ambas partes; naciendo así la empresa, misma que surge para satisfacer las necesidades de la sociedad a cambio de cierto valor que cubre el costo de esa necesidad o deseo, además agregándole a esta como ganancia el factor trabajo.

Las MIPyMES tienen dos fuentes de origen: la primera es de manera legal, la cual permite a la empresa contar con una estructura definida, procesos establecidos, gestión empresarial regulada y pago remunerado por el trabajo realizado de sus empleados.

La segunda fuente es de carácter familiar. Este inicio se caracteriza por no poseer conocimientos en comercio y no tener un adecuado manejo de finanzas.

Las empresas que surgieron a partir de esta segunda alternativa únicamente se preocupan por la supervivencia del negocio; no hacen uso de la planeación estratégica y pocas veces el empresario tiene una mentalidad visionaria que permita a la empresa prosperar.

### **2.2.2. ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS MIPYMES**

En lo referente a la evolución de las MIPyMES en la economía de México, tenemos delimitadas tres etapas:

La primera se concibe entre los años 50's-60's, cuando las Pymes comienzan a adquirir importancia debido al impacto que causan en la economía de un país. Esta tendencia comienza en Argentina para posteriormente implementarse en México.

Durante el sexenio de 1982-1988, se implementó el programa nacional de sustitución de importaciones, en la cual se estableció que el país produciría sus propios productos. Este programa planteaba que no se realizarían exportaciones ni importaciones; empero este modelo fracasó debido a que los productos producidos eran de pésima calidad y precios excesivos.

Este modelo propició un panorama de economía cerrada que si bien generó la creación de nuevos productos, también limitó la organización, capacitación e información de las empresas existentes.

En este momento se ubica la segunda etapa del desarrollo de las MIPyMES, debido a la implementación del programa nacional de sustitución de importaciones

las empresas carecieron de apoyo financiero por parte del gobierno originando la falta de competitividad de las MIPyMES.

La inestabilidad económica se extendió hasta los años 80's, por lo cual las empresas que se encontraban operando en este periodo se preocuparon únicamente por subsistir, y no por invertir.

Finalmente en la última etapa comprendida en los años 90's, el país recupera la estabilidad económica necesaria que permite brindarle a las MIPyMES un entorno favorable para su desarrollo; sin embargo esta situación no exentó a las Pymes de problemáticas que dificultaran su progreso

### **2.2.3. DEFINICIÓN DE EMPRESA**

Una empresa, sin importar su tamaño, su capital o su lugar de su origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes elementales para que pueda ser una empresa.

Por consiguiente se define a la empresa como:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

También otra definición de uso común en círculos comerciales es: “Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica”. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.<sup>5</sup>

Adam Smith, fundador intelectual del capitalismo define desde el punto de vista de la producción a la empresa como una unidad productora de bienes, servicios y actividades comerciales, para lo cual organiza y combina los factores de producción

De acuerdo con Thompson (2009) el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. conceptualiza a la empresa como una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios cuya razón de ser; es satisfacer una necesidad que existe en la sociedad.

En conclusión se visualiza a la empresa como entidades económicas que cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos financieros; y realizan actividades referentes a la producción y distribución de bienes y/o servicios que satisfacen necesidades del mercado meta.

### **2.3. CLASIFICACIÓN**

Todas las empresas cuentan con diferentes características y elementos que las conforman; debido a todas estas variaciones, no se puede emplear una categorización universal. Por lo tanto, en base a su objeto de análisis, a continuación se presentan las clasificaciones tradicionales de las empresas.

---

<sup>5</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa> 11:08 pm día 9/06/2014

### 2.3.1. SEGÚN LA ACTIVIDAD O GIRO

A. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- ❖ Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- ❖ Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
  - I. De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
  - II. De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

B. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- ❖ Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- ❖ Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
- ❖ Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación

C. Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ❖ Turismo
- ❖ Instituciones financieras
- ❖ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- ❖ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)

- ❖ Educación
- ❖ Finanzas
- ❖ Salubridad
- ❖ Estética
- ❖ Transporte

Cabe mencionar que para fines del presente trabajo, el concepto de “empresa comercial” comprende aquellos negocios que comercializan bienes y servicios.

### **2.3.2 SEGÚN SU TAMAÑO**

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores para determinar el tamaño de las empresas son el volumen de ventas, el capital propio y el número de trabajadores; siendo este último el más utilizado. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la siguiente forma:

- A. Microempresas: por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son la mayoría artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la producción, ventas, administración y finanzas son reducidas y son atendidas por el director o propietario.
- B. Pequeñas empresas: son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que conforman no excede un determinado límite. (Fleitman, 2000).



C. Medianas empresas: en este tipo de empresa intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. (Zuani, 2003).

D. Grandes empresas: se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzados y pueden:

- ❖ Obtener líneas de crédito.
- ❖ Prestamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

### **2.3.3 SEGÚN SU FORMA JURÍDICA**

A. Empresas individuales: si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

B. Empresas sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están:

- ❖ La sociedad anónima
- ❖ La sociedad colectiva
- ❖ La sociedad en comandita
- ❖ La sociedad de responsabilidad limitada

C. Las cooperativas u otras organizaciones de economía social

### **2.3.4 SEGÚN SU ÁMBITO DE TRABAJO**

En función del ámbito geográfico en el que se desempeñan las empresas, se pueden distinguir:

- A. Empresas locales
- B. Regionales
- C. Nacionales
- D. Multinacionales
- E. Transnacionales
- F. Mundial

### **2.4 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE MIPYME**

Previamente se ha explicado el surgimiento de las MIPyMES en la historia y definido las etapas de desarrollo en la economía mexicana.

En breve se ha de presentar la conceptualización de las MIPyMES de acuerdo a diversos autores y organismos, la nueva clasificación de las empresas emitida en el 2009 por la Secretaría de Economía en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las contribuciones aportadas al país y sus respectivas problemáticas.

La micro, pequeña y mediana empresa conocida también por su acrónimo (MIPyMES), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones.

Thompson (2009) se refiere a la pequeña y mediana empresa como una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores y empleados que la conforman no

exceden un determinado límite. Como toda empresa tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras que le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Mientras tanto para la Secretaría de Economía (2008) la pequeña y mediana empresa (conocida también con su acrónimo Pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Por otro lado, son formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o un servicio que es destinado a satisfacer diversas necesidades para un sector o un mercado determinado. También se utiliza el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.

La nueva clasificación de empresas publicada el 30 de junio de 2009 a cargo de la Secretaría de Economía en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establece que la división de empresas ya no será solamente en base al número de trabajadores que laboren en la organización, sino que también dependerá de las utilidades obtenidas anualmente por dichas empresas. **(Ver tabla 1).**

Esta propuesta se plantea con el fin de evitar y disminuir la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y que negocios con altos niveles de venta participen en programas diseñados para MIPyMES.

## TABLA 1.- NUEVA CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES.

Tabla				
NUEVA CLASIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS A PARTIR DEL 30 DE JUNIO DE 2009				
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía

## 2.5 CARACTERÍSTICAS

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

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

- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar fronteras con sus productos (especialmente si son productos digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con las empresas familiares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

Sánchez Barajas (1980) afirma que una de las características de las Pymes es que se constituyen con poca inversión (que generalmente proviene de ahorros del propietario o familiares) con respecto a otros tamaños de empresas. Esta característica origina que proliferen fácilmente, que operen poco tiempo y mueran con relativa facilidad. Esta connotación explica por qué su universo es heterogéneo, así como la flexibilidad que tiene para incursionar en todos los mercados y la diversidad de bienes y servicios de escaso valor agregado que ofrecen al consumidor.

Otras características generales que atribuye Méndez (1996) a todas las MIPyMES son:

- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

## 2.6 LA IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES

La importancia de las MIPyMES en la economía se basa en que:

- ❖ Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra o calificada, cumple un papel esencial en el funcionamiento del mercado laboral.
- ❖ Tienen efectos socioeconómicos importantes, ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- ❖ Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre la organización y el colaborador, favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- ❖ Presentan menor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- ❖ No obtienen economías de gran escala, sino a través de la cooperación o integración inter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.
- ❖ La importancia de las MIPYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo, justifica la necesidad de dedicar un espacio a la economía del conocimiento.
- ❖ Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las MIPYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultan una buena fuente

generadora de empleo, sobre todo no profesionales y demás personal no calificado.

- ❖ En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas Micro y pequeñas, pero, muy especialmente los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.
- ❖ Otro aspecto por lo que también son relevantes, por su capacidad de mano de obra que emplean (más del 55% de la mano de obra empleada en México), por último, con respecto al porcentaje de contribución al Producto Interno Bruto es de vital importancia ya que, aporta 31% del producto nacional.

## **2.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYMES EN MÉXICO**

En el 2010 la situación económica en México y por la gran proporción (98%) que representan las micro, pequeñas y medianas empresas en el total de la existencia empresarial, por las señales de recuperación que registra la economía mexicana en el segundo trimestre de 2010, con un crecimiento del 7.6% (INEGI).

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); en el contexto nacional empresarial; El 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, Pequeñas y Medianas (MIPyMES), Alrededor del 70 por ciento de las fuentes de empleo generadas en el País provienen de este sector: 42.4 lo otorgan las micro, el 12.6 las pequeñas y el 16.9 por ciento las medianas.

El sector contribuye con el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB): las micro aportan 18.1 puntos porcentuales, las pequeñas 12.5 y las medianas 24.4; a

nivel nacional existen tres millones 201,281 microempresas, 74,144 pequeños negocios, 10,829 medianas empresas, 3,777 grandes empresas, 407 Corporativos y 154 mega negocios (INEGI, Secretaría de Economía).

En México, cerca del 80 por ciento de las MIPYMES fracasa antes de los primeros 5 años, el 90 por ciento no sobrevive a un periodo de 10 años. Investigaciones realizadas por algunos expertos, aseguran que más de la mitad de las nuevas empresas quiebran durante el primer y segundo año de existencia.

## **2.8 CONTRIBUCIÓN DE LAS MIPYMES EN LA ECONOMÍA DE MÉXICO**

Uno de los aspectos más importantes de las MIPyMES son las contribuciones económicas que realizan a la economía de un país, ya que en base a las aportaciones generadas, el gobierno diseña políticas públicas para incrementar la competitividad de México en el mercado internacional.

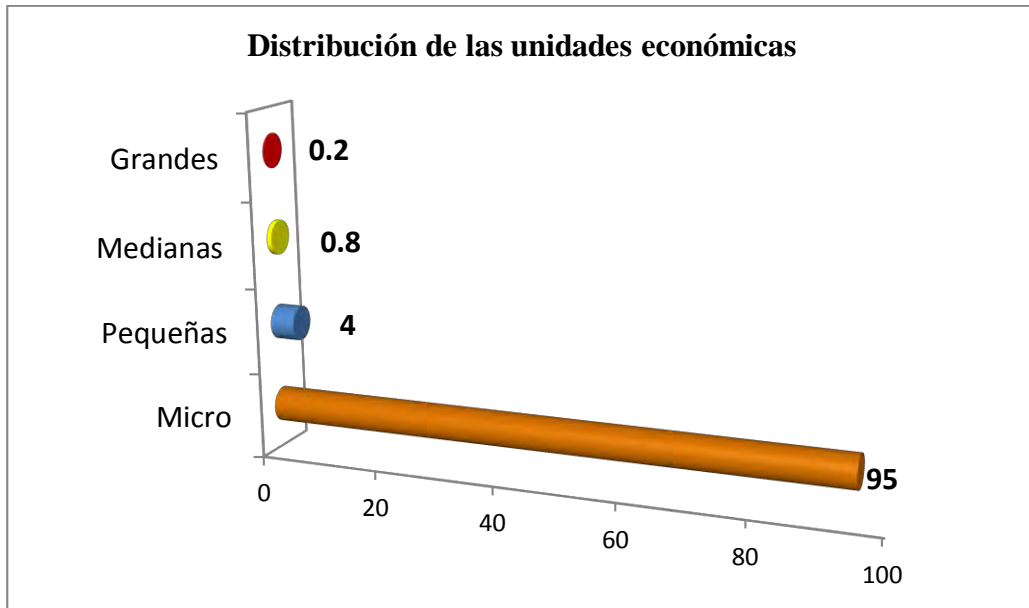
Teniendo en cuenta esta situación se expondrán las contribuciones desde dos perspectivas: por un lado en el contexto macroeconómico(economía de México) y por el otro, en el microeconómico (economía de Quintana Roo).

Las contribuciones que se han de presentar y analizar en ambos contextos son el empleo, el fomento al crecimiento económico, el desarrollo regional, la participación en el comercio internacional y el Producto Interno Bruto.

En México las unidades económicas están distribuidas de la siguiente manera: microempresas (95%), pequeñas empresas (4%), medianas empresas (0.8%) y las grandes empresas (0.2%) **(Ver gráfica 8)**.



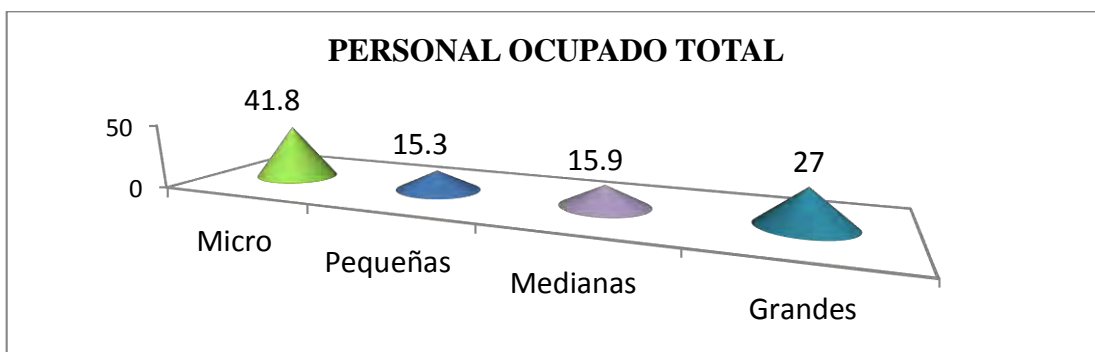
## GRÁFICA 8.- DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2009

El empleo es la aportación más representativa de las MIPyMES a la economía, debido a que generan 7 de cada 10 empleos. Esto significa que las Pymes concentran poco más del 70% de las vacantes ofertadas en el campo laboral (**Ver gráfica 9**).

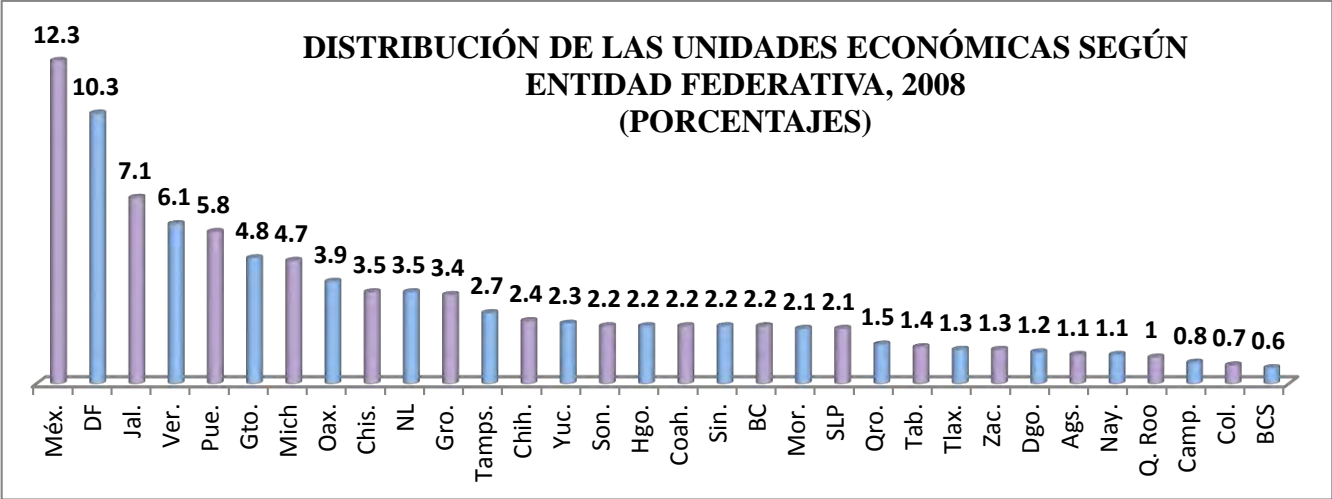
## GRÁFICA 9. PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del censo, 2009

Geográficamente, 46.4% de las unidades económicas se concentró en seis entidades federativas: estado de México con 12.3%, Distrito Federal con 10.3%, Jalisco concentró 7.1%; Veracruz de Ignacio de la Llave, 6.1%; Puebla, 5.8% y Guanajuato, 4.8 por ciento (ver grafica 10).

**GRÁFICA 10.- UNIDADES ECONÓMICAS SEGÚN ENTIDAD FEDERATIVA**



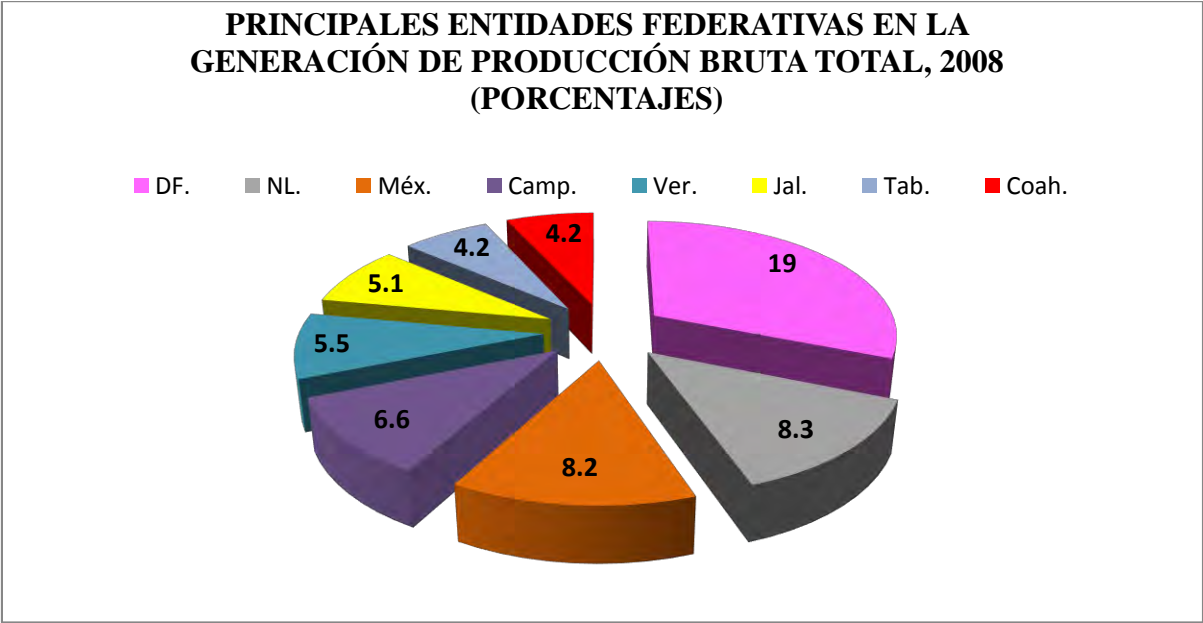
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2009

Las MIPyMES son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto internas como externamente.

Por lo tanto, en la medida que las MIPyMES crecen, de esa misma medida influyen al crecimiento de su país. El PIB es el indicador más importante para medir el crecimiento económico o la riqueza de una nación, con el fin de ser distribuida entre los sectores requeridos por la sociedad.

Por lo tanto países desarrollados miden ese crecimiento o riqueza económica a través del Producto Interno Bruto. Las tres entidades federativas que más contribuyeron fueron: el Distrito Federal, Nuevo León y el estado de México con 19.0, 8.3 y 8.2% respectivamente. Las ocho entidades federativas con mayor producción total bruta total aportaron 61.1% del total nacional (ver gráfica 11).

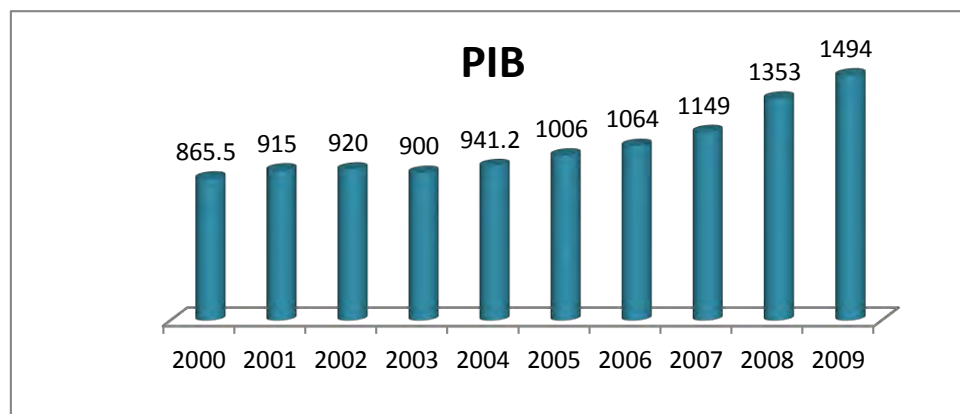
### GRÁFICA 11.- PRINCIPALES ENTIDADES QUE APORTAN AL PIB NACIONAL



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2009

Se puede observar en la siguiente gráfica que durante el período comprendido del 2000 hasta el segundo trimestre del 2009 el PIB tuvo un crecimiento sostenido a excepción del año 2003, en el cual decreció un 2.17% (**ver gráfica 12**).

## GRÁFICA 12.-PIB DE MÉXICO EN MILES DE MILLONES



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la CIA WorldFactbook, 2008

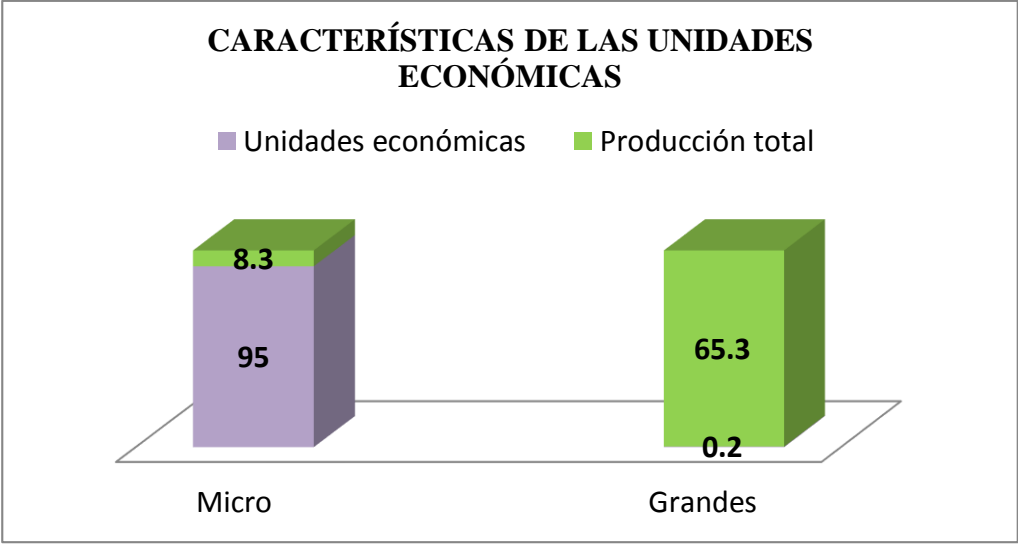
El PIB es la suma total que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios en la economía de un país, se realiza en plazos trimestrales e incluso anuales. Un ejemplo de estos productos son: comestibles, ropa, automóviles, calzado, electrodomésticos entre otros. También se consideran a los servicios como las agencias de viaje, asesoramientos financieros y bancarios, operaciones médicas, etc.

El total de ventas obtenidas de los productos y servicios provenientes de las MIPyMES generan significativas sumas de dinero que son utilizadas para calcular el PIB del año correspondiente.

Sin embargo, datos del Censo (2009) registraron que las unidades económicas más pequeñas representaron el 95.0% del total de unidades económicas captadas, sin embargo, este grupo de unidades económicas concentró el

porcentaje de producción bruta total más bajo, con 8.3% del total. En contraste, el grupo de las grandes empresas representó tan sólo el 0.2% del total de unidades económicas y concentró el 65.3% de la producción bruta total (**ver gráfica 13**).

**GRÁFICA 13.- CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS DE MÉXICO**

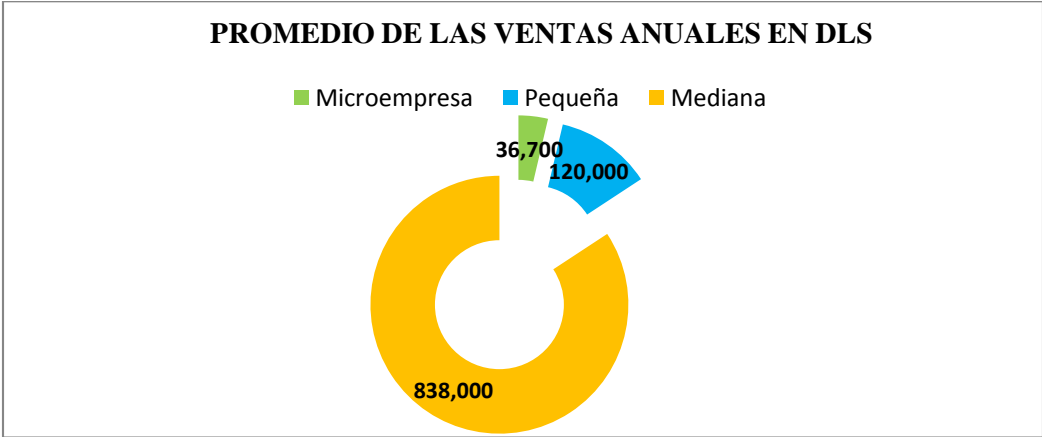


**Fuente:** Elaboración Propia en con base en datos del Censo Económico, 2009.

Se realizó un estudio en el 2008 por Visa Internacional Service Association Nielsen Co debido a la importancia que representan las ventas de las Pymes mexicanas, la finalidad fue obtener datos relacionados con el manejo financiero de estas empresas.

Los resultados que se obtuvieron a partir de la implementación del estudio, fueron que el promedio de las ventas anuales en las Pymes es de \$40,200 dls, es decir, \$3,350 dls mensuales. Se determinó que los ingresos de las microempresas son de \$36,700 dls, de las pequeñas son de \$120,000 dls, y finalmente las empresas medianas cuentan con ingresos de \$838,000dls(**ver gráfica 7**).

# GRÁFICA 14.- PROMEDIO DE VENTAS ANUALES EN DÓLARES DE LAS MIPYMES



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Visa y TheNielsen Co.

Las MIPyMES en el aspecto del crecimiento económico no contribuyen únicamente con el Producto Interno Bruto del país, sino que de igual forma realizan aportaciones por actividad económica.

En cuanto a la concentración del tejido empresarial se tiene que los estados con el mayor número de Pymes son: Estado de México (12.3%), Distrito Federal (10.3%), Jalisco (7.1%), Veracruz (6.1%), Puebla (5.8%), Guanajuato (4.8%), Michoacán (4.7%) y Oaxaca (3.9%). Estas ocho entidades federativas integran aproximadamente el 55% del total del número de empresas registradas en México.

Finalmente la última aportación significativa de las MIPyMES a la economía radica en la participación de México en el comercio internacional. Prueba de ello, es la publicación de la Revista LatinTrade en la cual México es considerado el primer exportador en América Latina con el 42% del total, y la séptima economía exportadora a nivel mundial.

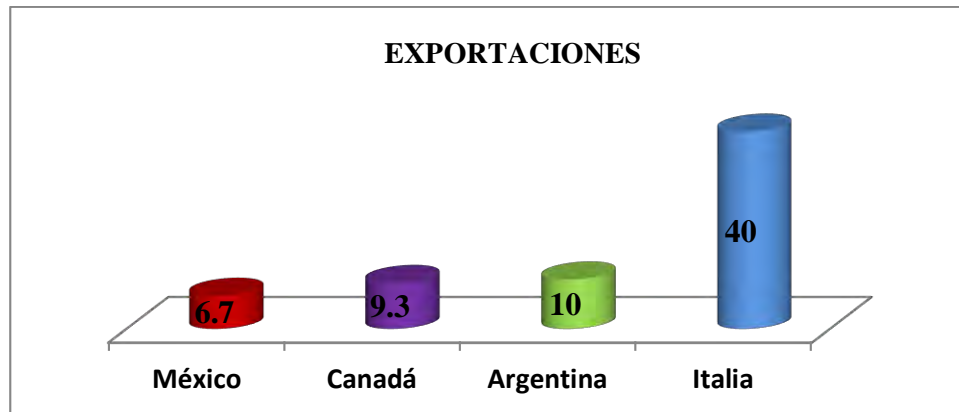
Sin embargo, el país no siempre ostentó el estatus de ser uno de los principales países exportadores del mundo, ya que en 1993 representaba tan solo el 15% del PIB. Esta cifra mejoró alcanzando un 29% en el año 2000.

Este revelador crecimiento se debió en gran medida al dinamismo que se produjo en el mercado externo; los constantes movimientos fueron ocasionados por el creciente número de empresas que se dedicaron a exportar.

Las exportaciones totales que se registraron en durante el 2001 alcanzaron prácticamente los 160 millones de dólares. En el 2002 se constató que las exportaciones en el sector manufactura fueron de 87%, mientras que en 1982 fueron de tan solo 25%.

Con los resultados previamente presentados acerca de las exportaciones de las MIPyMES se puede llegar a la conclusión de que existe un panorama favorable y prometedor para este tipo de empresas en cuestión de exportaciones, sin embargo las exportaciones de las Pymes mexicanas es mínima en comparación con las producidas por países como Canadá, Argentina e Italia **(ver gráfica 15)**.

## GRÁFICA 15. PORCENTAJE DE EXPORTACIONES DE MIPYMES. COMPARATIVO INTERNACIONAL



**Fuente:** Elaboración propia basada en los datos obtenidos del documento informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México de la Secretaría de Economía.

El PIB, el desarrollo regional, las exportaciones y el empleo generado son elementos que impactan en diverso grado y de distinta forma la economía, por lo tanto es fundamental fortificarlos para mejorar nuestra competitividad a nivel mundial.

Se observa que actualmente existen países que son potencias mundiales en términos de tecnología, exportación, riqueza económica, armamento militar, etc. Algunos de ellos son: Japón, Estados Unidos, China, Italia y Alemania, por mencionar los más relevantes.

Por lo tanto, es necesario mejorar constantemente la competitividad y poseer la capacidad de estar en igualdad de condiciones con los países más destacados.

Existen dos indicadores que sirven para medir la competitividad de un país: la primera es la capacidad de proveer prosperidad a los habitantes, mientras que la segunda es la habilidad para atraer y retener inversiones en la nación.



En base a los resultados obtenidos por estos dos indicadores se estructuran políticas públicas con la finalidad de cubrir los sectores que carecen de atención por parte del gobierno.

Algunas políticas públicas se dedican a proporcionar estrategias para mejorar la productividad y desempeño de las MIPyMES, la importancia de implementar estos ejes rectores radica en el siguiente postulado: Mejorar la competitividad de las MIPyMES significa mejorar la competitividad del país.

## **2.9 PROBLEMÁTICA**

En la actualidad, las MIPyMES se enfrentan a una serie de obstáculos y problemas que limitan y perjudican su crecimiento y desarrollo. Tienen necesidades de apoyo financiero y empresarial, necesidades de créditos para activos fijos: adquisición de maquinaria y equipo, capital de trabajo, consultoría, gestoría, entre otros.

Según Kauffman (2001), dice que las MIPyMES carecen de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de las gestión y desarrollo de sus actividades productivas”.

Se ha observado que las MIPyMES mexicanas en comparación con las de otros países presentan amenazas similares; por lo tanto, en breve se analizarán las principales problemáticas de estas empresas con la finalidad de presentar posibles soluciones.

## **2.9.1. EXTERNOS**

### **2.9.1.1. ACCESO LIMITADO A PROGRAMAS DE APOYO**

La banca privada no presenta interés en proporcionarles programas de desarrollo comercial o tecnológico a los propietarios de las MIPyMES debido a que no generan los intereses necesarios ni los ingresos suficientes.

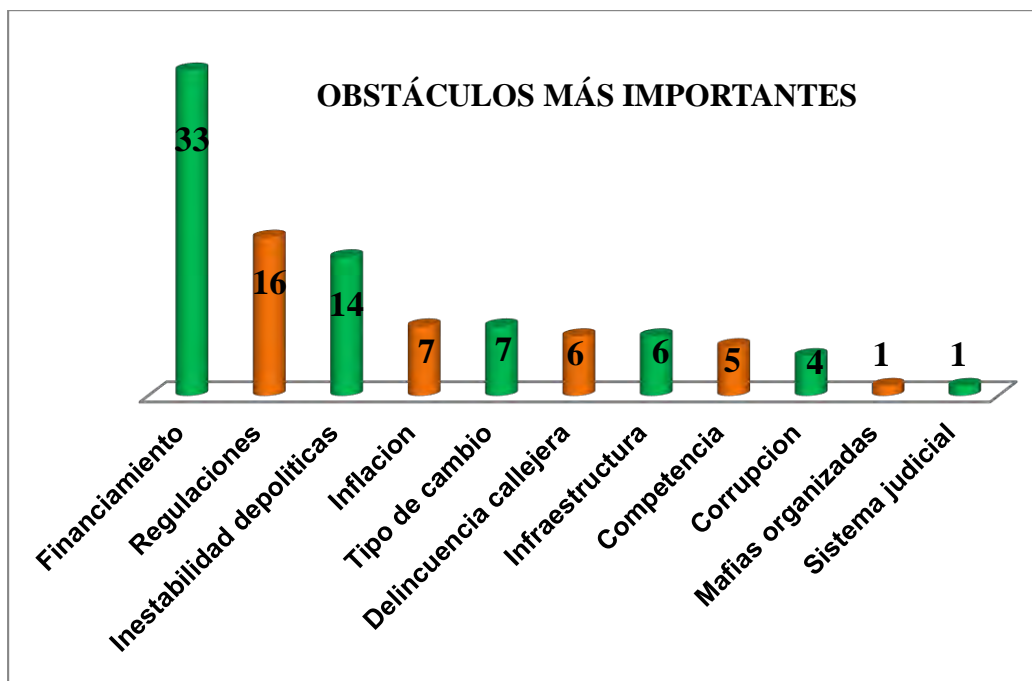
Porque estas no representan una inversión significativa a corto plazo, por lo cual se les priva de la oportunidad de implementar tecnología y el desarrollo de sistemas informáticos, códigos de barras, etiquetas y uso de software.

### **2.9.1.2. ACCESO LIMITADO AL FINANCIAMIENTO**

Uno de los obstáculos más grandes de la MIPyMES es el acceso al financiamiento para sacar a delante sus ideas de negocio o de innovación de productos. Debido al alto costo del crédito (las tasas de interés), la cual es una barrera para acceder al crédito.

De acuerdo a un estudio realizado en 1999 por el World Business Environment Survey, se obtuvo información relevante que muestra que para los empresarios latinoamericanos el mayor obstáculo para el desarrollo empresarial es la falta de apoyos financieros (**Véase gráfica 16**).

## GRÁFICA 16. OBSTÁCULOS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA



**Fuente:** Elaboración propia a partir del World Business EnviromentSurvey

Muchas empresas son renuentes al financiamiento, en primera instancia, por los enormes trámites; en segunda porque conciben el crédito como deuda impagable (depende de las condiciones del crédito). El problema no son los créditos sino la incapacidad que tienen en el buen manejo de las finanzas empresariales, la disciplina en el manejo de los mismos créditos, y el desconocimiento del crédito que más se apegue a su necesidad. Es decir, carecen de Cultura Financiera.

Sin embargo, los esfuerzos por llegar a este sector empresarial siguen a la orden del día, un ejemplo de esto es que en 2009 el Fondo Pyme de la Secretaría de Economía aumentó en un 40% el apoyo financiero a estas empresas.

### **2.9.1.3 POLÍTICA FISCAL**

En México no existe un tratamiento fiscal específico, mucho menos especial, para las unidades económicas y empresas dedicadas a la producción o al comercio de bienes o servicios.

La política fiscal es excesiva y por años lejos de presentarse como una alternativa de generación de empresas, ha desalentado la formación de las mismas.

Sin embargo, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe toma la medida de otorgarle a las MIPYMES la devolución del 50 % del impuesto sobre nóminas y estímulos fiscales, esto es solo aplicado en México. Esto es un Impacto muy positivo para las MIPYMES porque se les proporciona mayores niveles de liquidez.

### **2.9.1.4. EXCESIVA REGULACIÓN**

Los empresarios al momento de realizar cualquier movimiento relacionado con la organización de la empresa como; cambiar de giro, agregar actividades o pagar impuestos, son sometidos a un rígido régimen fiscal.

Para que la empresa siga operando en el mercado sin riesgo a ser suspendido o clausurado, los propietarios se ven forzados a realizar una serie de rigurosos y tardados trámites.

### **2.9.1.5. RESTRINGIDA PARTICIPACIÓN EN LOS MERCADOS, PRINCIPALMENTE EN LOS DE EXPORTACIÓN**

Las MIPyMES en México tienen oportunidades por los 40 acuerdos o tratados comerciales que se ha firmado con países de Europa, Asia, América Latina y Estados Unidos.

Sin embargo, Las MIPyMES no han explorado, ni aprovechado lo suficiente los mercados de exportación, lo que las coloca en una desventaja competitiva a nivel global. Debido a que el comercio internacional es un mercado saturado de competidores y con excesivas y rigurosas regulaciones, agregándole la dificultad para obtener financiamiento.

Conseguir un crédito que permita financiar las actividades exportadoras de una Pyme es difícil debido a las exigencias de garantías del doble o triple de la suma total requerida, cantidad que difícilmente poseen. Cabe mencionar que a pesar de la obtención del financiamiento, esto no garantiza el éxito de la empresa en los mercados externo.

Estas empresas enfrentan problemas relacionados con la falta de información sobre la regulación que aplica a las exportaciones, así como la adecuación del producto a la demanda de cada país o ciudad. Por eso si se pretende participar en el mercado internacional se sugiere que la empresa este estructurada adecuadamente, cuente con un producto de valor agregado y maneje precios competitivos.

## **2.9.1.6. BARRERAS COMERCIALES INTERNACIONALES**

A mediados de los 90's se hace la apertura del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos, a partir de la puesta en marcha de este convenio se importan a México nuevos productos y servicios.

Para exportar o importar mercancías o servicios entre esos los países los gobiernos aplican conjuntos de reglas, lo que complica los trámites de comercio, con una afectación mayor a las ganancias de las pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) exportadoras.

Sin embargo, el ingreso de nuevos artículos y servicios, da como resultado la disminución de ganancias en todos los sectores industriales del país, afectando específicamente a las pequeñas empresas.

## **2.10.1 INTERNOS**

### **2.10.1.1 LIMITADA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN**

El empresario busca alternativas que le permitan expandir su negocio, buscar alianzas con instituciones gubernamentales y empresas de mayor capacidad financiera, esta es una de las estrategias que emplea para facilitar dicho proceso.

El aspecto negativo de llevar a cabo dicha estrategia es que las MIPyMES restringen su participación en la toma de decisiones, quedando a disposición de lo imponen las instituciones de mayor tamaño (con las que realizaron alianzas).

### **2.10.1.2. FALTA DE PERSONAL CALIFICADO**

Las MIPyMES, no pueden desperdiciar a su factor humano, ya que constituyen un aporte valioso en su crecimiento, en su desarrollo, todo lo contrario se le debe proporcionar todos los medios requeridos para que se obtenga de este capital resultados que la favorezcan. Sin embargo debido a que las MIPyMES son empresas de menor tamaño, no cuentan con las ganancias suficientes para invertir en esta estrategia, por lo tanto los trabajadores no son retribuidos de manera justa y proporcional por el trabajo que desempeñan.

Contar con personal no capacitado tiene como consecuencia ofertar un mal servicio a los clientes.

El gobierno imparte programas de capacitación para los empleados de las MIPyMES, desafortunadamente los empresarios generalmente ignoran información acerca de estos programas ni de los organismos que los ofrecen.

### **2.10.1.3. CARENCIA EN EL ABASTO DE INSUMOS**

Al no tener definido un número de ventas en un período determinado, la cantidad de bienes producidos es inestable y por lo tanto la compra de materias primas varía.

No existen proveedores establecidos para la empresa lo que propicia un abastecimiento de diversas materias primas, y por ende productos de dudosa calidad.

#### **2.10.1.4. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.**

Un programa de Higiene y Seguridad debe concebirse como parte de la empresa, y no como algo que se debe realizar adicionalmente. Dicho programa es un conjunto de actividades que permiten mantener a los trabajadores y a la empresa con la menor exposición posible a los peligros del medio laboral. Los costos relacionados con los permisos de enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, son mucho mayores que los que se destinan a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando desmotivación e insatisfacción.

Existen algunas empresas que no tienen establecida una cultura de higiene en las áreas de trabajo. Las inadecuadas condiciones en un establecimiento impactan en la productividad de la empresa, la salud del personal e incluso en la imagen de la empresa hacia el cliente.

Sin embargo para mantener saludables los espacios de la organización se requiere de una determinada cantidad de dinero para invertir, fondos con los que las Pymes no cuentan.

#### **2.10.1.5. AVERSIÓN AL USO DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**

Ante esta realidad económica mundial, la innovación tecnológica juega un papel fundamental.

Las empresas deben tener en cuenta que es muy importante la implementación de la innovación tecnológica, ya que esta permite se ofertar productos y servicios competitivos al mercado meta.



La importancia de implementar avances tecnológicos en las MIPyMES reside en aumentar la competitividad de la empresa y ofrecer productos de calidad a los consumidores.

#### **2.10.1.6. NIVELES BAJOS DE PRODUCTIVIDAD**

Las empresas pequeñas comúnmente no establecen procesos estructurados y por falta de dinero para invertir, no cuentan con personal capacitado para realizar de manera adecuada sus funciones en la empresa, obteniendo baja productividad y nulo valor agregado en el producto ofertado al mercado.

Pocas empresas dan solución a esta problemática e implementan acciones para llevar a cabo modificaciones o cambios en los procesos productivos, sin embargo la mayor motivación de las MIPyMES para implementar valores agregados a sus productos o servicios, es la oportunidad de operar en el comercio exterior.

#### **2.10.1.7. DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO**

Habitualmente, las Pymes nacen a partir de la habilidad o conocimiento específico de quien las crea (emprendedor). Puede ser su conocimiento de ingeniería, contabilidad, derecho o administración. En otros casos, se basa en la habilidad para hacer algo. Habilidad para la cocina, para el comercio o para el diseño gráfico o para las artes. Sin embargo, este conocimiento por lo general no incluye el cómo mercadear su negocio.

Sin embargo, saber hacer algo muy bien no es garantía de éxito en los negocios. No basta ofrecer un muy buen producto o servicio, eso es una expectativa. El mercado necesita conocerlo, saber que usted existe. Debe diferenciarse y resolver

una necesidad mejor que sus competidores. Debe brindar razones de compra que van más allá de la oferta básica de producto.

Los principales factores que limitan a las MIPyMES en implementar estudios de mercados; se encuentra la falta de personal capacitado, el desconocimiento de programas gubernamentales que ofrecen la realización de investigaciones de campo, ausencia de iniciativa por parte de los empresarios para buscar soluciones, entre otras.

Al no realizar un previo estudio (investigación de mercado) las empresas son establecidas en lugares equivocados, ofertan productos inadecuados al estilo de vida y el nivel socio económico de los habitantes, y finalmente tienen como destino fracasar.

#### **2.10.1.8. LA MAYORIA DE LAS MIPYMES NO SEGMENTAN A SU MERCADO COMO ES DEBIDO.**

La falta de conocimiento de la demanda potencial del producto o servicio ofertado ha ocasionado que las MIPyMES estén perdidas con respecto a lo que ofrecen y a quienes se los ofrecen.

La mayoría no cuenta con una mecánica para explorar las necesidades, gustos y preferencias del mercado, constituyendo esto una dificultad, ya que su principal fuente de información para la elaboración de productos o servicios, son los clientes.

### **2.10.1.9. DEFICIENCIA EN LA CAPACIDAD FINANCIERA**

Las MIPyMES no hacen uso de la contabilidad, es decir, no llevan el control de los egresos e ingresos; por lo tanto el empresario no está informado acerca de las condiciones económicas de la Pyme, lo cual lo imposibilita una tomar decisiones oportunas sobre la empresa.

No contar con registros contables no solo afecta en la toma de decisiones, sino que limita las oportunidades de financiamiento que en un futuro se requieran.

### **2.10.1.10. FALTA DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES GERENCIALES**

Para finalizar este apartado es importante mencionar que la preparación de la cabeza de mando (líder) en una empresa es indispensable para el éxito de ésta; dentro de las características y cualidades que debe poseer son: poder de comunicación, carácter para la toma de decisiones, inteligencia, determinación, disciplina, abnegación, valores entre otros.

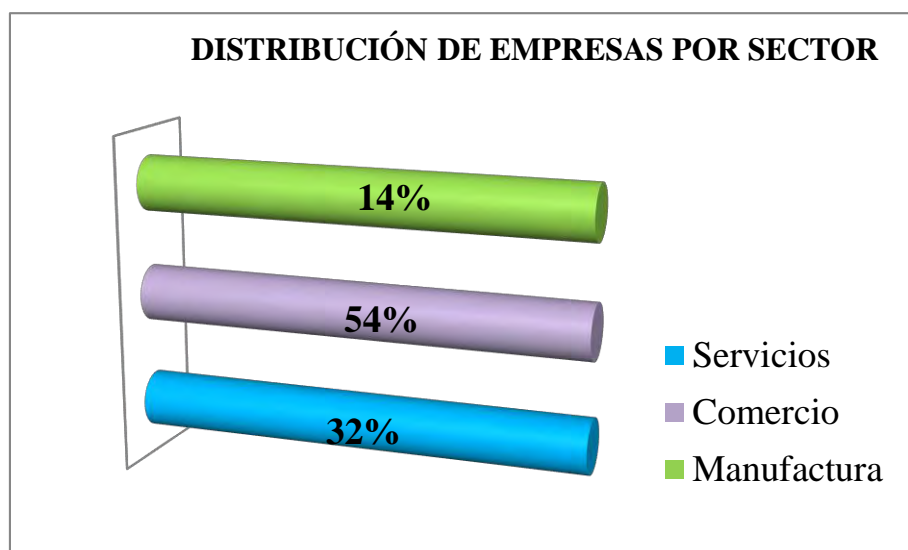
Si el líder encargado del mando la empresa no posee las habilidades gerenciales necesarias. Es primordial que el empresario tenga la iniciativa y ganas de capacitarse y actualizarse en cuanto a métodos y procesos, ya que de ello dependerá el éxito de la empresa.

## 2.11 CONTRIBUCIÓN DE LAS MIPYMES EN LA REGIÓN SUR-SURESTE

Esta región se encuentra comprendida por los estados de Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Veracruz, Tabasco, Oaxaca, Chiapas, Puebla y Guerrero.

De acuerdo a la tendencia que domina en México la mayor parte de las empresas distribuidas en esta región se dedican en primera instancia al sector comercio, seguido del sector servicio y finalmente el de manufacturas como se puede observar en la siguiente gráfica.

### GRÁFICA 17. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTOR EN LA REGIÓN SUR-SURESTE



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Censo Económico, INEGI 2004

De acuerdo a datos del INEGI la región cuenta con 769, 693 empresas, de las cuales el 97% son micro empresas (746, 613 unidades), 17,555, son pequeñas y finalmente 3, 630 unidades son medianas; representando un total de 99.75% de las empresas existentes en la región.

En la región Sur-Sureste, el Estado que presenta mayor concentración de Pymes es Veracruz con un 22%. El segundo estado con mayor participación de Pymes es Puebla con 158,505 unidades económicas.

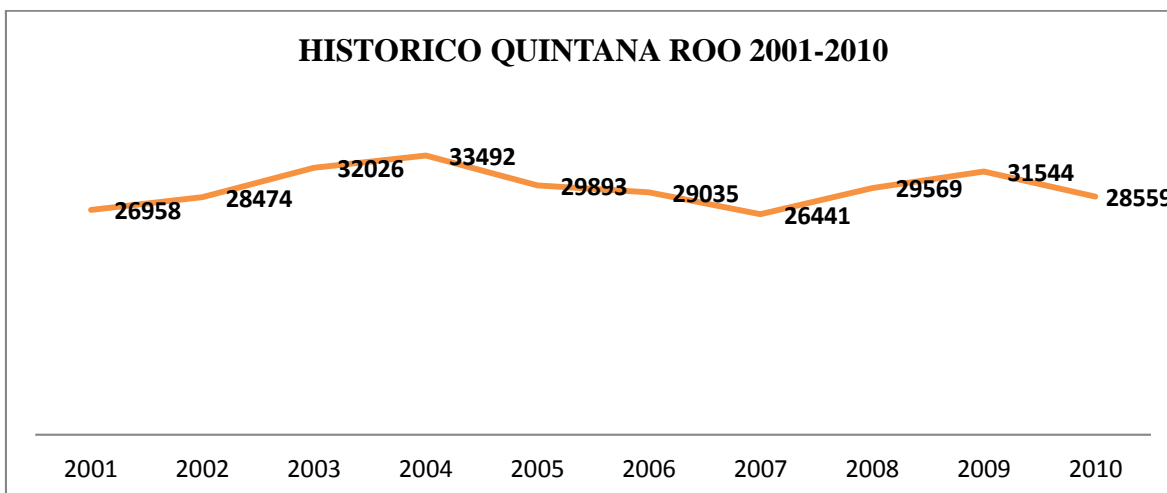
Yucatán se encuentra en sexto lugar con 60,199 unidades económicas, Quintana Roo ocupa el octavo lugar con 28,559 y Campeche con 21,113 Pymes, es el estado con menos unidades económicas.

## **2.12. CONTRIBUCIÓN DE LAS MIPYMES EN LA ECONOMÍA DE QUINTANA ROO**

Como se mencionó con anterioridad el estado de Quintana Roo a nivel regional cuenta con 28,559 unidades económicas que generan una producción total de 41,773 millones de pesos y retribuciones por 6,238 millones de pesos; a nivel nacional ocupa la vigésima octava posición.

En el Estado de Quintana Roo la variación de unidades económicas ha variado desde el 2001 al 2010 **(ver grafica 18)**.

## GRÁFICA 18.- NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS EN EL SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO



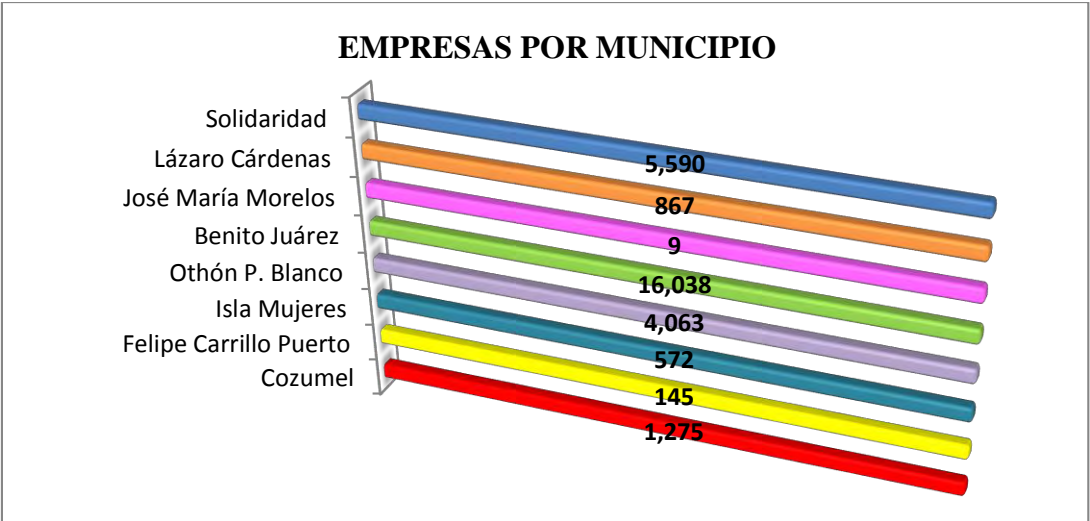
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

**Nota:** La información que proporciona el SIEM refiere a cifras estimadas para el Estado de Quintana Roo.

En el 2001 existían en el estado de Quintana Roo 26,958 entidades económicas. En los años 2003 y 2004 hubo un incremento considerable con 32,026 y 33,492 unidades económicas respectivamente. En año 2007 es donde menos unidades económicas estaban establecidas con 26,441.

En el estado de Quintana Roo las empresas están establecidas en los municipios de la siguiente manera; el primer lugar lo ocupa el municipio de Benito Juárez con 16,038, en segundo lugar está el municipio de Solidaridad con 5,590 empresas y el tercer lugar lo tiene el municipio de Othón P. Blanco con 4,063 empresas establecidas (**Ver gráfica 19**).

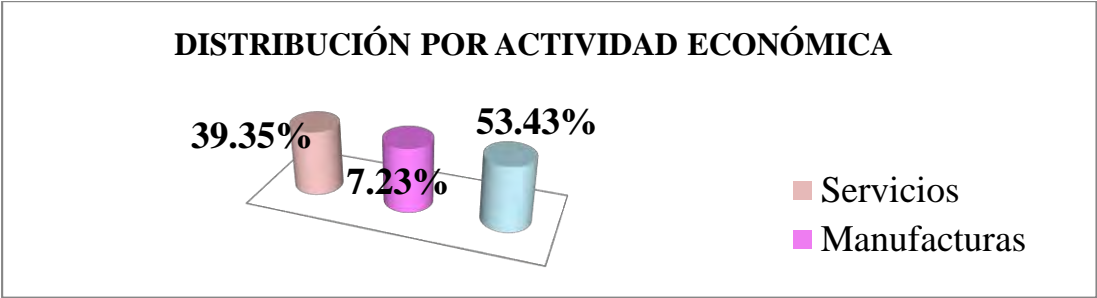
# GRÁFICA 19.- EMPRESAS POR MUNICIPIO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la Secretaria de desarrollo Económico.

La distribución de empresas en el estado por actividad económica se representa de la siguiente forma (**Véase gráfica 20**).

# GRÁFICA20. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN QUINTANA ROO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA



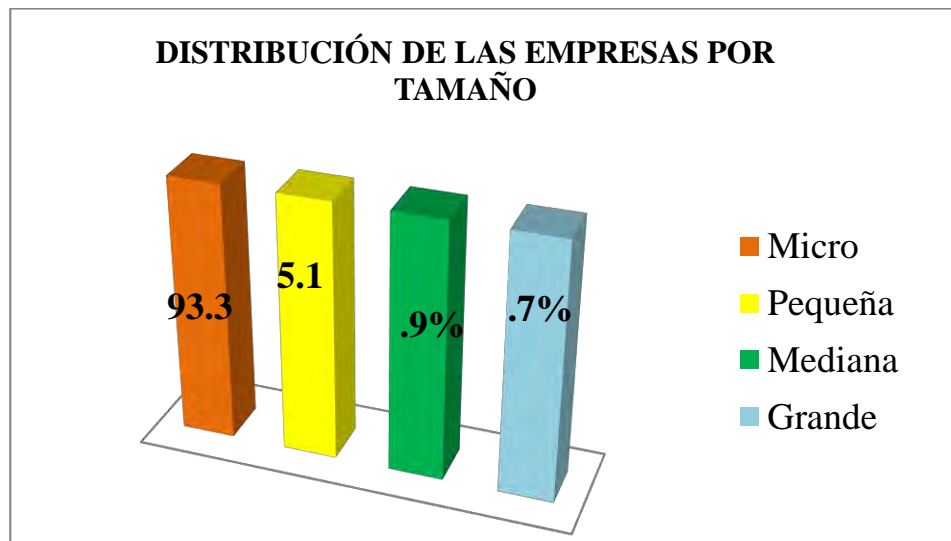
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2004

Se observa que el 53.43% de las MIPyMES en Quintana Roo se dedica al sector comercio, seguido con un 39.35% del sector servicios y finalmente el sector industrial con tan solo 7.23%.

A pesar que el comercio es la actividad en la cual se concentran la mayoría de las Pymes, esta situación no implica que sea el sector con mayores retribuciones económicas.

Por otra parte, la distribución de las MIPyMES en el estado de Quintana Roo queda de la siguiente manera: el 93.3% son micro, el 5.1% pequeñas, el 0.9% medianas y el 0.7% grandes empresas. **(Ver gráfica 21).**

## GRÁFICA 21. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN QUINTANA ROO POR TAMAÑO



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2004

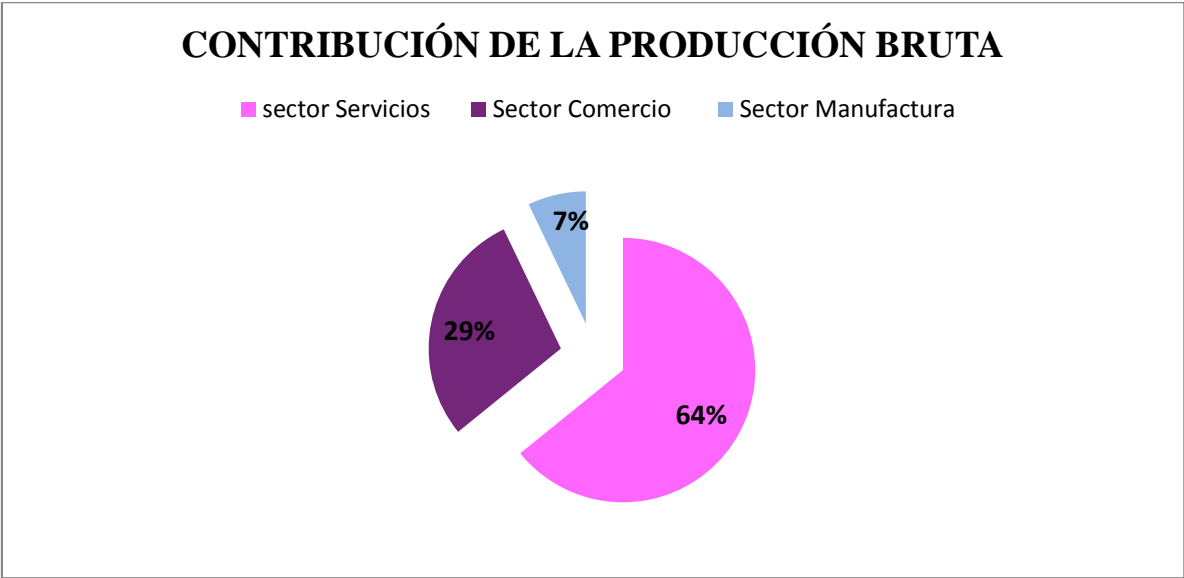


Se aprecia que la economía del Estado de Quintana Roo se encuentra sostenida principalmente por las Pymes, representando un 98% del total de las empresas existentes. Cabe mencionar que hay muy poca participación de medianas y grandes empresas.

La economía del estado se encuentra concentrada en actividades terciarias, ya que tan solo se cuenta con 2,012 empresas dedicadas a la manufactura. El sector servicios (específicamente el turismo) es el que genera mayores ingresos al estado, un ejemplo de ello fue que en el 2004 hubo una derrama económica de 4,138.6 millones de dólares.

Entrando en materia de contribuciones económicas, es importante señalar que del total de la producción bruta 64.1% es aportado por el sector servicios, 28.7% por el comercio y finalmente 7.1% por el de manufactura. Se pueden observarlas aportaciones a la producción bruta total por sector económico (**Ver grafica 22**).

**GRÁFICA 22. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL GENERADA POR SECTOR ECONÓMICO EN QUINTANA ROO**

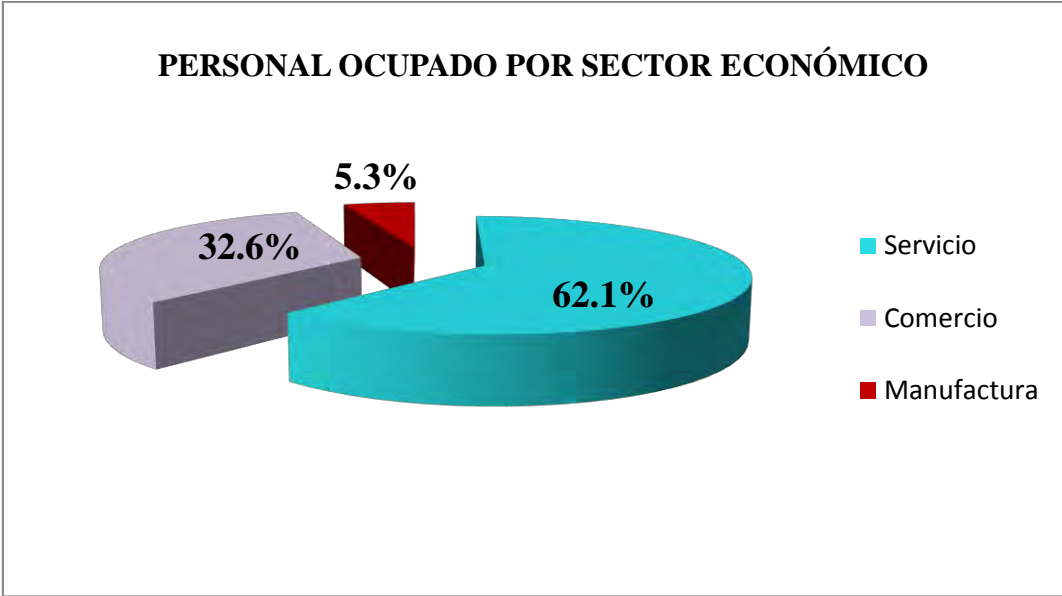


**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del censo económico, 2004

El total de remuneraciones que generan las micro empresas es de 1,148 millones de pesos, 1,058 millones las pequeñas y 695 millones las medianas. Del total de las aportaciones que se realizaron al estado, 46.5% fueron generadas por las Pymes y el 53.4% restante (3,336 millones de pesos) por las grandes empresas.

Otra situación para analizar es la contribución de las MIPyMES en relación al empleo. El sector servicio ocupa el primer lugar con 115,065 empleos, representando 62.1% del total. El segundo lugar le corresponde al sector comercio con 60,424 empleados, representando 32.6% y el tercer lugar lo ocupa el sector manufactura con 5.3% (Ver grafica 23).

**GRÁFICA 23. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO POR SECTOR EN QUINTANA ROO**

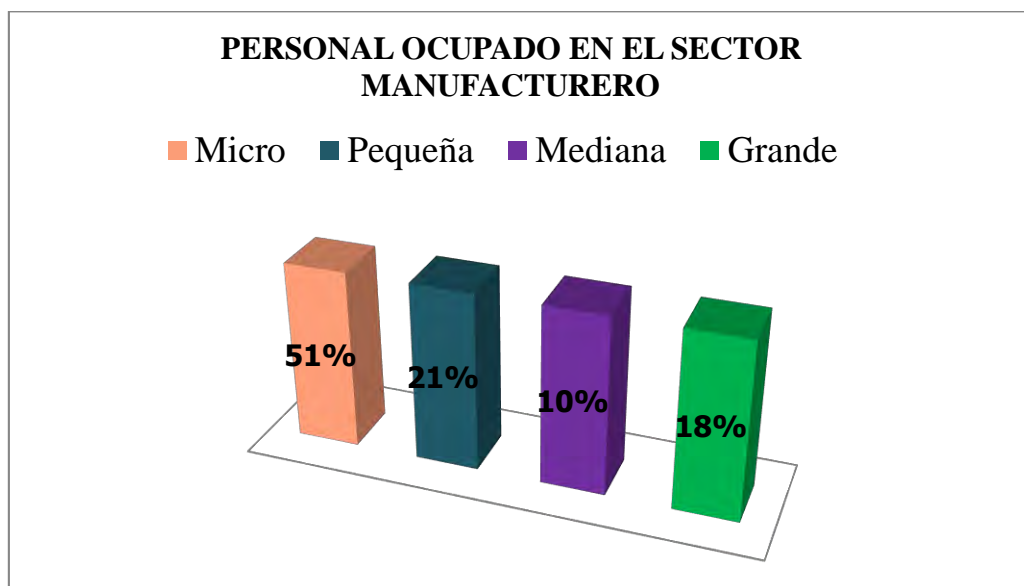


**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2004

Por lo que respecta al personal ocupado, el sector servicios concentra la mayor parte de los empleos debido a la vocación turística del Estado; mientras que el sector manufactura es el de menor generación, consecuencia del poco interés de las autoridades por desarrollar esta actividad económica.

En el sector manufactura las micro y pequeñas empresas concentran el 72% del personal ocupado, representa tres cuartas partes del empleo total ofrecido (**Ver gráfica 24**).

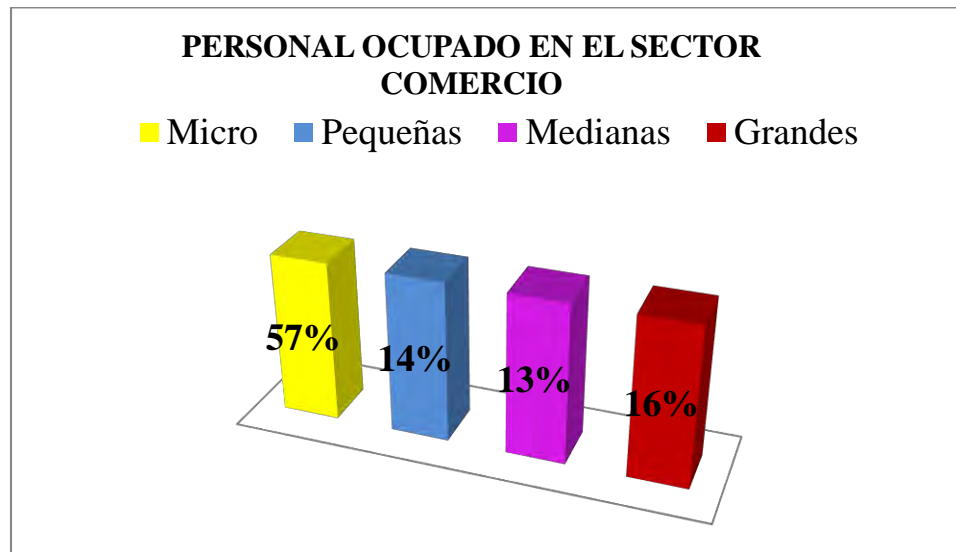
### **GRÁFICA 24. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR MANUFACTURERO POR TAMAÑO DE EMPRESA**



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2004

A diferencia del sector manufactura, la concentración de empleos en el comercio se encuentra concentrada principalmente en las micro empresas, el 43% restante se distribuye equitativamente entre las pequeñas, medianas y grandes (**ver gráfica 25**).

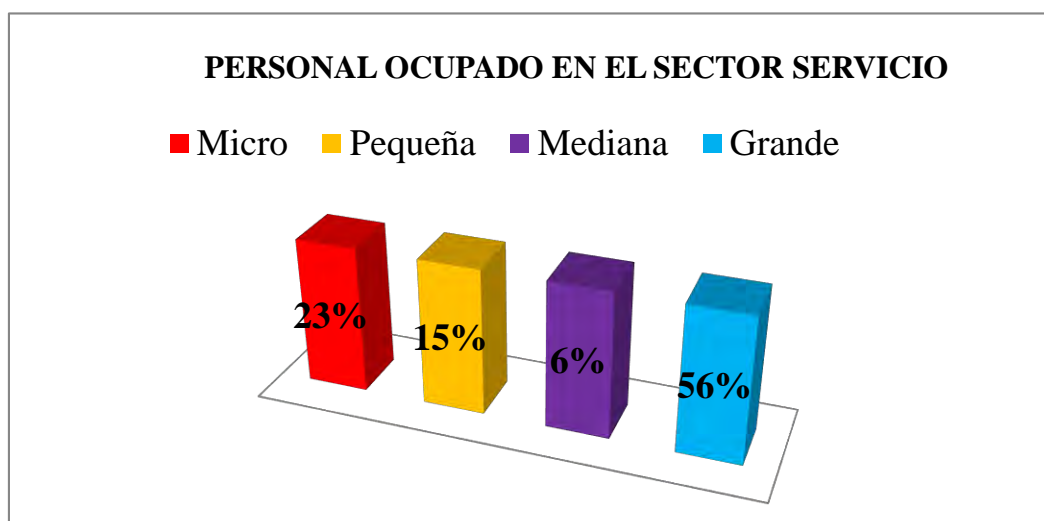
## GRÁFICA 25. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR COMERCIO POR TAMAÑO DE EMPRESA



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2004

Las micro-empresas aportan el 57% del empleo con 34,165 trabajadores, las grandes con 9,687 empleos brindados (16%), las pequeñas con 14% y las medianas con 13%. A diferencia de la manufactura, en este sector las grandes empresas son las que ocupan el segundo lugar en generar empleos.

## GRÁFICA 26. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR SERVICIOS POR TAMAÑO DE EMPRESA



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del Censo Económico, 2004

Para finalizar, las grandes empresas son las que más aporta a la creación de empleos con una cantidad de 64,171 empleados que equivale al 56%. Este porcentaje se debe a la focalización del estado hacia el servicio del turismo. Seguidamente, las micro empresas con 54,424 empleados (23%), las pequeñas con el 15% y las medianas empresas con el 6%.

## **2.13 PROBLEMÁTICA DE LAS MIPYMES EN QUINTANA ROO**

Las MIPyMES en Quintana Roo enfrentan dificultades que limitan su crecimiento y desarrollo. Las problemáticas de las MIPyMES locales suelen ser similares a las que enfrentan las MIPyMES nacionales; esto se debe al desequilibrio e inestabilidad económica que presenta en la actualidad el país.

Por lo tanto, tomando en cuenta la estructura y características de las MIPyMES locales, se presentan cuatro apartados donde se concentran las principales problemáticas de estos negocios.

### **2.13.1. RECURSOS HUMANOS**

#### **2.13.1.1. FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Previamente se mencionó que parte del éxito de la empresa se debe al contar con personal capacitado en la empresa, sin embargo la mayoría de las MIPyMES no posee esta característica principal.

No contar con personal adecuado no siempre es responsabilidad del empresario, en algunas ocasiones el desconocimiento de programas de capacitación impactan de manera significativa en la competitividad de las MIPyMES.

También en algunas ocasiones la falta de retención de los empleados hace que sea nula la capacitación, esto se debe al cambio constante de empleados.

### **2.13.1.2. LOS EMPRESARIOS NO DELEGAN LOS ROLES DE TRABAJO A LOS EMPLEADOS**

Las MIPyMES no tienen definido el perfil que debe poseer una persona para ocupar determinado puesto en la empresa, lo cual a futuro genera problemas en las áreas y limita el desarrollo de la empresa.

Así mismo la empresa debe contar con manuales que contengan las actividades a realizar por cada empleado de acuerdo al área que este desempeñe dentro de la empresa.

### **2.13.1.3. CARENCIA DE PERSONAL CAPACITADO**

Debido a la falta de información acerca de programas de capacitación y capital para invertir, las MIPyMES no cuentan con personal capacitado para ofertar el mejor servicio o producto a los clientes, lo cual repercutirá en la participación de mercado de la empresa.

### **2.13.1.4. SUELDOS BAJOS**

Las MIPyMES generan poco más del 50% del empleo en México pero los salarios son bajos y poco redituables, sumado a esta situación las condiciones de trabajo son en algunas ocasiones riesgosas para el empleado.

El bajo ingresos de las MIPyMES las hace no tener la capacidad de ofertar salarios equitativos. A los empleados se les otorga el salario mínimo originando falta de compromiso hacia la organización, dedicación y constancia por parte de los empleados..

### **2.13.1.5. FALTA DE INCENTIVOS**

Las MIPyMES no tienen elaborado un sistema de incentivos basado en la cantidad de ventas logradas durante un determinado tiempo por cada empleado en la empresa; al no implementar esta estrategia los empleados no se esfuerzan en realizar ventas, por lo tanto la empresa no progresa.

Se le debe inculcar al empleado la cultura en la cual mediante el esfuerzo y dedicación gana tanto él (en cuestión monetaria), como la empresa (en desarrollo y crecimiento).

### **2.13.2. GESTIÓN**

#### **2.13.2.1. FALTA DE FORMACIÓN DEL EMPRESARIO**

La cabeza de mando de la organización debe de contar con características distintivas como la iniciativa, responsabilidad, valores, calidad humana, comunicación con sus empleados y constante capacitación.

Concurrir cursos, talleres y capacitaciones le proporcionará herramientas, estrategias y técnicas al empresario para aplicarlas en la MIPyME y como resultado tendrán mejoramiento y expansión de la empresa; de lo contrario el negocio truncará su capacidad competitiva, desechando sus ganancias.



### **2.13.2.2. NO EXISTE UN PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios es de suma importancia para determinar objetivos a corto y largo plazo, obtener créditos financieros y controlar la situación actual de la empresa.

Las MIPyMES no cuentan con personal o capital para poder realizar este tipo de estudios, por lo cual el gobierno ha creado instituciones que ofrezcan estos apoyos y asesorías a las MIPyMES con la finalidad de gestionar su desarrollo.

### **2.13.2.3. DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO**

A causa de la falta de estudios de mercados, no se conocen con exactitud los gustos y preferencias del consumidor, la ubicación ideal del negocio, el producto que se ofertara, el precio etc. Tener información oportuna y fidedigna es importante para la apertura de negocios y también es útil para empresas ya establecidas en el mercado.

Identificar nichos de mercado potenciales, analizar la competencia, determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, conocer a los consumidores; sus gustos, preferencias, edad, nivel socioeconómico, costumbres entre otras características importantes son tan solo unas cuantas funciones de los estudios de mercado.

## **2.13.3. PRODUCCIÓN**

### **2.13.3.1. NULO VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO**

Debido a la carencia de tecnología dentro de la empresa, esta no oferta productos que se diferencien de los productos de la competencia.

Por lo tanto los productos no cuentan con las características necesarias para ocasionar interés en los consumidores, pasando desapercibidos y dificultando su comercialización. Se recomienda la adquisición de nuevas tecnologías con el objetivo de incrementar la participación de mercado de las MIPyMES.

### **2.13.3.2. DIFICULTAD PARA ACCEDER A CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La producción de las MIPyMES se limita por la falta de capital para invertir en mayor cantidad de materias primas, a esto se le agrega la inexistencia de la demanda de bienes, por lo cual no se demuestra su producción.

Por lo tanto, las MIPyMES no representan un atractivo de inversión para los distribuidores, debido a esto quedan fuera del mercado. Si algún intermediario decide prestar sus servicios a las empresas de menor tamaño, los costos de estas incrementarían de tal manera que los precios de los productos dejarían de ser competitivos en el mercado actual.

### **2.13.3.3. HOMOGENEIDAD EN LOS PRODUCTOS**

Las MIPyMES deben contar con un sistema de estandarización para la producción de sus productos, es decir, todos los bienes producidos deben de presentar las mismas características entre sí.

Sin embargo, las empresas de menor tamaño no cuentan con la tecnología necesaria en sus procesos productivos ni la mano de obra calificada, por lo tanto los productos no se encuentran estandarizados en cuestiones de envase, embalaje, contenido, entre otras características.

### **2.13.3.4. NO EXISTEN SISTEMAS DE INVENTARIOS**

Los empresarios no se llevan un control acerca de las ventas, ingresos y egresos que se generan en las MIPyMES. Al no poseer esta información pueden ocasionar diferentes problemas en los almacenes, uno de ellos es adquirir en exceso materias primas, las cuales se desperdiciarán y con esto se tendrán pérdidas.

Por otra parte la empresa se puede quedar sin materias primas para producir y al hacer una segunda compra inesperada se sacrifica tiempo y dinero.

## **2.13.4. FINANCIAMIENTO**

### **2.13.4.1. DIFICULTAD PARA ACCEDER A FUENTES DE FINANCIAMIENTO FORMALES**

En México uno de los principales obstáculos para el crecimiento de las MIPyMES es el financiamiento.

Para adquirir financiamiento por parte de la banca privada e incluso del gobierno, es necesario cubrir una serie de rigurosos requisitos y trámites.

En algunas ocasiones, las garantías requeridas por la banca mexicana para financiar las MIPyMES es del 100% sobre el monto solicitado; lo cual provoca que sean pocas las empresas beneficiadas con estos apoyos.

### **2.13.4.2. NO SE CUENTA CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE**

Las MIPyMES no llevan el control de las entradas y salidas de productos, esto se origina debido a que el empresario considera un gasto innecesario invertir en sistemas o software de manejo de mercancías.

Con la escasez de este control en la empresa se limita a acceder a los financiamientos para su desarrollo y se toman las decisiones dentro de ella, en base a los supuestos de la cabeza de mando o el dueño de esta, la cual la hace ir a la empresa por un rumbo equivocado.

# Capítulo 3

### 3.1 INTRODUCCIÓN

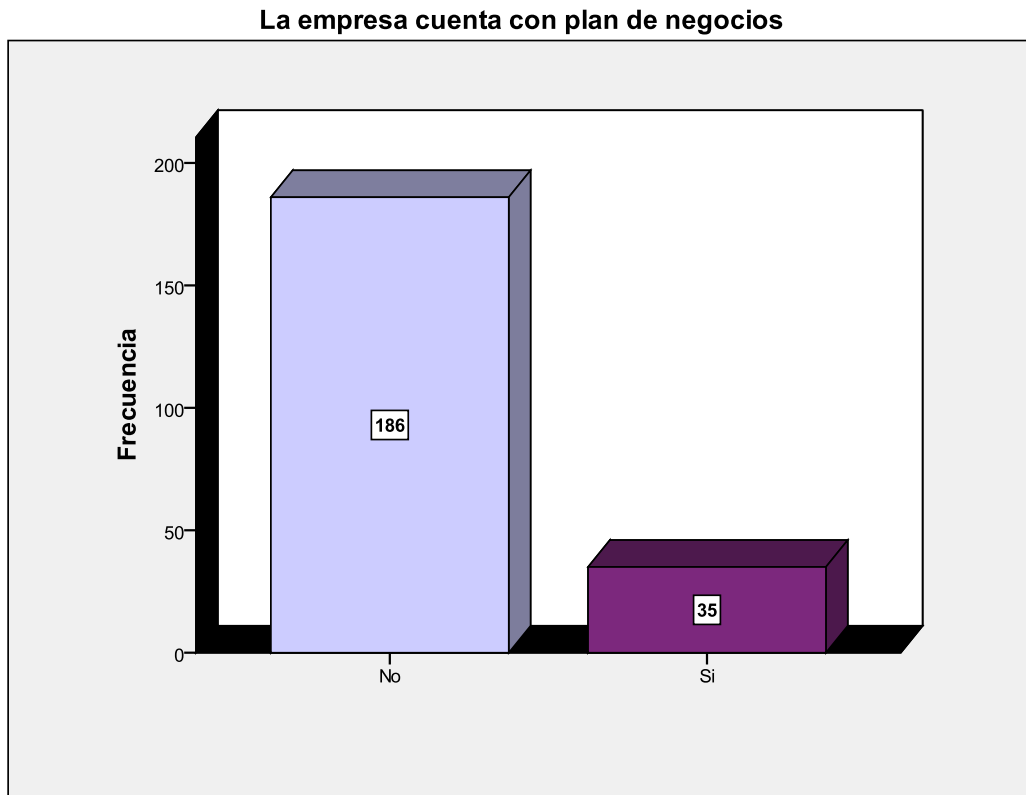
La capital del estado de Quintana Roo ha presentado diversos cambios a lo largo del tiempo en cuando a lo económico, un ejemplo de dichos cambios es la entrada de centros comerciales (Sam's, Walmart, Chedraui entre otros) al mercado chetumaleño; estas grandes empresas no solo atraen visitantes a la capital, y generan más empleo si no que a su vez son generadoras de diferentes problemas económicos a los micro negocios de la ciudad; por ejemplo pérdida de clientes y esto trae como consecuencia, la disminución en sus ventas y esto podría terminar como el cierre de las mismas.

En este capítulo se exponen los resultados conseguidos mediante la tabulación de las encuestas aplicadas con el programa estadístico informático SPSS (Statiscal Package for the Social Sciencies). De acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las siguientes observaciones.

### 3.2.- ANALISIS DE LAS GRAFICAS

Se observa que un 84.16% de los encuestados no cuentan con un plan de negocios de la empresa y un 15.83% si lo hace; esto muestra que las microempresario en el municipio de Othón P. Blanco no tienen el interés de realizar un plan de negocios para sus empresas con el fin de otorgarles a estas un mejor crecimiento en el mercado, o por la sencilla razón de que ignoran la existencia del este plan **(ver grafica 27)**.

## GRÁFICA 27. EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN PLAN DE NEGOCIOS

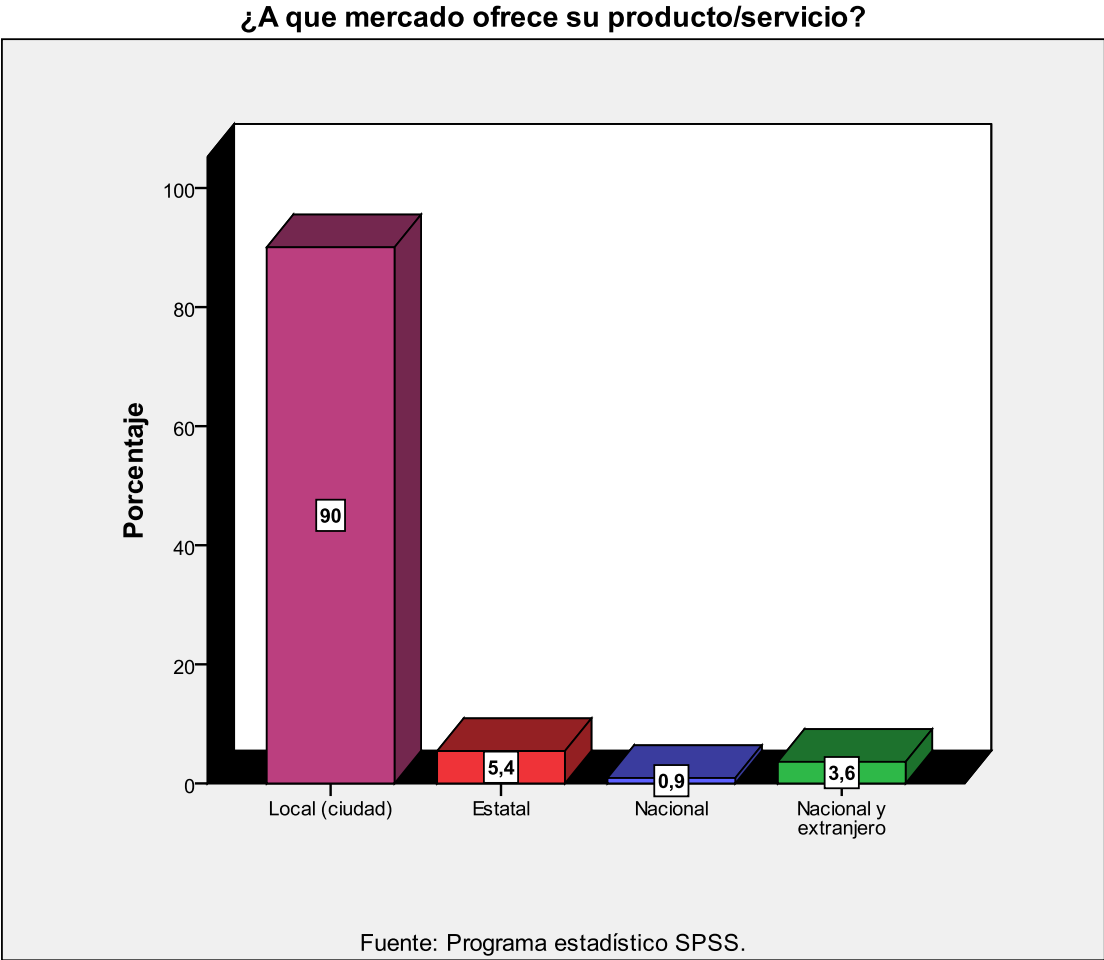


Fuente: Programa Estadístico SPSS.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Se observa que el 90% de las MIPyMES en Othón. P. Blanco están enfocadas al mercado local, un 5.4% al mercado estatal, un 0.9% al mercado nacional y un 3.6% al mercado extranjero. Un gran porcentaje de las microempresas de Othón P. Blanco no muestran interés por exportar a nivel estatal, nacional o internacionalmente. Esto se debe a los altos costos que implica exportar un producto o servicio, a los diferentes trámites y documentos que se deben realizar para exportar, o a la ignorancia o a la poca iniciativa de expandir su negocio a otra ciudad o país. Muchas veces se conforman con lo poco o mucho que les puede dejar su negocio y no ven más allá para poder crecer su microempresa.

# GRÁFICA NÚMERO 28. ¿A QUÉ MERCADO OFRECE SU PRODUCTO O SERVICIO?



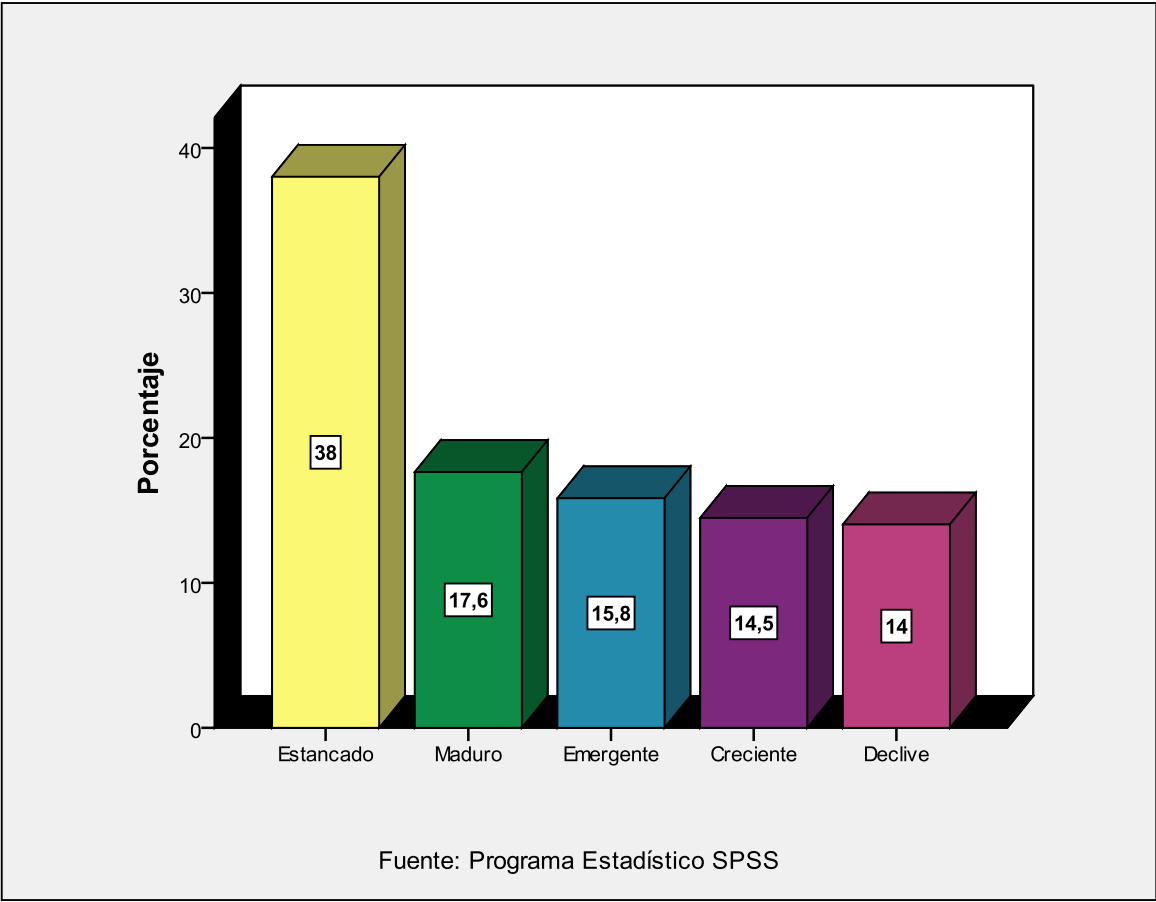
Elaboración propia con datos de la encuesta.



Como muestra la siguiente grafica el 38% de las microempresas de Othón P. Blanco muestran tener un mercado estancado, el 17.6% un mercado maduro, un 15.8% un mercado emergente, un 14.5% un mercado creciente y un 14% un mercado en declive. La mayoría de los microempresarios no conocen con exactitud los gustos o preferencias de los consumidores, una ubicación ideal para su negocio, el precio o sencillamente la forma correcta para exhibir su producto o servicio. Esta información es muy importante para mantenerse en el mercado y ganar futuros clientes (ver grafica 29).

### GRÁFICA NÚMERO 29. PERCEPCIÓN DEL MERCADO CONSIDERANDO EL NÚMERO DE CLIENTES

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



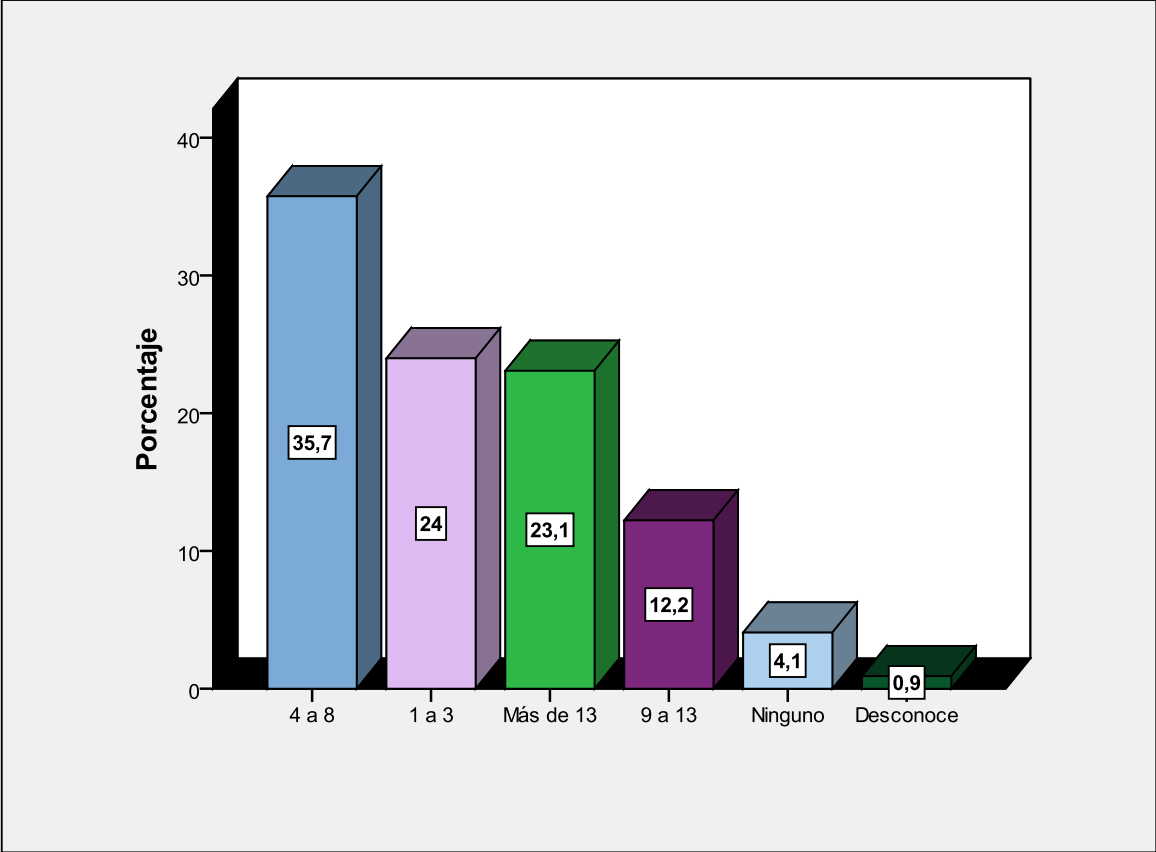
Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la siguiente grafica se puede observar que un 35.7% de las microempresas tienen de 4 a 3 competidores, un 24% de 1 a 3 competidores, un 23.1% mas de 13 competidores, un 12.2% de 9 a 13 competidores y un 0.9% no sabe cuál es el número de competidores que tiene su empresa.

El conocer a los competidores es una ventaja competitiva porque ayuda a las microempresas a diferenciarse de su competencia, a ofrecer un mejor producto/servicio, a estar a la vanguardia y así ofrecer algo más que la competencia para poder tener futuros clientes. **(Ver gráfica 30).**

### GRÁFICA NÚMERO 30. CUANTOS COMPETIDORES TIENE

Considerando su mercado potencial ¿Que número de competidores tiene?

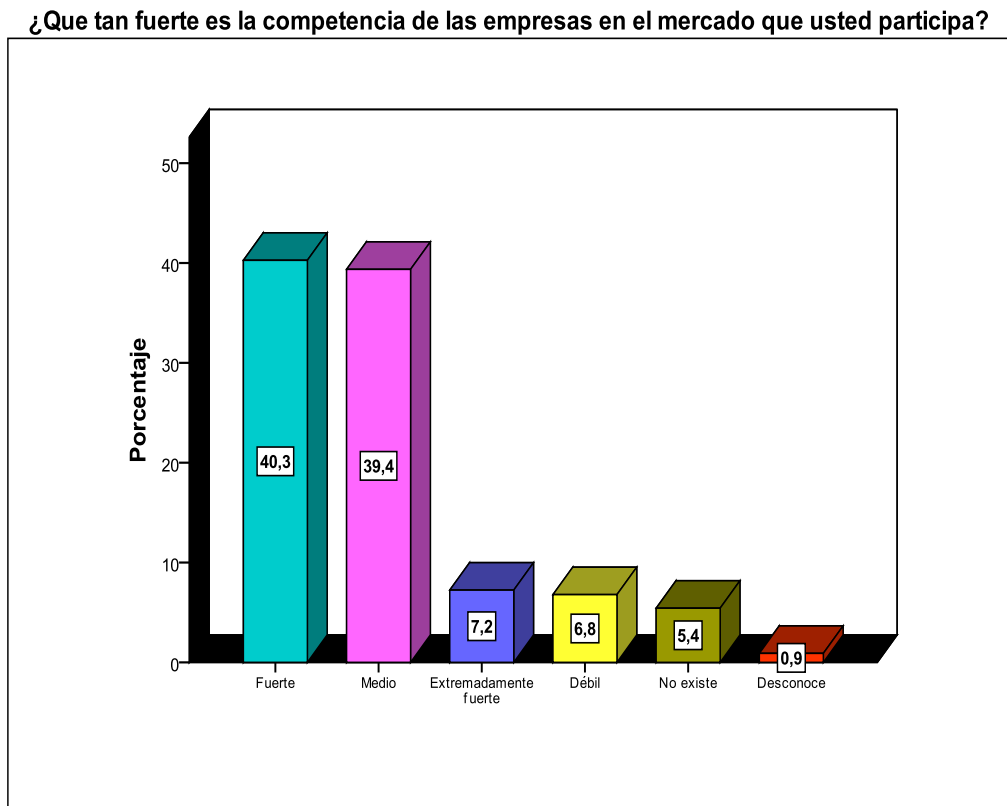


Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

Un 40.3% de microempresarios de Othón P. Blanco opinan que su competencia es fuerte, un 39.4% media, un 7.2% una competencia extremada, un 6.8% una competencia débil y un 0.9% desconoce lo fuerte o débil que es el mercado en el cual su empresa participa. **(Ver gráfica 31).**

### GRÁFICA NÚMERO 31. ¿QUÉ TAN FUERTE ES LA COMPETENCIA EN EL MERCADO EN EL CUAL PARTICIPA SU EMPRESA?



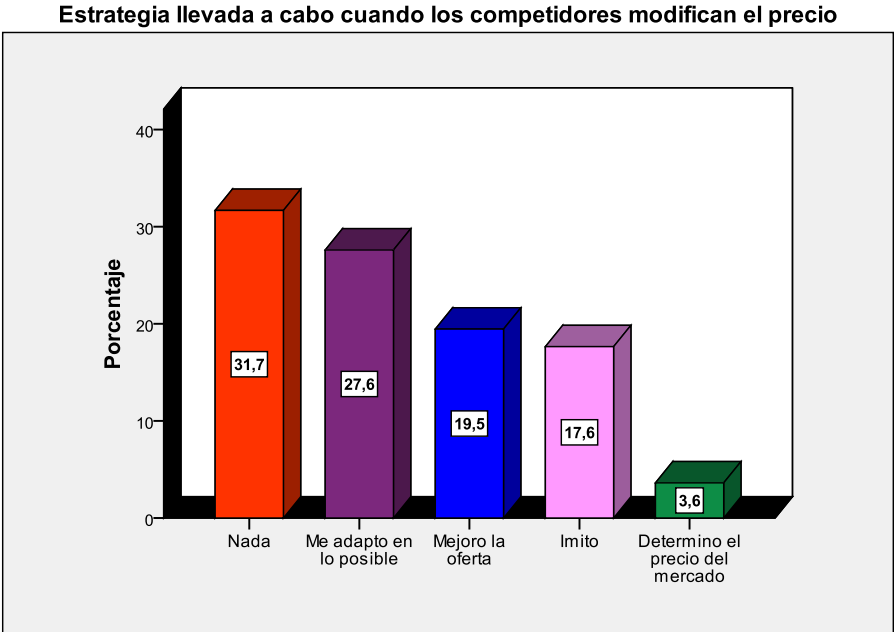
Fuente: Programa Estadístico SPSS

Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la siguiente gráfica se observa que un 31.7% no realiza una estrategia al momento que sus competidores hacen un cambio de precio en sus productos o servicios ofrecidos al cliente, un 27.6% de los microempresarios se adaptan en lo posible en la variación de precio, un 19.5% realiza la estrategia de mejorar el precio de la competencia es decir bajarle de precio a los productos, un 17.6% iguala el precio de la competencia y un 3.6% determina el precio del mercado al cual va dirigido su producto servicio.

Algunas ocasiones los microempresarios tratan a como dé lugar de asemejar su precio a la de la competencia, pero lo que no saben es que deben de fijar su precio de acuerdo a los atributos que su producto/servicio ofrezca y no a la competencia, además de lograr diferenciarse de la competencia para lograr la fidelidad de los clientes y por consecuencia no repartirse el mercado con sus competidores

### **GRÁFICA NÚMERO 32. ESTRATEGIA QUE SE UTILIZA CUANDO LOS COMPETIDORES MODIFICAN EL PRECIO**



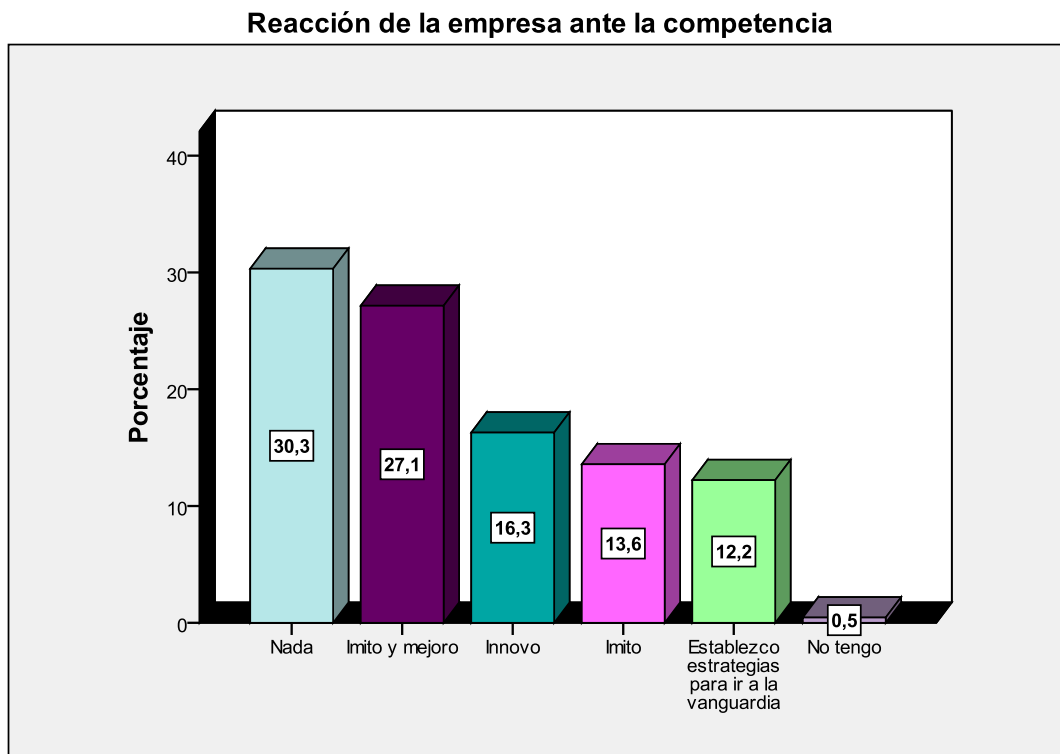
Fuente: Programa Estadístico SPSS

Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la siguiente gráfica se observa que un 30.3% no hace nada al respecto en relación de los movimientos o estrategias de la competencia, un 27.1% opta por imitar y mejorar la estrategia realizada por la competencia, un 16.3% innova para poder contrarrestar a la competencia, un 13.6% imita a su competidor, un 12.2% establece estrategias para ir a la vanguardia del mercado y un 0.5% no tiene ninguna estrategia para poder competir.

La mayoría de los microempresarios desconocen las diferentes estrategias que pueden realizar, desde la simple y sencilla manera de acomodar sus productos, el trato al cliente, la actitud de los empleados, por eso a veces no hacen nada respecto a su competencia. **(Ver gráfica 33).**

### GRÁFICA NÚMERO 33. REACCIÓN DE LA EMPRESA ANTE LA COMPETENCIA.



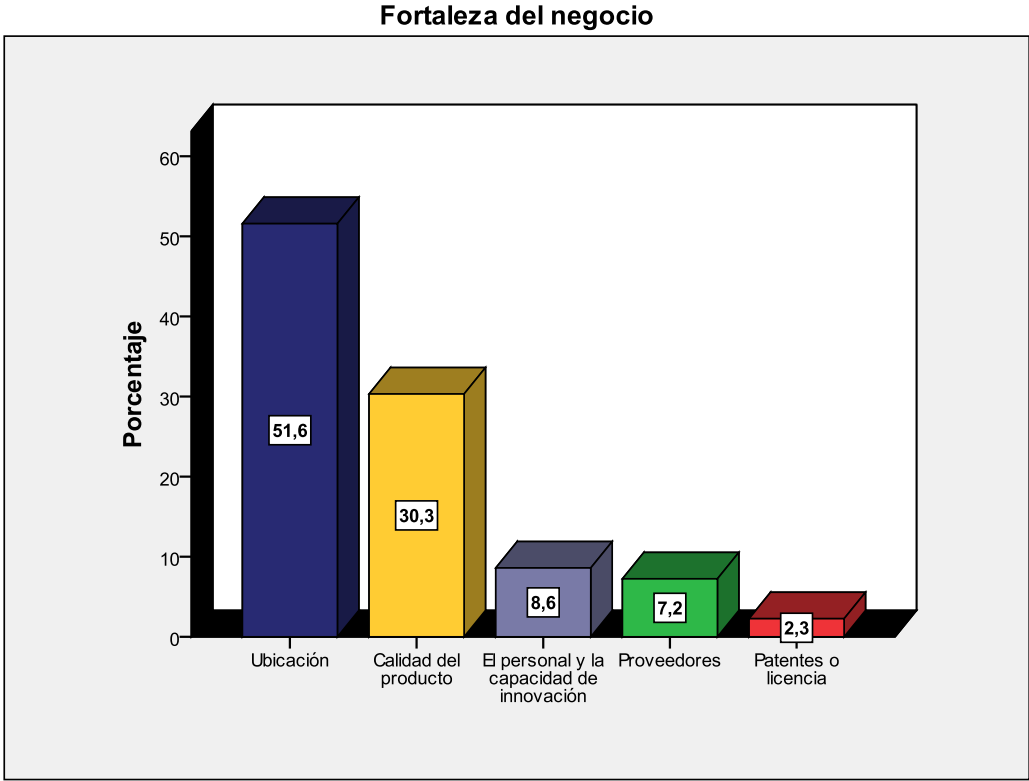
Fuente: Programa Estadístico SPSS

Elaboración propia con datos de la encuesta.

La siguiente gráfica muestra que un 51.6% de los microempresarios tienen como fortaleza la ubicación de sus negocios, un 30.3% refleja la calidad de su productos les da una ventaja en el mercado, un 8.6% tiene como fortaleza al personal encargado de la atención al cliente y la innovación en su negocio, un 7.2% tiene como fortaleza a sus proveedores y un 2.3% tiene ventaja en cuanto a patentes o licencias en sus negocios.

Un gran porcentaje de las empresas tienen como fortaleza del negocio la ubicación de estas, esto se debe a que se encuentran ubicadas en avenidas muy transitadas por la población, en lugares donde se encuentra su mercado a quien va dirigido su producto/servicio, o porque están ubicadas en lugares céntricos de la ciudad de Chetumal. **(Ver grafica 34).**

### GRÁFICA NÚMERO 34. FORTALEZA DEL NEGOCIO



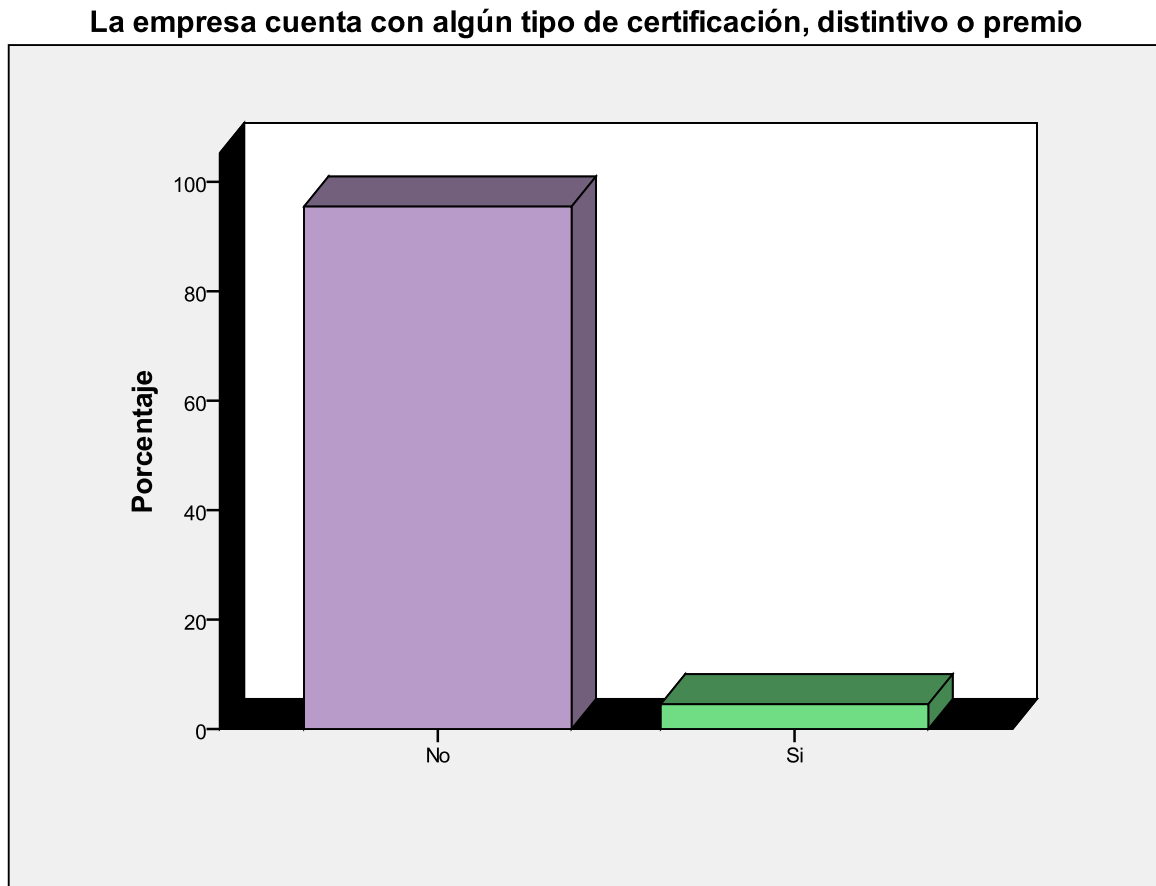
Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

La siguiente gráfica muestra que un gran porcentaje de las microempresas en Othón P. Blanco no cuentan con un premio, certificación o reconocimiento en sus negocios. Esto se debe a la falta de interés de obtener uno, a la poca información que se tiene de la existencia de estos o a los altos requisitos que se tienen que cumplir para obtener un distintivo.

Pero al obtener algún tipo de reconocimiento se estarían diferenciando de la competencia, lo cual es muy bueno para el negocio. **(Ver gráfica 35).**

### **GRÁFICA NÚMERO 35. LA EMPRESA CUENTA CON ALGÚN TIPO DE CERTIFICACIÓN, DISTINTIVO O PREMIO**



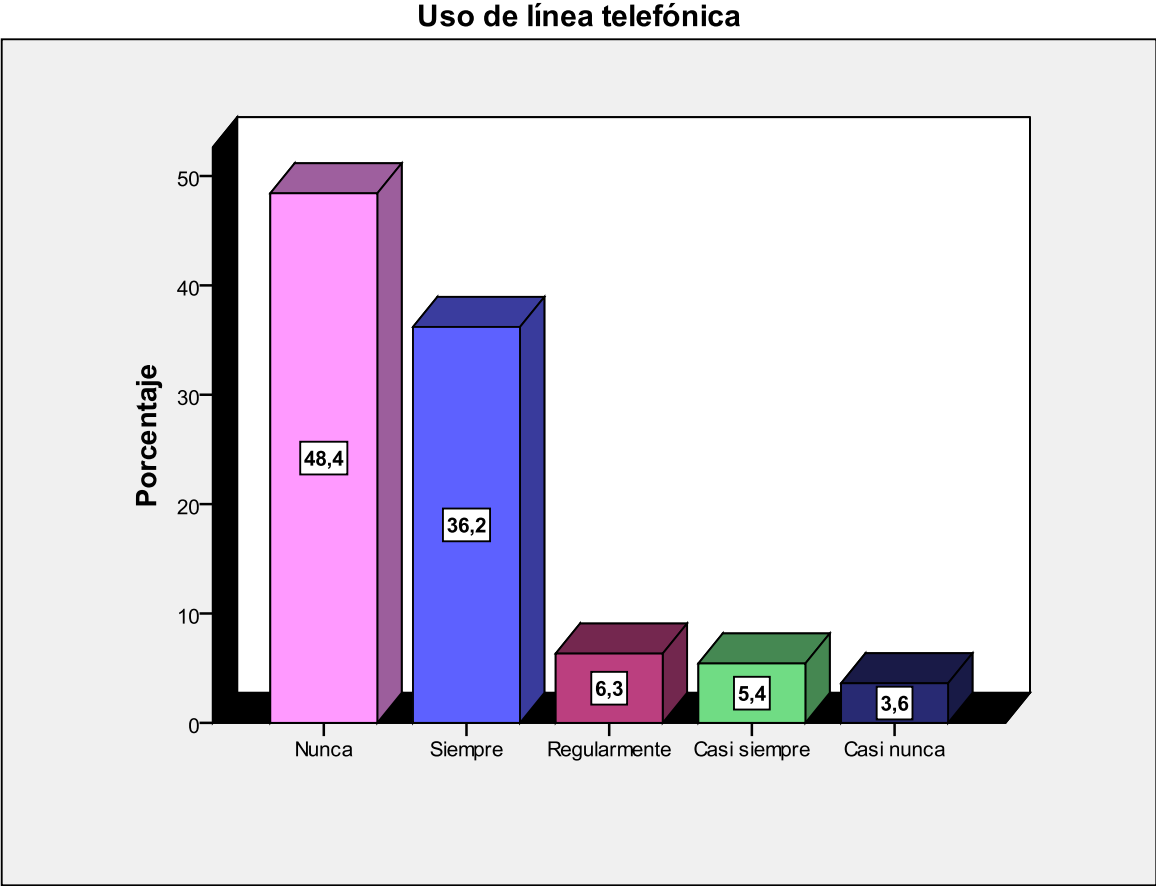
Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la siguiente grafica se observa que un 48.4% no utiliza la línea telefónica en sus negocios, un 36.2% siempre lo utiliza, un 6.3% regularmente, un 5.4% casi siempre y un 3.6% casi nunca.

La comunicación en los últimos años se ha vuelto muy importante en los negocios porque se mantiene una relación más estrecha con los clientes, para alguna duda o aclaración, cita, o para una garantía, para algún pedido futuro etc. **(Ver gráfica 36).**

### GRÁFICA NÚMERO 36. USO DE LA LINEA TELEFONICA



Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta

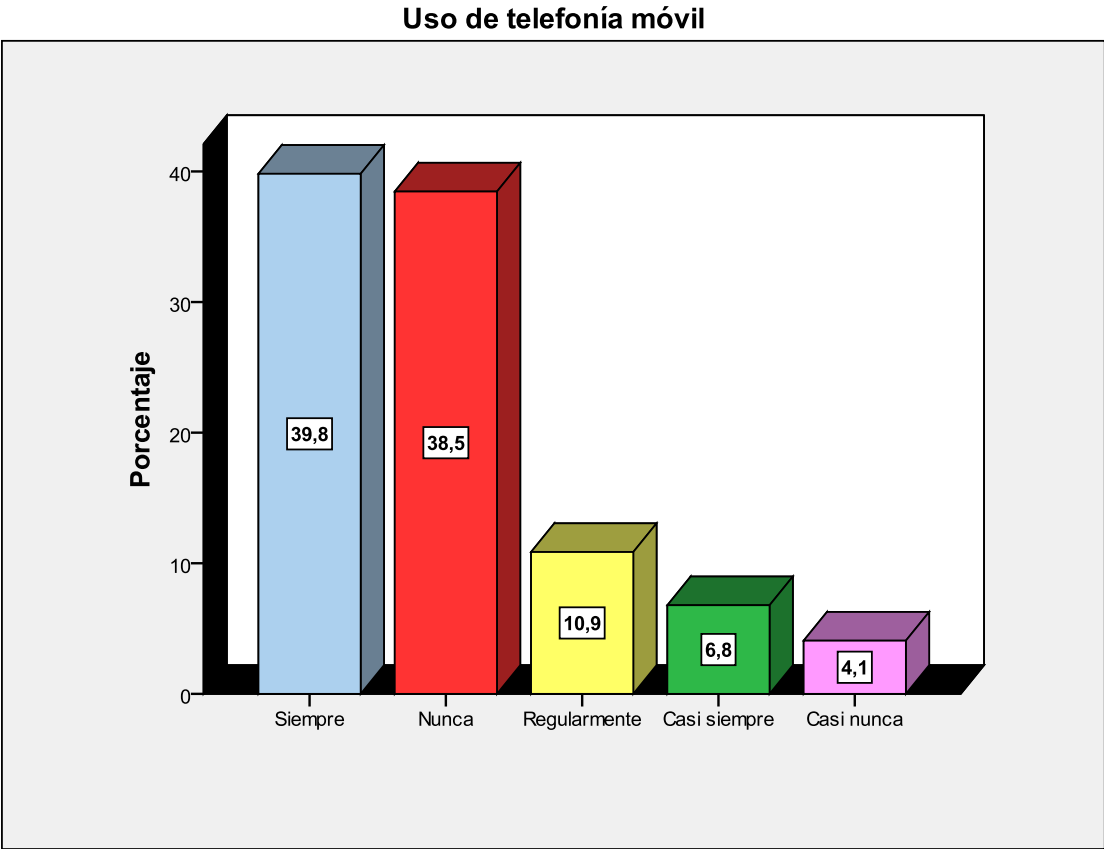


El uso de la comunicación en una empresa es algo esencial siempre y cuando las tecnologías se utilicen de forma adecuada para el crecimiento de la misma.

En la siguiente gráfica se observa que el 39.8% de la Pymes en Othón P. Blanco utilizan la telefonía móvil siempre, un 38.5% nunca, un 10.9% regularmente, un 6.8% casi siempre y un 4.1% casi nunca.

Los microempresarios deberían tomar cartas en el asunto y pensar que en estos tiempos es muy importante la comunicación ya que con esto se tendrá una relación más amena con los clientes. **(Ver gráfica 37).**

### GRÁFICA NÚMERO 37. USO DE LA TELEFONICA MOVIL

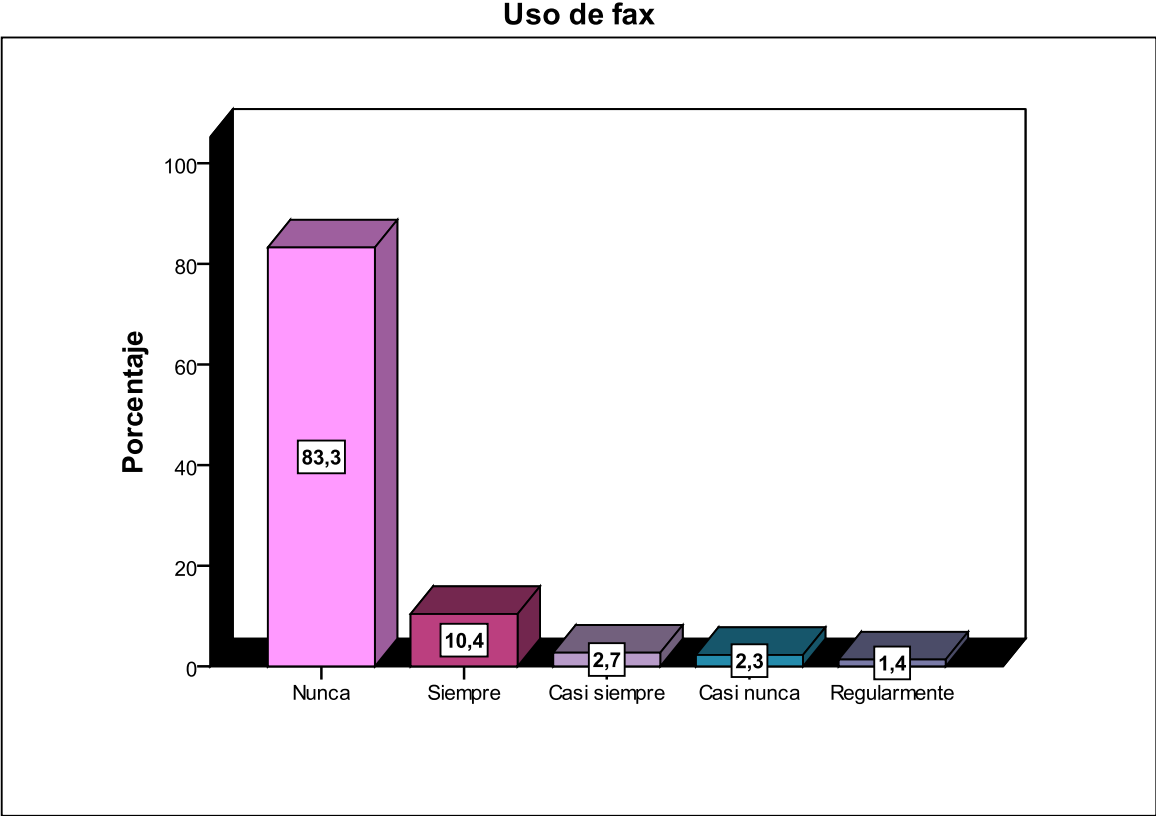


Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

La función del fax es enviar y recibir documentos a través de impulsos eléctricos, en la siguiente grafica se observa que un 83.3% no lo utiliza en sus empresas, esto se debe que no están familiarizados con este medio de comunicación y se deciden por otro tipo de medio de comunicación, como él teléfono o telefonía móvil que son los más comunes. **(Ver gráfica 38).**

### GRÁFICA NÚMERO 38. USO DEL FAX



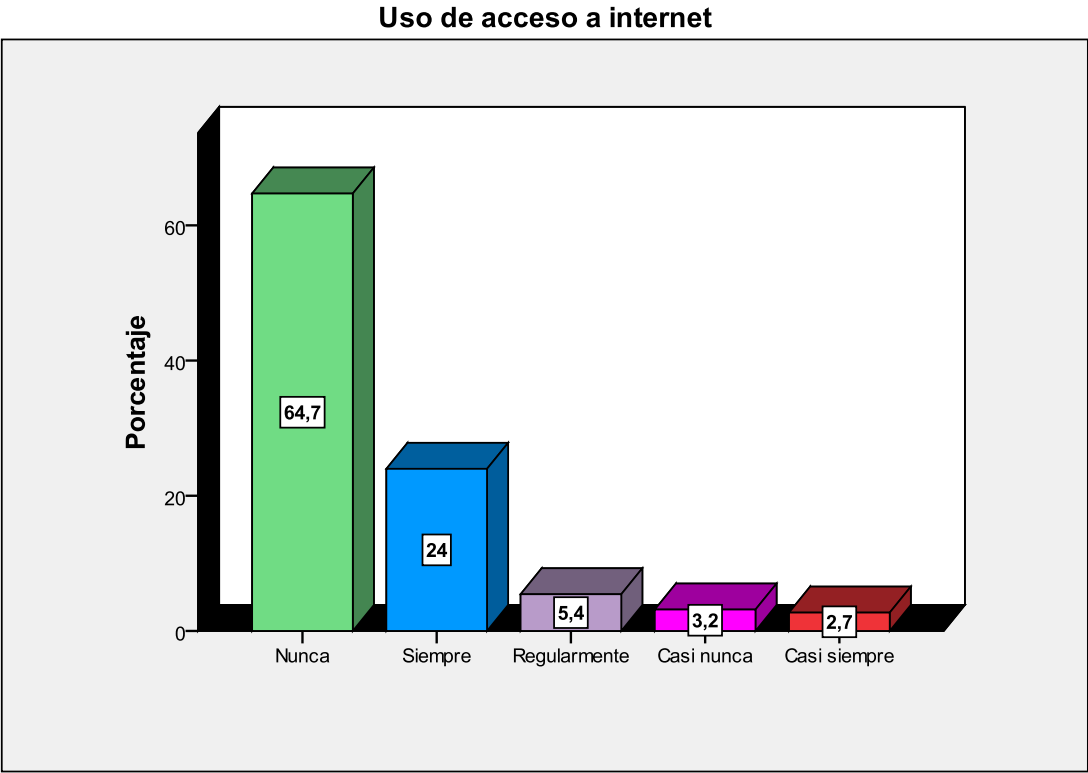
Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

La siguiente grafica muestra que un 64.7% de las microempresas no usan el internet, el 24% lo utilizan siempre, un 5.4% lo hacen regularmente, un 3.2% casi nunca hace uso de él, un 2.7% casi siempre.

El internet sea convertido en el medio más importante en los últimos tiempos, los microempresarios deberían tomar el internet como una herramienta para el crecimiento de sus negocios, sin embargo "El 40 por ciento de las MIPyMES mexicanas usan conexión a internet y el uso que se le da es muy poco, por ejemplo el 13 por ciento de ellas anuncian su negocio en línea".<sup>6</sup> **(Ver gráfica 39).**

### GRÁFICA NÚMERO 39. USO DEL INTERNET



Fuente: Programa estadístico SPSS.

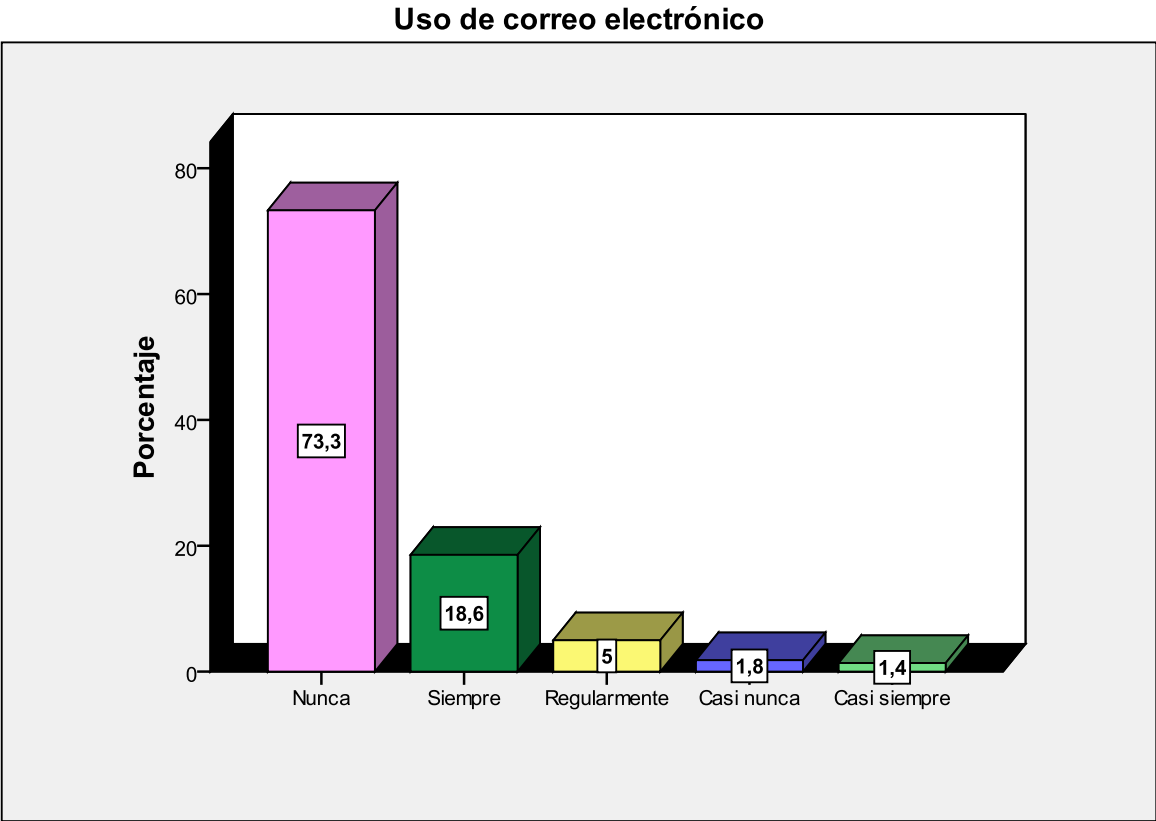
Elaboración propia con datos de la encuesta.

<sup>6</sup><http://www.institutopyme.org> 7:18 pm día 26,02,2014

En la gráfica se puede observar que un 73.3% no utiliza el correo electrónico, un 18.6% lo utiliza siempre, un 5% regularmente, un 1.8% casi nunca y un 1.4% casi siempre.

El correo electrónico es una herramienta de mucha importancia para las empresas, algunas transacciones comienzan en forma del uso de este medio, por ejemplo: la emisión de facturas. El correo electrónico también podría utilizarse para realizar envíos a los clientes anunciando nuevas ofertas, tratos especiales, enviar cupones, entre otros. **(Ver gráfica 40).**

### GRÁFICA NÚMERO 41. USO DEL CORREO ELECTRONICO



Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica se puede observar que un 83.3% nunca utiliza las redes sociales en sus negocios, un 7.7% siempre, un 5% regularmente, un 2.3% casi nunca y un 1.8% casi siempre.

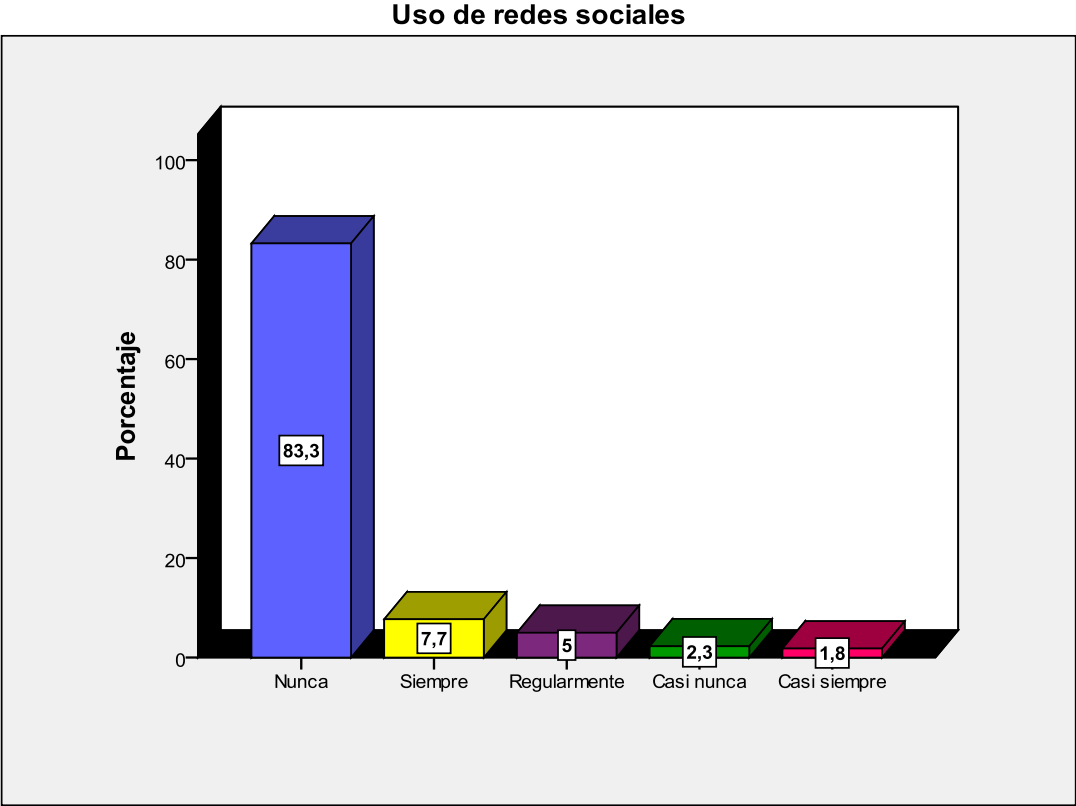
La iniciativa privada en conjunto con el gobierno de México creó lineapyme.com, una red social donde los empresarios pueden relacionarse entre sí y apoyarse en herramientas para ser más competitivos.

El Mercadeo Viral es un conjunto de técnicas de mercadeo que hacen uso de medios en Internet tales como las redes sociales (entre otros) para lograr aumentar las ventas de productos/servicios o el posicionamiento de una marca gracias a la propagación del mensaje en forma exponencial o viral entre los interesados. Las técnicas involucradas para lograr el mercadeo viral son de diversa índole, ahora bien, no tienen nada que ver con los virus informáticos, sino que se denominan técnicas virales por la forma como los prospectos propagan la información de tales productos/servicios o marcas. Es más parecido a lo que se conoce como la propagación boca a boca tradicional pero haciendo uso de los medios electrónicos. Haciéndolo de la forma adecuada es posible llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.<sup>7</sup> **(Ver gráfica 41).**

---

<sup>7</sup><http://jcvalda.wordpress.com> 7:50 pm 26,02,14

# GRÁFICA NÚMERO 41. USO DE LAS REDES SOCIALES



Fuente: Programa estadístico SPSS.

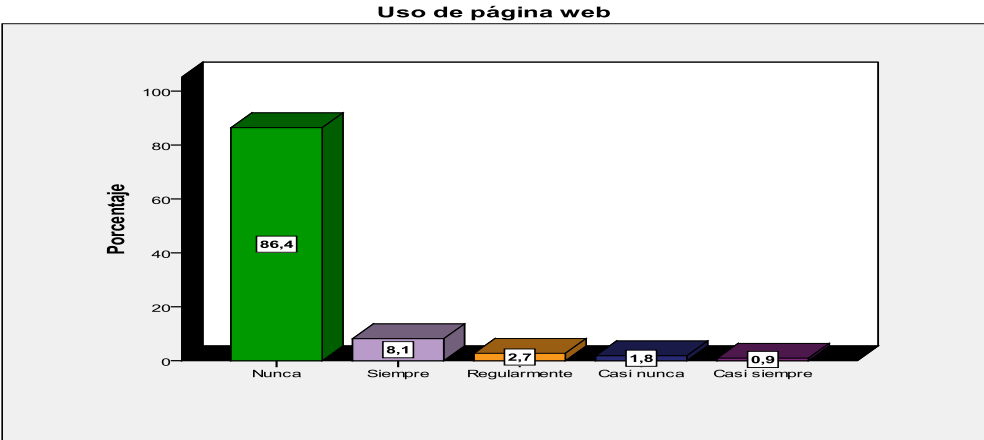
Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la siguiente gráfica se refleja que un 86.4% nunca ha utilizado una página web en su negocio, un 8.1% siempre, un 2.7 regularmente, un 1.8 casi nunca y un 0.9% casi siempre.

Los negocios (principalmente los que inician o están creciendo) son entidades dinámicas, cambiantes, y sus sitios web requieren de evaluación y mantenimiento continuos para servir como herramientas efectivas. En mercadotecnia siempre hay que estar probando cosas nuevas, innovando, el Internet es especialmente cambiante, por lo que este proceso es aún más relevante. Lo más conveniente es tener a algún asesor o consultor especialista que se encargue de dicha evaluación y mantenimiento.

Los pequeños y medianos empresarios tienen que considerar que un sitio web es una inversión para su MIPYME, y que como tal debe manejarse con atención; generalmente no es un proyecto que se le pueda encargar a algún diseñador gráfico para luego dejar el sitio web a su suerte y ver lo que sucede. Es un proceso continuo de mejora y de evaluación de resultados, como en cualquier otra inversión. **(Ver gráfica 42).**

### GRÁFICA NÚMERO42. USO DE UNA PAGINA WEB

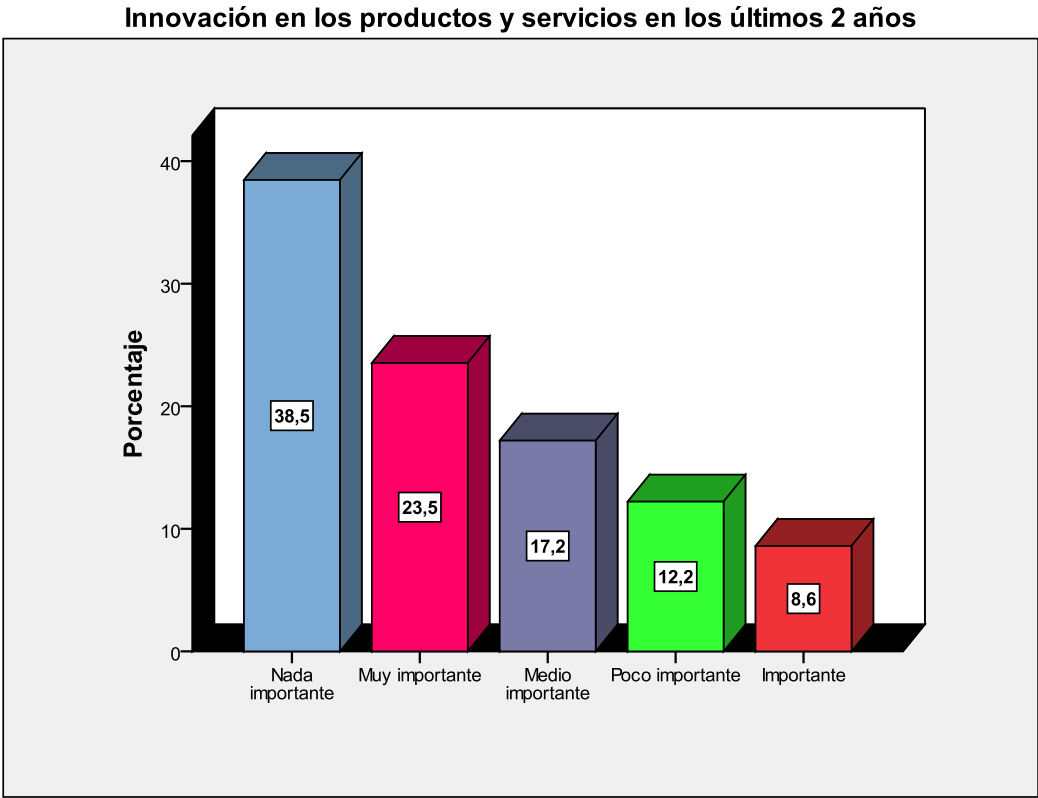


Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la economía globalizada de nuestros tiempos, es cada vez más difícil competir con éxito, un tema de mayor importancia sin lugar a dudas es la innovación. Las empresas deben de poner sus ojos en el futuro y en manera de mantenerse competitivos para sobrevivir. Sin embargo para los microempresarios de Othón P. Blanco no es importante la innovación en sus productos o servicios ofrecidos ya que un 38.5% de los encuestados nombraron que no es nada importante, un 23.5% lo consideran muy importante, un 17.2% medio importante, un 12.2% poco importante y un 8.6% importante. **(Ver gráfico 43).**

### GRÁFICA NÚMERO 43. INNOVACION EN LOS PRODUCTO Y SERVICIOS



Fuente: Programa estadístico SPSS.

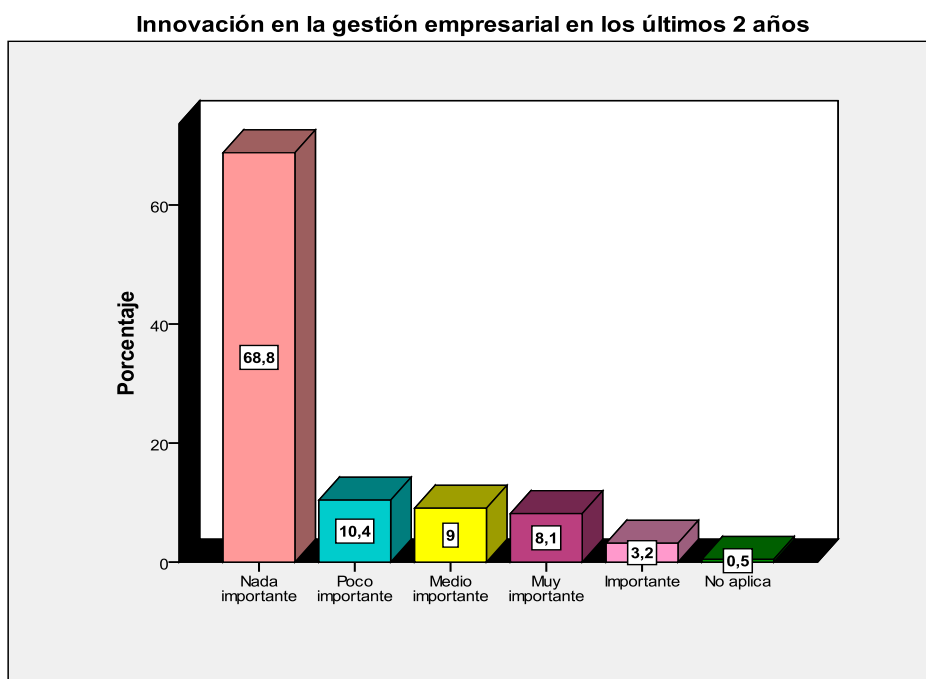
Elaboración propia con datos de la encuesta.



La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.<sup>16</sup>

Para un 68.8% los microempresarios de Othón P. Blanco no es nada importante innovar en la gestión empresarial, esto se debe a la falta de conocimiento de este término, al costo que este les traería o al temor de tener cambios en sus negocios. Pero esto trae consigo buscar mejorar la productividad y la competitividad de la empresa. (Ver gráfica 44).

## GRÁFICA NÚMERO 44. INNOVACION EN LA GESTION EMPRESARIAL



Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

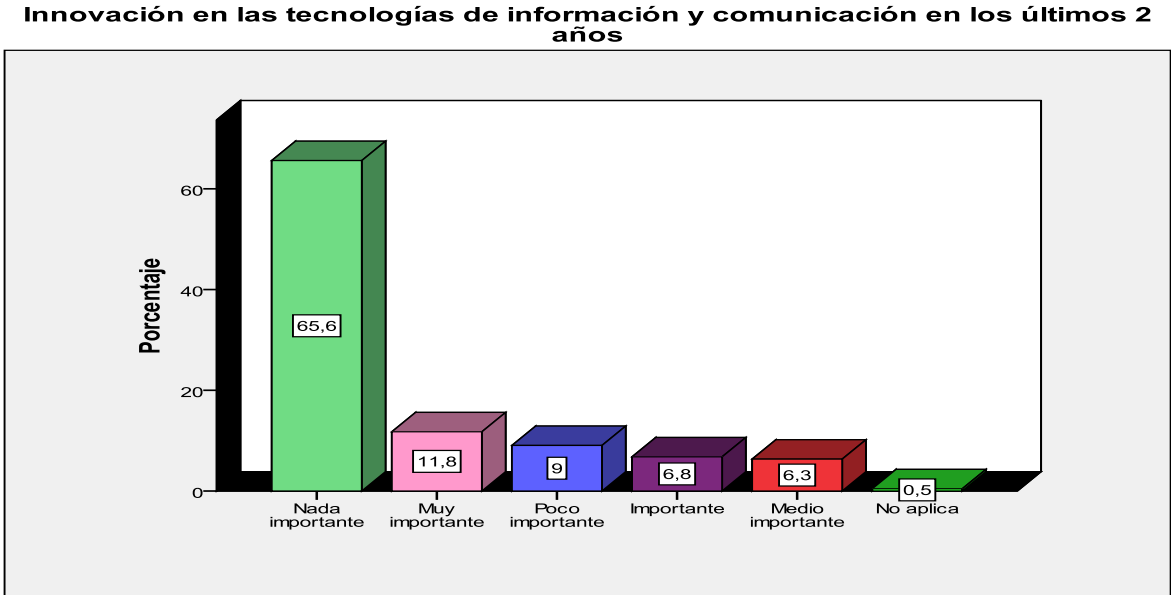
<sup>16</sup><http://definicion.mx/gestion-empresarial/#ixzz3CMBqZ05K>

Las tecnologías de información y comunicación son importantes porque nos ayudan a que el trabajo sea más productivo; agilizando las comunicaciones, realizando análisis financieros, promocionando los productos/servicios en el mercado.

Bien utilizadas, las TIC permiten a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo. Nos permiten ser competitivos en el mercado, y disponer de tiempo libre para nuestra familia.

En la actualidad, las TIC son un factor determinante en la productividad de las empresas, sea la empresa que sea y tenga el tamaño que tenga. Aunque se trate de una empresa muy pequeña, incluso si se trata de una sola persona, hay una serie de servicios TIC básicos con los que cualquier empresa ha de contar: conexión a Internet, correo electrónico, dominio en Internet, y página web. **(Ver gráfica 45).**

### GRÁFICA NÚMERO 45. INNOVACIÓN EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



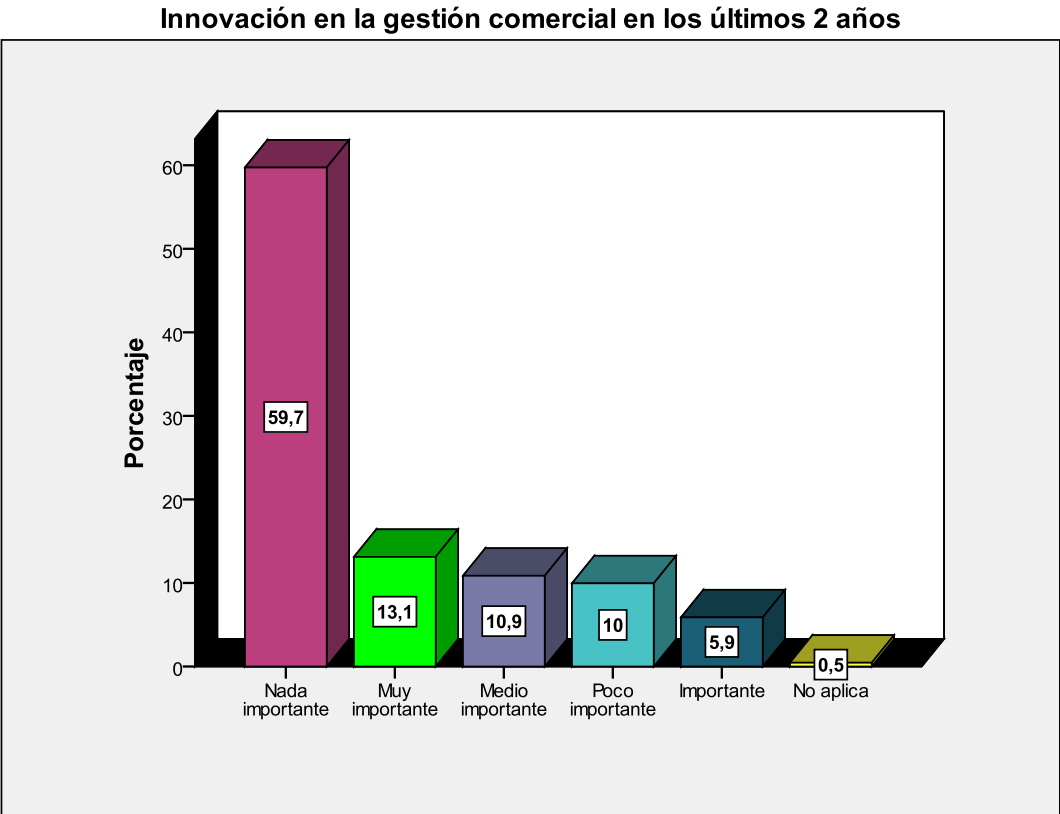
Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

Para una empresa es crucial saber hacia dónde quiere desarrollarse comercialmente, qué productos son rentables, qué zonas geográficas funcionan, cuáles hay que potenciar, qué precios marcar, etc. Todo ello es parte de la estrategia comercial de la empresa.

Con esto nos damos cuenta que es importante indagar en este tema para poder estar a la vanguardia en el mercado al cual se ofrece el producto/servicio y ser competitivos. **(Ver gráfica 46).**

### GRÁFICA NÚMERO 46. INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL



Fuente: Programa estadístico SPSS.

Elaboración propia con datos de la encuesta.

# Capítulo 4

## **4.1. INTRODUCCION**

Después de desarrollar cada uno de los capítulos anteriores se finaliza este trabajo de investigación presentando las conclusiones generales a las que se llegaron, al igual que algunas recomendaciones dirigidas a las MIPyMES de Chetumal, Quintana Roo, para que sean microempresas competitivas, permanezcan en el mercado y no lleguen al cierre de los negocios.

## **4.2 CONCLUSIONES**

Las MIPyMES son de gran importancia en cualquier país porque son el grupo determinante de empresas, superando en algunos casos el 99% de unidades económicas, además estas atienden las necesidades de los mercados que no son atendidos por las grandes empresas. También estas empresas son un medio para el desarrollo de muchas personas.

Los países deben de tener como estrategia la supervivencia y desarrollo competitivo de este sector de empresas. Por lo cual es necesario que las MIPyMES adecuen sus estrategias y su estructura organizacional. Es necesario que las empresas dejen de ser conservadoras y no esperen a que observen el funcionamiento de determinadas estrategias para introducir cambios en la estructura de sus empresas.

En México se necesitan MIPyMES consolidadas en los mercados y con una buena productividad, ya que con esto se puede asegurar su mejora económica, los aumentos de empleos, así como mayores rendimientos para nuestro país.

La hipótesis planteada al inicio de la investigación fue que la “Inexistencia de estrategias comerciales ha inhibido el desarrollo y supervivencia de las microempresas comerciales en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo”, por lo que

los resultados obtenidos a través del análisis de las encuestas aplicadas y analizadas por medio del programa SPSS nos muestra que la hipótesis es aceptada porque él no implementa estrategias: acomodo del producto por segmento, la iluminación, el precio, la ubicación de la empresa, el servicio al cliente entre otras, impiden el crecimiento de la empresa, quedando está estancada y llevándola algunas veces al cierre.

La mayoría de las MIPyMES de Othón P. Blanco se dedican al mercado local, esto se debe a que la mayoría son formadas por capitales familiares y administradas por miembros de la familia. Muchas de estas se conforman con lo poco que puedan ganar y no implementan mejoras en su negocio, esto se debe a miedo de perder su inversión.

Algunas fortalezas en las empresas son: calidad en sus productos, buena ubicación del negocio, buenos proveedores, buena administración, un buen trato a los clientes entre otras.

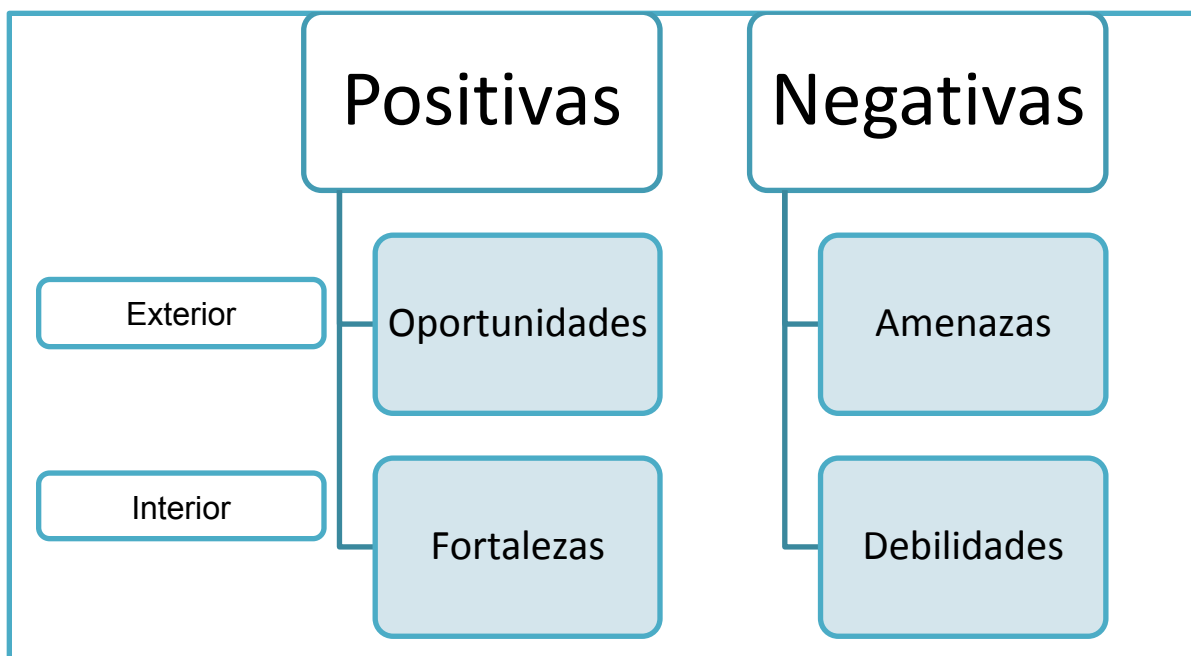
### 4.3 RECOMENDACIONES

El objetivo de esta investigación es evaluar el impacto de las estrategias comerciales en la competitividad de las microempresas comerciales en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, ya que estas representan la base de la economía y por lo tanto el bienestar de la población de la ciudad. Con esta finalidad se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis FODA

Detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que se basa la empresa. Esto ayudara a elaborar un diagnóstico que ayude a la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas de esta. Con esto se lograra un mejor desempeño.

#### CUADRO 2. ANÁLISIS FODA



Elaboración propia con datos Joaquín Rodríguez V. (2005) “como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.

- **Oportunidades:** son aquellos factores que se presentan en el entorno de la empresa y son positivos y favorables para obtener ventajas competitivas.
- **Fortalezas:** son las características que posee la empresa, que facilitan o favorecen sus objetivos y su permanencia en el mercado.
- **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa que provocan una posición desfavorable ante la competencia, recursos o habilidades que la empresa no posee.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno y que pueden afectar negativamente a la empresa atentando la permanencia de la empresa.

Se aconseja que antes de poner en marcha estrategias de mejoramiento, el micro-empresario realice un diagnóstico de la empresa que le permita detectar las situaciones internas y externas que signifiquen un obstáculo para llevar a cabo las estrategias.

Las MIPyMES se deben de asesorar con empresas dedicadas a la elaboración de estudios de mercados, publicidad, contabilidad, entre otros, porque estas cuentan con las herramientas y el conocimiento necesario para analizar la situación de sus negocios y ayudarlos a implementar estrategias para el éxito de sus empresas. Se debe de dejar de pensar que esto es un gasto innecesario, ya que con ello el negocio tendrá mejoras en sus ventas y con el aumento de éstas, se incrementaran los ingresos.

Hacer un enfoque en los recursos humanos, porque los empleados son los prestadores de los servicios, y puede ser que el producto ofertante sea muy bueno y de buena calidad pero si el cliente percibe mala actitud o falta de conocimiento del producto de parte de los empleados, este se puede ir con una mala imagen de la empresa. Por lo que se sugiere capacitar a todos los empleados, algunas veces



se puede pensar que no es necesario por el tamaño que cuenta su empresa, mas sin embargo esta capacitación en los empleados puede marcar la diferencia ante la competencia.

Usar las TIC porque son un factor determinante en la productividad de la empresa, así que se recomienda usarlas, aunque se trate de una empresa pequeña, hay una serie de servicios TIC básicos con los que cualquier empresa debe de contar: conexión a Internet, correo electrónico, dominio en Internet, y redes sociales.

Es importante que las empresas adopten una cultura general que les permita saber quiénes son, donde están y a donde quieren llegar, es decir diseñar su misión, visión y sus metas. Estos puntos son importantes para poder actuar antes los posibles problemas y las oportunidades para poder tener el éxito en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. David, F. (1999). "Conceptos de Administración Estratégica" 9º Edición. Editorial Pearson Prentice Hill.
2. Kotler, F, "Dirección de Mercadotecnia". (1999). 9º Edición. Editorial Pearson Prentice Hill.
3. Ghemawat, P. (1999). "La Estrategia en el Panorama del Negocio". Editorial Pearson.
4. Sahnja, S. (2003). "Mujer Emprendedora". *Revista Interforum*, Núm. 10.
5. Sapag Chaín, N. (2001). "Evaluación de Proyectos de Inversión para la Empresa". Editorial Pearson Prentice Hill.
6. Baca Urbina, E. (2001). "Evaluación de Proyectos". Editorial Mc Graw Hill.
7. Longenecker, J., Moore C., Petty W. (2001). "Pequeñas y Medianas Empresas Familiares". Editorial Thomson Internacional.
8. Sánchez A. y Cantú H. (2000). "El Plan de Negocios del Emprendedor". Editorial Mc. Graw Hill.
9. Lambing P. y Kuehl C. (2000). "Empresarios Pequeños y Medianos" . Editorial Prentice Hall.
10. Hernandez H, A. (2001). "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión". Editorial Ecafsa.

11. De Saite-Marie, G. "Dirigir una PyME". (1995). Editorial Paidos. España.
12. Thompson-Strickland.(2004). "Administración Estratégica". Editorial Mc Graw Hill. México.
13. W. Hill; Jones, G. (2005). "Planeación" 6° Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
14. Mintzberg, H. (1991). "El Proceso Estratégico". 2° Edición. Editorial Prentice Hill. Hispanoamérica S. A. México.
15. Sallenave, Jean Paul. (1994). "La Gerencia Integral". Editorial Norma. Colombia.
16. Gómez Ceja, G. (1999). "Planeación y Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill.
17. Garcia Valencia, M. (2001). "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas.
18. Kinneer, T; Taylor, J. (2004). "Investigación de Mercados". Mc Graw Hill Interamericana S. A. Bogotá Colombia.
19. Kotler, P; Amstrong, G. (2003). "Fundamentos de Marketing" Editorial Pearson Educación. México.
20. Czinkota, M; Kotabe, M. (2005). "Administración de Mercadotecnia". 2° Edición. Editorial Pearson Educación. México.

21. Mercado, S. (1997). "Mercadotecnia Programada: Principios y Aplicaciones para Orientar la Empresa Hacia el Mercado" McGraw Hill Interamericana. S.A. Méx.
22. Toffler, A; Betsi-Ann. (2002). "Diccionario de Mercadotecnia". Mc Graw Hill Interamericana. S. A. México.
23. Russow Lloyd, C; Terpstra Vern. (2003). "Mercadotecnia Aplicada". Editorial Norma. S. A. México
24. Sallenave, J P. (2000). "Gerencia y Planeación". Editorial Norma S. A. México.
25. Cohen, W. (2004). "Plan de Mercadotecnia" 3° Edición. Editorial Pearson. México.
26. González, A. (1993). "Finanzas en Administración". Editorial Interamericana. México.
27. Velásquez, G. (1980). "Proceso Administrativo". Editorial S. E. Costa Rica.
28. Zapata, J. (1983). "Administración Financiera" Editorial Una. Caracas Venezuela.
29. Estrada, S. (1983) "Introducción a la Administración" Editorial Una. Caracas Venezuela.
30. McCarthy, J; Perreult William. (2000). "Marketing Planeación Estratégica" Editorial Pearson.
31. Fischer, L, Espejo, J. (2000) "Mercadotecnia". 3° Edición. Editorial Pearson.

32. Kotler, P. (1999). "Dirección de Mercadotecnia". 8º Edición. Editorial Prentice Hall.
33. Kotler, P. (1999). "Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales". Editorial Prentice Hall.
34. Kotler, P. (2000) "El marketing según Kotler". Editorial Paidós.
35. Kotler, P. (2000) "Marketing Management". Editorial Prentice Hall.
36. Levy, A. (1998). "Marketing avanzado" Editorial Granica
37. Dolan, R. (2003). "La esencia del marketing" Editorial Norma
38. Millar; Tujela (2004). "Manejo efectivo de clientes clave" Editorial Grijalbo
39. Levitt, T. (2000). "Marketing Miopía". Editorial HBR
40. Wilensky, A. (1998). "Marketing estrategico". Editorial Tesis
41. .D.Peppers/Rogers. (1996). "Uno x Uno". Editorial Vergara
42. Bertagnini, A. (2000). "Desarrollo empresario". Editorial Colec.Lideres 3 milenio
43. Rais, A; Trout, J. (2003). "Marketing de guerra". Editorial McGraw Hill
44. Gonzalez, D; Orlando, J. (2006). "Distribución y marketing" Editorial Macchi
45. Pope, J. (2000). "Investigación de mercado" Editorial Norma

46. Newell, F. (2005). "Las nuevas reglas del marketing" Editorial McGraw-Hill
47. Rice, C. (2006). "Marketing para el nuevo milenio" Editorial Granica
48. Soler, P. (2000). "Investigación cualitativa en marketing y publicidad". Editorial Paidós
49. Lafuente, G. (1999). "Como hacer marketing sin recursos". Editorial Piramide
50. Dorante, R. (2004). "Las organizaciones que aprenden". 3º Edición. Editorial Macchi
51. Namus, B. (2000). "Liderazgo Visionario". Editorial Granica.
52. Blake, O. (1993). "La capacidad, un recurso dinamizador de las organizaciones". Editorial Macchi.
53. Gore, E. (1996). "La educación en la Empresa". Editorial Granica.
54. Bengolea; Rodriguez. (1996). "Administración de Recursos Humanos". Editorial Macchi.
55. Alles, M (1991). "Dirección de recursos humanos estratégicos". Editorial Granica.
56. Ansoff, I. (1998). "La Dirección en la Práctica Empresarial". Editorial Wesley Longman.

57. Proctor, T. (1996). "Marketing Management". Editorial Thomson Laerning.
58. [http://www.articulosinformativos.com.mx/Plan de Negocio para Medir Progreso Chetumal QR-r1073116-Chetumal QR.htm](http://www.articulosinformativos.com.mx/Plan_de_Negocio_para_Medir_Progreso_Chetumal_QR-r1073116-Chetumal_QR.htm)
59. [http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=166:redes-sociales-para-pymes&catid=38:roknewspager-items&Itemid=179](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=166:redes-sociales-para-pymes&catid=38:roknewspager-items&Itemid=179)
60. <http://jcvalda.wordpress.com/2011/12/23/importancia-y-uso-del-mercadeo-viral/>
61. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

Dvoskin, R. (2004). "Fundamentos de Marketing". Editorial Granica

