



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA
EMPRESA DE CHETUMAL”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Edwin David Reyes May

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou



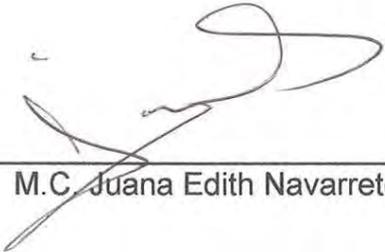
Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2013

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

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

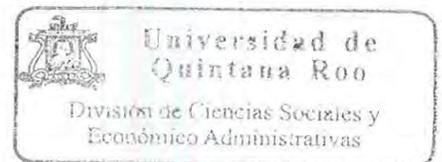
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: 
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR: 
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR: 
Dr. José Luis Granados Sánchez



Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2013





AGRADECIMIENTOS:

A mis Maestros: Por su entrega de todos los días, su esfuerzo y dedicación para crear jóvenes profesionistas y en especial a la maestra Edith Navarrete Marneou quien en todo momento me apoyo para concluir esta etapa tan importante en mi vida.

A mis Padres: Jesús Martin Reyes Chan y María del Rosario May Aragón quienes han dedicado su vida para darme lo mejor y a quienes debo todo lo que he logrado, a ellos les dedico mi trabajo, mi esfuerzo, mis logros y todo el éxito en mi vida.

A mis Abuelos y mi tía: Isabel Chan Hernández, José del Carmen Reyes y Alejandra Gabriela Reyes Chan por su apoyo incondicional en mi vida ya que gracias a ellos también he alcanzado un logro más en mi vida.

A Dios: Por su amor y todo lo que he conseguido gracias a él, por todos los cambios que hizo en mi vida y en mi corazón, le agradezco y ofrezco todo el éxito, fracasos y luchas de mi vida para siempre.



RESUMEN

Autor: Edwin David Reyes May

Título: Administración Estratégica en la Pequeña Empresa de Chetumal

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en sistemas comerciales

Año: 2013

En este estudio se busco principalmente contribuir al desarrollo de las microempresas aportando soluciones y alternativas a través de una planeación y administración estratégica. Con ello también su busco determinar la problemática que existe al no utilizar una buena administración, uso de estrategias, planeación y de mas. Para ello se realizó un estudio a 80 microempresas con menos de 10 empleados en la avenida Héroes de la colonia centro en la ciudad de Chetumal utilizando una encuesta como instrumento de investigación en modalidad de cuestionario.

Los resultados de esta investigación fue que un 81.3% de microempresas no tienen una administración estratégica, comprobando que la mayoría de los negocios de la ciudad no son tan competentes y están en más riesgo al fracaso en comparación de un pequeño porcentaje de empresas con apenas del 18.8 % las cuales si aplican la administración estratégica y han mejorado en competitividad, desarrollo y cumplimiento de expectativas. Con la información recabada se implemento de igual forma un manual de estrategias y recomendaciones para contribuir al desarrollo de las microempresas de la ciudad de Chetumal y aportar con posibles soluciones a los problemas que más relevancia tuvieron las empresas según el estudio.



Í N D I C E

CONTENIDO

Introducción.....	1
I. Problemática.....	2
II. Objetivos.....	4
III. Hipótesis.....	4
IV. Delimitación tiempo y espacio.....	5
Capítulo 1. Administración Estratégica	
1 Introducción.....	6
1.1 Características de la administración estratégica.....	7
1.1.1 Origen, importancia y elementos que contiene la administración estratégica.....	7
1.2 Necesidad de aplicar la administración estratégica en la empresa.....	9
1.3 Importancia de la administración estratégica.....	10
1.4 Beneficios de una administración estratégica.....	10
1.5 El proceso de la administración estratégica.....	12
1.5.1 Declaración de la misión.....	14
1.5.2 Visión.....	14
1.5.3 Valores.....	15
1.5.4 Metas principales y establecimiento de objetivos.....	15
1.5.5 Establecimiento de objetivos.....	16
1.5.6 Análisis externo.....	17
1.5.7 Análisis interno.....	18
1.5.8 Análisis FODA.....	18
1.5.9 La matriz FODA.....	20
1.5.10 Creación de la estrategia.....	21
1.5.11 Implementación de estrategias.....	22
1.5.12 Evaluación de las estrategias.....	23
1.6 Conclusión:.....	24
Capítulo 2. Características distintivas de la MIPYME	
2 Introducción.....	26



2.1	Concepto de Empresa.....	27
2.2	Importancia del estudio de las PYME en el mundo.....	27
2.3	Tipologías Cuantitativas PYME desde un contexto global.....	28
2.4	Características distintivas de las PYMES en el mundo.....	29
2.5	Importancia de las MIPYME en México.....	30
2.6	Estratificación de la MIPYMES en México.....	32
2.7	Estratificación de las empresas según los sectores.....	33
2.8	Principales características de las microempresas en México.....	35
2.9	Principales Factores externos que intervienen en el desarrollo de la microempresa en México.....	35
2.9.1	Insumos.....	35
2.9.2	Mercado.....	36
2.9.3	Clientes.....	37
2.9.4	Competencia.....	37
2.10	Principales Factores Internos que intervienen en el desarrollo de la microempresa en México.....	38
2.11	Las MIPYME en Quintana Roo.....	40
2.11.1	Información General del Estado.....	40
2.11.2	Extensión.....	41
2.11.3	Regiones.....	41
2.11.4	MIPYME en Quintana Roo.....	41
2.12	Principales sectores, productos y servicios.....	43
2.13	MIPYME en el municipio de Othón P. Blanco.....	45
2.13.1	Localización.....	45
2.13.2	Extensión.....	45
2.13.3	MIPYME en el municipio de Othón P. Blanco según información del SIEM. 45	
2.14	Estratificación de los micros, pequeñas y mediana empresa.....	46
2.14.1	Microempresas en Othón P. Blanco.....	47
2.14.2	Pequeña empresa en Othón P. Blanco.....	48
2.14.3	Mediana empresa en Othón P. blanco.....	48
2.15	Empresas en Othón P. Blanco del sector comercio según el INEGI.....	49
2.15.1	Principales ramas del sector comercio al por menor en Othón. P. Blanco. 50	
2.16	Conclusión.....	52



Capítulo 3. Evidencia empírica del estudio a las microempresas de la ciudad de Chetumal

3	Introducción.....	53
3.1	Recopilación de información.	53
3.2	Metodología de la investigación.	54
3.2.1	Diseño de investigación:.....	54
3.2.2	Población y muestra:	54
3.2.3	Instrumento de investigación:	55
3.2.4	Análisis estadísticos.	55
3.3	Resultados obtenidos de la investigación.	55
3.4	Debilidades directivas de las microempresas en Chetumal.	69
3.4.1	Planeación en la microempresa.....	69
3.4.2	Uso de herramientas tecnológicas.....	70
	Fuente: Elaboración propia.....	71
	Tabla 7. Recursos tecnológicos que están al alcance de los negocios.	71
3.4.3	Pensamiento estratégico.	72
3.4.4	Operación de personal.	73
3.5	Conclusión.....	74

Capítulo 4. Manual de estrategias y recomendaciones a las microempresas de Chetumal para su desarrollo

4	Introducción.....	75
4.1	Toma de decisiones.	76
4.2	Desarrollo de producto o comercialización.....	76
4.3	Gestión de la microempresa.....	76
4.4	Ganancias del negocio.....	77
4.5	Capacitación al personal.	77
4.6	Reglas y políticas.	78
4.7	Pensamiento estratégico.....	78
4.8	Conclusiones.....	79

Capítulo 5. Conclusiones generales

5	Conclusiones Generales	80
6	Fuentes Bibliográficas.....	82
7	Referencias Virtuales.....	84
	Anexo 1: ENCUESTA.....	87



ÍNDICE DE GRÁFICAS, TABLAS Y FIGURAS

Gráficas

Gráfica 1. Estratificación de las empresas MIPYME en México	31
Gráfica 2. Personal ocupado por las MIPYME	32
Gráfica 3. Distribución Porcentual de socios que participan en la gestión directa de las empresas por nivel de formación	38
Gráfica 4. Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementara en las mismas	39
Gráfica 5. Porcentaje de empresas que realizaron una capacitación.....	40
Gráfica 6. Empresas en Quintana Roo.....	42
Gráfica 7. Estratificación de sectores en Quintana Roo	43
Gráfica 8. Estratificación de las empresas en Othón P. Blanco	46
Gráfica 9. Microempresas en Othón P. Blanco	47
Gráfica 10. Pequeña empresa en Othón P. Blanco.....	48
Gráfica 11. Mediana empresa en Othón P. Blanco	49
Gráfica 12. Análisis Clúster	64
Gráfica 13. Análisis clúster con las variables de mayor importancia	66
Gráfica 14. Herramientas tecnológicas.....	71
Gráfica 15. Forma en que lleva sus registros, costos y gastos	72

Tablas

Tabla 1. Estratificación de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México de acuerdo a su sector, numero de trabajadores y monto de ventas anuales	34
Tabla 2. Estructura sectorial del producto interno bruto 2010 (Quintana Roo).....	44
Tabla 3. Estratificación de empresas en Othón P. Blanco por número de trabajadores	47
Tabla 4. Comercio al por mayor y al por menor en Othón. P. Blanco	50



Tabla 5. Principales ramas elegidas de acuerdo al número de establecimientos y personal ocupado	51
Tabla 6. Agrupaciones de las variables de mayor importancia	67
Tabla 7. Recursos tecnológicos que están al alcance de los negocios	71

Figuras

Figura 1. Proceso de planeación estratégica	13
Figura 2. Análisis FODA	19
Figura 3. Matriz FODA.....	21
Figura 4. Calidad de clúster.....	65



Introducción

En la actualidad se buscan maneras distintas de permanecer en el mercado y tal es el caso de los microempresarios de la ciudad de Chetumal, quienes día a día abren sus negocios o empresas en busca de ser mejor que la competencia y alcanzar una mayor rentabilidad.

Sin embargo el sueño parece ser muy difícil para la mayoría de los que dependen económicamente de lo que genere sus negocios para vivir.

Por tal motivo se han hecho diversos estudios por universidades, maestros, empresarios etcétera, a lo largo del tiempo sobre cómo ser mejores en la gestión de la empresa y cada vez ir creciendo, reactivar la economía y solucionar problemas como el desempleo. Esta fue la razón por la cual se motivo ha realizar el siguiente estudio y poder respaldar nuestra hipótesis. En la cual se analizaron 80 microempresas de la avenida héroes por medio de la aplicación de una encuesta a los negocios ubicados en la colonia centro de la ciudad de Chetumal donde se determino que el 81.3% de las microempresas no utilizan la administración estratégica. Esto provocando que no sean competentes y operen de la manera más vulnerable con una mala administración además de no usar estrategias para desarrollarse. Por lo que con esto se logro obtener las principales características de las microempresas en relación a su administración estratégica en su grado de aplicación.

Estos resultados permitieron desarrollar en el capítulo 4 un manual de estrategias y recomendaciones para resolver los problemas más frecuentes en los negocios y con ello aportar con nuestra investigación al desarrollo de las microempresas de la ciudad de Chetumal y alcanzando también cumplir con los objetivos de la investigación y comprobación de las hipótesis.



I. Problemática.

Sin duda en nuestro país y en el mundo la crisis, la revolución de las tecnologías y la globalización han causado grandes efectos que como consecuencia ha llevado a otro nivel el grado de sobrevivencia económica. Diversos factores como el del desempleo han sido la causa principal de esta lucha por salir de la crisis y convertirse en países más productivos y desarrollados. Por lo que en consecuencia en nuestro país a parte de personas emprendedoras en busca de hacer empresas rentables y exitosas también existe una gran parte de la población que empiezan a interactuar en el mercado convirtiéndose en microempresarios para generar más ingresos y poder sustentar sus gastos de alguna forma, lo que los hace entrar a la actual competencia sumamente agresiva resultado de este mundo global. Sin embargo son empresas sumamente vulnerables, esto ha provocado que cada vez aumente el número de microempresas emergentes pero de la misma forma el índice de su mortalidad.

Por eso ante esta situación se puede decir que los gerentes o dueños de las microempresas deben conocer el entorno que los rodea y así adaptarse al mismo para permanecer en el mercado; constantemente actualizar sus estrategias, cambiar su estructura, centralizar sus objetivos, conocer sus amenazas y las oportunidades que se les presentan para estar siempre dispuestos a obtener ventajas sobre ello, utilizar los recursos tecnológicos que pueden estar a su alcance, innovar, planear y analizar circunstancias que les permitan obtener información importante sobre los cambios en un entorno inestable, mantener una programación de actividades y administrar los recursos de forma correcta sin perder los objetivos de forma que no se disminuya la capacidad de atraer y generar recursos. (F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo Teoría general del entorno).

Sin embargo lograr estas características en las microempresas no es fácil



ya que se carece de conocimientos en la mayoría de ellas y aún siguen estancadas manejando el mismo modelo de gestión tradicional, muy ausente a las condiciones del nuevo mercado competidor y utilizando estrategias poco complejas. Según Anzola (2002) se puede mencionar que debido a que en la microempresa el tipo de gestión administrativa se da de manera empírica y se rige de acuerdo a sus experiencias acumuladas del empresario en pequeño no se maneja una estructura en ello sumándole a esto la preparación inadecuada de los colaboradores inmediatos y el rechazo de una reestructuración en su empresa.

Anzola (2002 pág. 13) Una gran limitación administrativa encontrada en el empresario en pequeño es su problemática de como conocer y utilizar apropiadamente técnicas y herramientas de planeación y control para su empresa ya sean estas de índole cualitativa o cuantitativa, pues su apoyo descansa en subjetividad de los resultados esperados, los cuales se basan en la experiencia vivida de resultados pasados. Son contadas las ocasiones en que los registros e información internos son utilizados como base para la toma de decisiones más objetivas.

Por lo que con este motivo se enfocara a una investigación basada en las microempresas de Chetumal Quintana Roo haciendo un análisis interno de estas para determinar las formas en que operan, fijan sus objetivos, metas y establecen sus estrategias de crecimiento y con ello aportar a la solución de los clásicos problemas en su manejo, delimitando un manual estratégico de administración para las microempresas de Chetumal con la intención de que puedan ser más competentes y así evitar que estas fracasen en muy poco tiempo.



II. Objetivos.

Objetivo general:

“Contribuir al mejoramiento y desarrollo de las microempresas de Chetumal Quintana Roo aportando posibles soluciones y alternativas partiendo de una mejor planeación y administración estratégica”

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis teórico relacionado con las características de la administración estratégica.
- Implementar un análisis sobre las características distintivas de las microempresas.
- Identificar debilidades directivas de las microempresas.
- Desarrollar estrategias de organización y administración para las microempresas.
- Determinar estrategias que permitan su consolidación y crecimiento.
- Adecuar un programa de planeación y administración estratégica en las microempresas específicamente de Chetumal.

III. Hipótesis.

- El mal manejo de la administración en las microempresas es el principal factor de su fracaso.
- La falta del uso de estrategias no les permite competir en un mercado actual complejo.



IV. Delimitación tiempo y espacio.

Las microempresas son una principal fuente de ingresos y empleos en el estado de Chetumal Quintana Roo en este sentido radica la importancia de buscar alternativas que solidifiquen el desarrollo de estas a través de una administración estratégica adecuada a ellas.

Por lo anterior la delimitación espacial de la investigación se circunscribe en las microempresas del estado de Chetumal. Para lo cual se eligió como unidad de análisis la colonia centro de la ciudad ya que ahí existe una gran concentración de microempresas factibles que estas tienen para la investigación, por las características distintivas como lo es el rango de empleados que define su tamaño el cual es de 0 a 10 trabajadores.

En cuanto a la delimitación temporal se centró en los años 2012-2013 para analizar la información recopilada en el transcurso de 6 meses además de un análisis comparativo de la manera en que operan las microempresas pues es necesario estudiar el comportamiento cuantitativo para conocer las deficiencias administrativas y de toma de decisiones. Así como los aspectos positivos que presentan con la finalidad de reforzarlos.



Capítulo 1

Administración Estratégica

1 Introducción.

Las empresas según su tipo Micro, Pequeña, Mediana o Grande son organizaciones dirigidas por personas y que compiten en un mercado completamente estrecho donde aquellos que no planeen sus acciones y fijen sus objetivos estarán navegando sin dirección en el mercado, por eso en este primer capítulo se pretende crear un marco de información general acerca de la administración estratégica, una herramienta que sin duda debe ser aplicado principalmente por las micro y pequeñas empresas ya que estas carecen de esta materia. Con esto mejorar su eficiencia y prolongar su longevidad por lo que conocer desde sus inicios, la importancia que esta herramienta tiene y los elementos que contiene, se dará a explicar en los primeros subtemas.

Es importante conocer el proceso de la administración y planeación estratégica para llevarla a cabo ya que estas hacen una gestión con pensamiento estratégico y prepara los planes para predisponer a las empresas a diferentes situaciones y permitan sacar ventajas de ello o saber qué acciones, o que decisiones tomar.

Dentro de la administración estratégica se aplican los términos de análisis FODA, misión, visión, objetivos, valores y estrategias los cuales son la base principal de esta herramienta para innovar y determinante para construir una dirección a las empresas, para su desarrollo, adaptación al entorno y cumplimiento de metas en un corto, mediano o largo plazo.

Las decisiones estratégicas son piezas claves para mejorar las técnicas y la utilización de recursos de manera eficiente y con esto poder alcanzar los objetivos. Con ello la estrategia es de gran importancia para la empresa ya que busca entre la competencia destructiva de las compañías que compiten sobre lo mismo, identificar distintas formas de competir creando un valor distinto para el consumidor con el fin de lograr mayor rentabilidad y después evaluar los



resultados para mejorar constantemente si es necesario, términos que a continuación se describirán.

1.1 Características de la administración estratégica.

1.1.1 Origen, importancia y elementos que contiene la administración estratégica.

La administración estratégica se puede definir como “proceso de administración que implica que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos” según James Stoner.

Si bien esta es una definición muy concreta y sin mucha extensión se puede entender que la administración estratégica significa crear un plan de acción ya sea para una empresa u organización por medio de estrategias, fijándose objetivos a largo plazo y continuamente evaluados.

(Carlos López marzo de 2001. Introducción a la administración estratégica. *Estrategia y dirección estratégica*. Recuperado el 23 de enero de 2013 de. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>)

Por otro parte una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la dirección estratégica. Los términos como objetivos, misión, fortalezas y debilidades se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. Según el New World Dictionary, de Webster, la estrategia es “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. La palabra estrategia procede del griego *strategos*, que se refiere a un general militar y combina la palabra *stratos* (“el ejército”) y *ago* (“dirigir”). La historia de la



planeación estratégica empieza en la milicia. Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es “obtener una ventaja competitiva”.

El origen de la administración estratégica se da a comienzos de los años 60's debido a que los administradores de éxito por ser eficaces y eficientes, siempre han hallado buenas estrategias y estos estudiosos reconocieron a la estrategia como un factor clave del éxito organizacional.

Por otro lado Chandler propuso un concepto de estrategia en el cual nos dice que es la determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos para alcanzar lo propuesto. Carlos López (2001)

La estrategia es definida como el camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos, concepto que fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes pusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante a mediados de los setentas surge un nuevo enfoque de la administración estratégica basado en el principio de que un diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los “objetivos” se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de administración estratégica (Hofer y Schendel).

(Carlos López marzo de 2001. Introducción a la administración estratégica .*Estrategia y dirección estratégica. Recuperado el 23 de enero de 2013 de. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>*)

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: Los objetivos como el establecimiento, la estrategia como la formulación e implantación y cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estos conceptos la administración estratégica empieza a tomar forma, hasta llegar en lo que se conoce hoy en día.

Desde esta perspectiva los que estén al frente de las empresas y organizaciones deben prepararse y siempre tener un paso adelante a los cambios futuros del



entorno y diseñar planes que permitan adaptarse, así como innovar para enfrentar distintas situaciones no previstas y volverse más fuertes ante el entorno.

1.2 Necesidad de aplicar la administración estratégica en la empresa.

“En la práctica y funcionamiento tarde o temprano la mayoría de las empresas sobre todo en las medianas y pequeñas se pierde la energía cuando alcanzan una meta y cometen errores en el camino. A primera vista existen muchas razones para que esto suceda en las empresas, el bien o servicio se vuelve anticuado, en algunos de los casos la empresa crece de manera rápida que el gerente o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos y entonces la persona que inicio la empresa la vende o se retira dejando un vacío en la dirección, etc.” Rodríguez V. (1997).

Sin embargo, las razones anteriores y otras más para que una empresa no funcione se reducen a solo tres:

1. La empresa ya no tiene claro un objetivo.
2. El propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general.
3. Hace falta un dinamismo en la dirección.

Sin duda la necesidad de una administración estratégica se hace presente en la empresa para funcionar de manera más eficiente y se encarga de resolver aquellas situaciones que sean contradictorias a esto. Las pequeñas y medianas empresas se encuentran destinadas para aprovechar esta práctica y consolidarse antes de que caigan en la monotonía y se estanquen.



1.3 Importancia de la administración estratégica.

Según Thompson & Strickland (2004) Las tareas de crear, implementar y ejecutar las estrategias de la compañía constituyen el corazón y el alma de la administración de una empresa de negocios. La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización.

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Al crear un curso estratégico, la administración expresa que “entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección, centrarnos en estos mercados y en estas necesidades de los clientes, competir de esta forma, asignar nuestros recursos y energías de estas maneras y confiar en estas formas particulares de hacer negocios”.

Por consiguiente, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercado específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

1.4 Beneficios de una administración estratégica.

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo aprender), ejerciendo el control en su propio destino. Fred R. David (2003).

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos



los gerentes y empleados, la comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso (Fred R. David).

Por tal motivo cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa de manera que los gerentes y empleados se vuelven más competitivos, innovadores y creativos cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa (Fred R. David).

Por otra parte Fred R. David también menciona que la investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan. Las empresas muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las empresas con sistemas de planeación que más se asimilan a la teoría de dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. Además de dar poder a los gerentes y empleados la dirección estratégica establece orden y la disciplina en una empresa, que de otra manera, funcionaria de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. Renueva confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar decisiones correctivas.



1.5 El proceso de la administración estratégica.

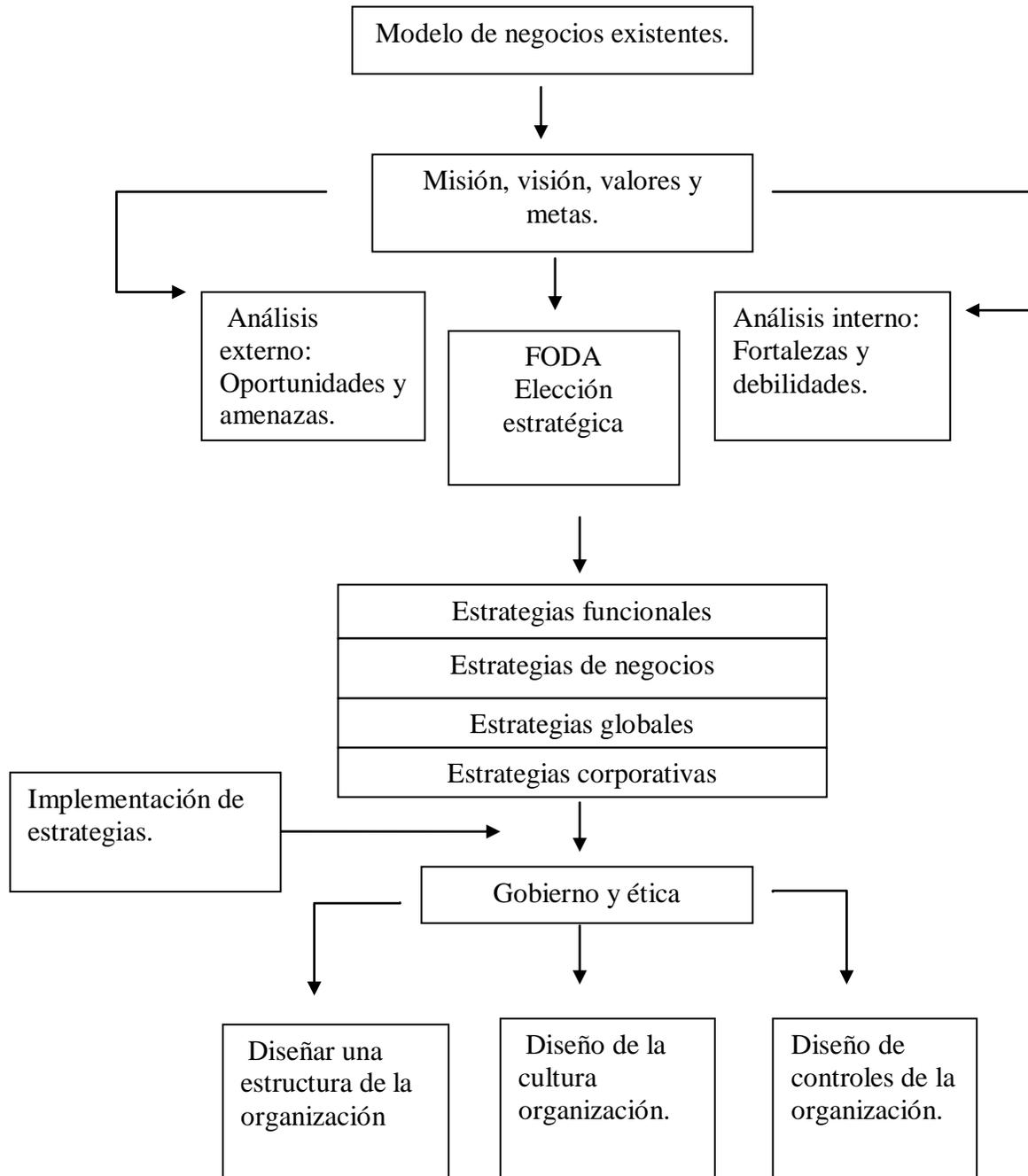
El crear un plan de acción dentro de una administración estratégica implica de un proceso, tal es el motivo que Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones (2011) nos dan a conocer el modelo formal de planeación estratégica para elaborar estrategias, este cuenta con cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar sus oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar estrategias.

Por lo que el analizar el entorno interno y externo permite elegir estrategias, constituir la formulación de las estrategias para después implementarlas y ponerlas en acción a través de acciones congruentes que la empresa elija en los niveles corporativos de negocios y funcional. Asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes por lo general mediante el diseño de estructura organizacional, asignar recursos incluidos el capital y dinero; establecer objetivos a corto plazo y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas. Se puede observar en la figura 1 el Proceso de planeación estratégica por Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones:



**Figura 1. Proceso de planeación estratégica.
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**



Fuente: Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones (2011)



1.5.1 Declaración de la misión.

El primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la misión. La misión según Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones consta de cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamarse misión; una declaración de algún estado futuro deseado a lo que suele llamarse visión; una declaración de valores clave con los que la organización está comprometida y una declaración de las principales metas. Para esto un primer paso importante en el proceso de formular la misión es llegar a la definición del negocio o la organización respondiendo las interrogantes ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? Y ¿Cuál debe ser?

Por otro lado Thompson & Strickland menciona que la misión tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa (“quiénes somos y que hacemos”). Por lo que se ejemplifica de la siguiente forma; las declaraciones de la misión que la mayoría de las empresas incluye en sus informes anuales que colocan en sus sitios web casi siempre hacen hincapié en los productos y servicios actuales de la empresa, los tipos de clientes a los que sirve y las capacidades tecnológicas y de negocios con los que cuenta.

1.5.2 Visión

La visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr. (Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones).

Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente , la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y



el tipo de compañía que la administración está tratando de crear (Thompson & Strickland).

1.5.3 Valores

Los valores de una empresa expresan como deben comportarse los directivos y empleados, como deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: El conjunto de valores, normas y estándares que controlan como trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. Una cultura organizacional suele ser vista como una fuente importante de su ventaja competitiva.

La ética de negocios y dirección estratégica también son definidos como los principios de conducta dentro de las empresas que guían a la toma de decisiones y el comportamiento. Una buena ética de negocios es requisito previo para una dirección estratégica eficaz; una ética adecuada este autor la hace llamar que es sencillamente igual a “un buen negocio”. Los estrategas son los individuos que tienen la mayor responsabilidad para garantizar que se fomenten y practiquen principios éticos elevados en la empresa. Todas las decisiones de formulación, implantación y evaluación de las estrategias tienen por fuerza repercusiones éticas (Fred. R David).

1.5.4 Metas principales y establecimiento de objetivos.

Una vez que estructurada la misión, visión y valores esenciales, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso.

Las metas bien construidas tienen cuatro características clave según Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones:



1. Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los gerentes un estándar o referencia respecto de los cuales pueden juzgar su desempeño.
2. Abordan cuestiones cruciales. Para mantenerse enfocados, los gerentes deben elegir una cantidad limitada de metas para evaluar el desempeño de la empresa. De tal forma las metas que se elijan deben ser cruciales e importantes.
3. Son desafiantes pero realistas. Dan a todos los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los desafíos que supone, los empleados pueden darse por vencidos; una meta demasiado fácil puede desmotivar a los gerentes y a otros empleados.
4. Especifican un lapso en el cual se deben realizar las metas, cuando sea apropiado. Las restricciones de tiempo indican a los empleados que el éxito requiere que una meta sea alcanzada para una fecha determinada, no después. Las fechas límites pueden lograr en los empleados o gerentes un sentimiento de urgencia para el logro de una meta y actuar como motivadores. No obstante, no todas las metas requieren restricciones de tiempo.

Debido a estas cuatro características podemos determinar que el fijar metas implica también establecer un tiempo en el que se van a lograr, ya sea a corto, mediano plazo o largo plazo y además de esto, siempre tratar de mantener incentivados y motivados a los empleados y gerentes de la empresa.

1.5.5 Establecimiento de objetivos.

Como lo menciona Thompson & Strickland el propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la empresa anhela lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de



su éxito o fracaso a lograrlos ayudan a los administradores a tener un seguimiento de progreso de la empresa. Los objetivos siempre tendrán como reto poder ser sobresalientes y para eso el desempeño tiene que ser agresivo para impulsar a una organización a ser más inventiva y de muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero como su posición de negocios, y a ser más intencional y concentrada en sus acciones.

1.5.6 Análisis externo.

El segundo componente también establecido por Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones del proceso de la administración estratégica es un análisis del entorno operativo externo de la organización. El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la empresa que afectara la manera en que lograra su misión.

Para esto se menciona que se deben examinar tres entornos interrelacionados cuando se haga un análisis externo: El entorno de la industria en el que la empresa opera, el entorno nacional, y el entorno socioeconómico o macroeconómico.

En el entorno de la industria en la que opera la empresa requiere una evaluación de la estructura competitiva de la industria a la que la empresa pertenece, como la posición competitiva de la empresa y sus rivales así como analizar la naturaleza, etapa en que se encuentra, dinámica e historia de la industria. Por consiguiente analizar el macro-entorno consiste en examinar los factores, macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar la empresa.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales,



gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro (Thompson & Strickland).

Implementar un análisis externo es de gran importancia debido al impacto que ha generado la globalización ya que el entorno es muy cambiante, tales aspectos como la tecnología, tendencias de moda, cambios en la población, el cambio de valores, el medio ambiente y creciente competencia entre las empresas son tan solo algunas de las oportunidades y amenazas que ya no se pueden dejar a la deriva por los directivos y administradores de las empresas si pretenden perseverar en el mercado.

1.5.7 Análisis interno.

El análisis interno se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa, la meta siempre será identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Por lo que las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de una empresa. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen fortalezas y eliminen debilidades internas de tal manera que las fortalezas y debilidades se determinan de acuerdo a la relación con los competidores en donde una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante (Fred R. David).

1.5.8 Análisis FODA.

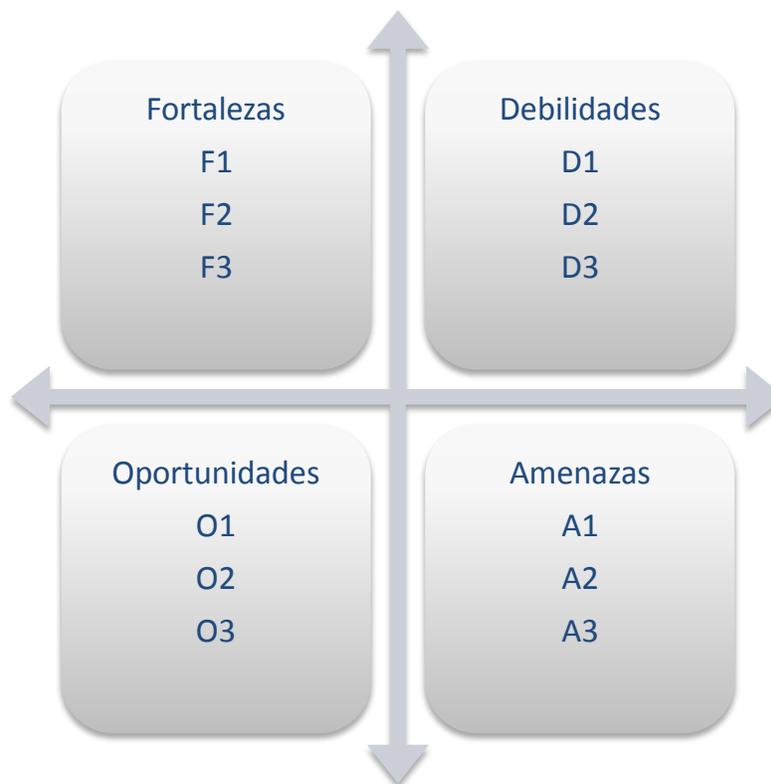
El siguiente componente estratégico requiere formulación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y



amenazas externas. La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA cuyo propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar debilidades.

El objetivo en sí del análisis FODA, es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor ajuste con sus recursos y capacidades al entorno en el que opera. En esencia un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocio en competencia y para afinar el modelo de negocio que los directivos elijan (Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones).

Figura 2. Análisis FODA.





1.5.9 La matriz FODA.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

La construcción de una matriz FODA según Fred R. David consiste en los siguientes ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.

**Figura 3. Matriz FODA.**

	FORTALEZAS :F	DEBILIADES: D
	1	1
	2	2
	3	3
OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	1	1
2	2	2
3	3	3
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	1	1
2	2	2
3	3	3

1.5.10 Creación de la estrategia.

Hacer estrategia según Abdul-Nour et al. (2003) es en últimas, enfrentar problemas mayores, a saber: Luchar contra la adversidad (agonística), proyectarse hacia el futuro y hacer predicciones, asumir la complejidad y superar la indecisión propia a la solución de todo problema estratégico.

La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas ; como debe responder a las preferencias cambiantes del comprador; que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratara de cubrir ; cómo reaccionará a las nuevas a las nuevas condiciones del mercado y



competitivas; como lograra el crecimiento a largo plazo. Por lo que una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa (Thompson & Strickland).

De igual forma Mintzberg , Quinn & Voyer (1997) determinan que una estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo dicho patrón es el que produce las principales políticas y planes para lograr tales metas.

La formulación de la estrategia partiendo Mintzberg se centra en identificar las oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la empresa y atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones que puedan surgir. Antes de tomar una elección en particular se debe analizar los puntos fuertes y debilidades de la empresa junto con sus recursos disponibles, capacidad y el alcance que tengan para siempre tratar de obtener una ventaja de las necesidades en el mercado y estar preparadas para enfrentar riesgos en el desempeño.

1.5.11 Implementación de estrategias.

Después de formular las estrategias de manera congruente para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, los gerentes deben implementarlas de tal forma que se deben tomar las medidas necesarias en cada área asignada para ejecutarlas.

Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones mencionan que la implementación puede incluir por ejemplo instituir programas de mejora de la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto para diferentes grupos de consumidores, implementar incrementos o disminuciones de



precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre o venta de algunas de sus partes.

Poner en práctica la ejecución de la estrategia implica hacer una evaluación de lo que se necesitara para desarrollar las habilidades en la empresa y así lograr en el tiempo programado los objetivos de una manera eficiente y con buenos resultados.

Los estrategias nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas y desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias (Fred R. David).

1.5.12 Evaluación de las estrategias.

Partiendo de que la planeación estratégica es una constante actividad que interactúa en las diferentes áreas de la empresa u organización una vez establecida es indispensable supervisar la ejecución de las estrategias y determinar el grado de impacto, de igual forma analizar si los objetivos y metas han sido alcanzados satisfactoriamente o se han generado circunstancias especiales.

Por este motivo se debe hacer una retroalimentación de la información que se ha creado en la implementación y ejecución de las estrategias en las diferentes áreas con sus resultados para después ser estudiados por la dirección de la empresa. Con esto los directivos de la empresa deben establecer que mejorías pueden



adherirse a las estrategias en un futuro o si es necesario reafirmar el modelo de negocio según Charles W.L. HILL & Gareth R. Jones.

Mintzberg, Quinn & Voyer proponen un sistema de evaluación basado en las siguientes preguntas:

1. ¿Ha logrado crecer?
2. ¿Ha mejorado su margen de ganancias?
3. ¿Son adecuados los objetivos del negocio?
4. ¿Son adecuados los planes a políticas principales?

1.6 Conclusión:

Podemos determinar que la aplicación de la estrategia surge desde tiempos muy remotos en donde el objetivo empieza siendo militar y después esta herramienta es adoptada por las empresas con la intención de buscar siempre una ventaja competitiva que las diferencie de las demás empresas o competidores para volverse más rentable y proactivas en donde inclusive los empleados busquen ese objetivo y estén motivados a conseguirlo.

Debido a que la administración estratégica se ha convertido en una necesidad, en donde un porcentaje mínimo del 10 % en todo el mundo aproximadamente de empresas son las únicas que están en constante éxito y al parecer sin límites de seguir creciendo y por el contrario el 90% con tendencias a estancarse o fracasar en necesario implementar una gestión en la empresa de manera estratégica que nos permita posicionarnos en un lugar rentable dentro del mercado y seguir creciendo exitosamente.

Lo que nos lleva a aplicar una misión y por consecuencia tener una visión de poder ir cumpliendo nuestros objetivos.



Estos términos principales que encontramos en este capítulo nos da las herramientas para poder analizar a los adversarios y utilizar esos factores centrales de fortaleza y optimizar la utilización de oportunidades que se presenten y tratar de extinguir las debilidades y amenazas de la empresa, como vimos todo esto partiendo de un análisis FODA.

De este modo se busca tener un control de la empresa conociéndose a sí misma por completo, es decir conocer las características internas , determinar cuál es el negocio y que tendencias le podrían beneficiar o perjudicar tales como los factores económicos , políticos, tecnológicos, competitivos, sociales o económicos y mayor conocimiento de las amenazas externas.

Consecutivamente la creación de un modelo que aunque no garantice el éxito si represente un planteamiento claro y practico de la creación de estrategias, su implementación y evaluación siendo un proceso dinámico y continuo.

Lograr que la empresa tenga un enfoque más sistemático, lógico, racional de la elección estratégica, tener una comunicación y compromiso con los gerentes y empleados son principales beneficios de la administración estratégica. Por lo que en general, las empresas que manejan un sistema de planeación similar a la administración estratégica muestran un rendimiento financiero superior, son más rentables y más exitosas en relación a aquellas empresas que no planean y simplemente están a la deriva.



Capítulo 2.

Características distintivas de la MIPYME

2 Introducción.

Actualmente y con las condiciones que se viven en el mundo y en nuestro país México, las MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas) se han convertido en el objeto de estudio por diferentes organizaciones como son; las universidades, investigadores y el gobierno. Debido a la importancia que tiene impulsar el desarrollo de las MIPYME ya que de estas depende la economía del país y su desarrollo por su gran aportación al PIB este con un 34% de aportación y en la generación de empleo, factor que sin duda es de gran importancia ya que generan un 70% de los empleos en el país.

Por lo que en este segundo capítulo se mencionara la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), sus características, capacidad y sus límites, por lo mismo cabe mencionar que la micro y pequeña empresa según la investigación en un contexto global forman parte de la misma clasificación.

También la clasificación de acuerdo a sus sectores en México y con relación a su estratificación de Micro, Pequeña y Mediana empresa, número de empleados e ingreso anual de ventas, en base al INEGI. De igual forma con el estado de Quintana Roo y el municipio de Othón P. Blanco.

Por lo que a continuación se presentara un análisis de las MIPYME para conocer más a fondo su más actual posición y la importancia que esta tiene para la economía.



2.1 Concepto de Empresa.

Delimitar el concepto de empresa es algunas veces entrar al debate en la búsqueda de este concepto ya que tiene un conjunto de definiciones en la figura económica. Por lo que el concepto de empresa puede ser definido con respecto a la investigación como la unidad de producción que se encarga de generar los bienes y servicios que la sociedad demande, necesite o requiera. La empresa está conformada por una organización de 2 o más personas que auxilian dentro de límites establecidos y que actúan de forma coordinada y constante en su entorno para alcanzar una meta o interés propio.

2.2 Importancia del estudio de las PYME en el mundo.

De acuerdo a Abdul-Nour. et al. (2003) Desde hace más de tres décadas, la importancia de las PYME y del empresariado comienza a ser reconocida no solamente por los políticos, teniendo en cuenta el rol clave de las PYMES en la creación del empleo, sino que también por un gran número de investigadores y también por las universidades.

En la década de 1970, las investigaciones sobre las PYME comenzaban a multiplicarse casi por todas partes, suscitando cada vez más interés, aun cuando continuaran realizándose, a menudo al margen de la investigación catalogada como más importante.

Aunque esta nueva importancia aún no ha sido aceptada en todos los ámbitos, algunos continúan viendo a las PYME como “pequeñas grandes empresas” según Abdul-Nour. et al. (2003). Y que responden a los mismos criterios que las grandes o a las que pueden aplicarse los mismos conceptos y las mismas teorías, menciona que otros consideran que analizar las pequeñas empresas solo vale la pena por cuanto están en camino de transformarse en grandes empresas y que



incluso algunos cuestionan la gran importancia de las PYME en la creación de empleo.

Por otra parte menciona que las PYME constituyen, para varias regiones, la única fuente de trabajo y de renovación de la economía; regiones para las cuales grandes inversiones están fuera de alcance o requieren demasiados recursos y que para los países en desarrollo, el empresariado local y las PYME (Informales o formales) son considerados también una respuesta a las carencias de las grandes inversiones orientadas solo hacia la exportación, o a las empresas públicas, a menudo enfrentadas a una pesada burocracia.

2.3 Tipologías Cuantitativas PYME desde un contexto global.

Para todas las tipologías de las PYME, se dice que hay que distinguir, en primer lugar, las empresas, de los establecimientos, cuando se habla de empresas o de PYME, nos referimos a centros de control, con una propiedad delimitada. Para las micro y pequeñas empresas, esto presenta pocos problemas: el establecimiento se confunde, la mayoría de las veces, con la empresa, y la propiedad es, a menudo, bien conocida.

Pero este concepto es menos claro en el caso de la mediana empresa, además uno de los primeros criterios hace referencia a la noción jurídica de la independencia de las empresas. Así, un pequeño establecimiento controlado por una gran empresa no es una PYME y a pesar de esta noción de independencia, se menciona que las tipologías de PYME más conocidas y utilizadas con más frecuencia hacen referencia a datos cuantitativos de empleados, activos o ventas anuales.

Pero también podemos comparar con la definición de pequeña empresa desde un contexto global según Colín Barrow (1996) el cual menciona que la pequeña empresa desafía cualquier definición fácil y que comúnmente puede aplicarse el



término de pequeña empresa a las llamadas “orquestas de un solo hombre”, como tiendas y restaurantes de vecindario, y aplicar el termino gran empresa a gigantes como IBM, General Motors, Shell e ICI. Pero que entre estos dos extremos tienen cabida los negocios que podrían considerarse grandes o pequeños, según la vara y el punto de separación que se empleen para medir su tamaño.

2.4 Características distintivas de las PYMES en el mundo.

Abdul-Nour et al. (2003) define desde un contexto global lo siguiente:

1. Evidentemente el tamaño pequeño, calculado a partir de diferentes medidas (número de empleados, nivel de ventas...) con todos los matices de los que hemos hablado antes.
2. La centralización de gestión. Podemos, incluso hablar de “personalización” de la gestión en la persona en el propietario-dirigente, en el caso de las micro empresas. Pero es posible, también, encontrar una fuerte centralización en medianas empresas de los sectores tradicionales.
3. Una escasa especialización. Tanto en el nivel de la dirección (asumiendo tareas de dirección y ejecución, sobre todo cuando es pequeña empresa), como en el nivel de los empleados y de los equipamientos, la especialización llega con el aumento de tamaño, el paso de una producción variada, sobre pedido o de muy pequeñas series, a una producción en grandes series y repetitiva. Así, a medida que la empresa crece, debe poner en marcha varios niveles organizativos, normalmente, primero en la función contable y de producción, luego en la función de mercadotecnia, después en las compras, investigación y desarrollo y, finalmente, en la de personal.
4. Una estrategia intuitiva o poco formalizada. Mientras que las grandes empresas deben preparar “planes” relativamente precisos de las acciones



futuras, para que toda la dirección pueda tomarlos como referencia en las pequeñas empresas, el propietario-dirigente puede tener en su cabeza los diferentes elementos de su estrategia, teniendo en cuenta una menor complejidad y generalmente de una gran proximidad sociocultural con sus empleados claves, para explicarles, de ser preciso, todo cambio de dirección.

5. Un sistema de información interna poco complejo o poco organizado. Las pequeñas empresas organizacionales funcionan mediante dialogo o contacto directo y por información, en buena parte táctica (no codificada).
6. Finalmente, un sistema de información externa simple. En las empresas artesanales, el propietario-dirigente puede discutir directamente con sus clientes, tanto para conocer sus necesidades y sus gustos, como para explicarles diferentes aspectos del o de los productos. Mientras que en las grandes organizaciones se deben realizar estudios de mercado costosos y complejos que por otra parte, terminan a menudo influenciándola estrategia, cuando la realidad ya ha cambiado. En las péquelas empresas, hacen frente a oligopsonios que las aíslan de su verdadero mercado y, así, de esta información directa.

2.5 Importancia de las MIPYME en México.

De acuerdo a Rodríguez, V. (1999) se menciona que desgraciadamente, en cada instante se inician en todas las partes del país de México, cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia y muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encuentran así como a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

De igual forma menciona que la pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país y el enorme crecimiento de la

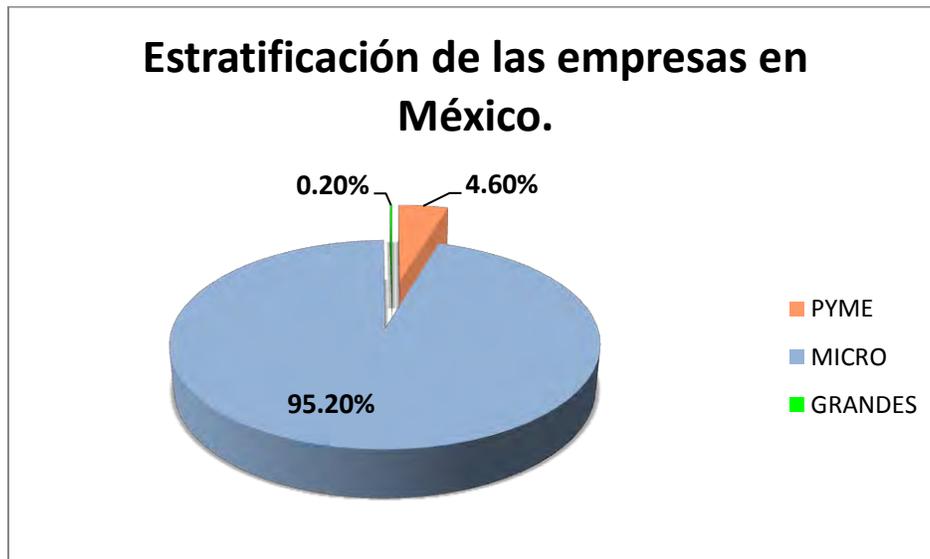


influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, y al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección ya que estas todo lo investigan, planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos por lo que desde este punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras, sino por su contribución a la economía.

Según estudios e información tomada del INEGI de Reyna H.V. & Monserrat M. (2011) Existen 5.144 millones de empresas de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); de éstas, 95.2% son microempresas y por consecuencia podemos entender que el resto son grandes empresas.

Por lo que se puede establecer la siguiente grafica de la estratificación de las empresas según su tamaño en México:

Gráfica 1. Estratificación de las empresas MIPYME en México



Fuente: Elaboración propia en base al INEGI.



De igual forma se menciona que la importancia de las microempresas radica tanto en los empleos que generan, como en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). El total de empresas ocupan a 27.7 millones de personas en el país lo que representa 72% de empleos formales; las MIPYMES generan 70% de estos empleos contribuyendo con 34.7% al PIB; es importante señalar que esta contribución ha disminuido al pasar de 42 a 34.7% de 1999 a 2009. Las microempresas generan 45.6% de empleos, sin embargo, contribuyen sólo con 15% del PIB como se puede observar en la grafica 2.

Gráfica 2. Personal ocupado por las MIPYME.



Fuente: Elaboración propia en base al INEGI.

2.6 Estratificación de la MIPYMES en México.

Según estudios del INEGI el 30 de abril de 1985 la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial actualmente como la Secretaria de Economía , establecio de manera oficial los criterios para clasificar a la industria según su tamaño y se publico en el Diario Oficial de la Federacion el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana , estableciendo los siguientes estratos:



Microindustria: Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

Industria pequeña: Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana: Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces La secretaria de economia mantiene la regulacion y normatividad de las actividades economicas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.7 Estratificación de las empresas según los sectores.

En México los sectores economicos que conducen a la produccion de bienes y servicios mas importantes son los de manufacturas , comercio , servicios privados no financieros y paraestatales ya que dieron empleo a 20 116 834 personas según el censo económico 2009.

De esta forma se han considerado para este tema como los principales sectores económicos de México a los de manufactura, comercio y privados no financieros ya que conforman el 98.4% de las unidades económicas y el 90.2% del personal ocupado según los resultados de los censos económicos 2009. Estos sectores están integrados de la siguiente manera:

Industrias manufactureras: Se encuentran conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física, o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos , actividades de maquila y ensamble como lo es la industria automotriz , cervecera refinación de petróleo, por citar algunas.

Comercio: Comercio al por mayor y comercio al por menor.



Servicios: Información en medios masivos; servicios financieros y de seguros; servicios inmobiliarios y de alquiler; servicios profesionales, científicos y técnicos; corporativos; servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos; servicios educativos; servicios de salud y de asistencia social; servicio de esparcimiento culturales y deportivos; servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y otros servicios excepto gobierno (INEGI 2009)

El ultimo pronunciamiento de las características para la estratificación de la empresas en Mexico hecho por la secretaria de economia según su sector , numero de personal ocupado y ventas anuales fue realizado en junio de 2009.

Tabla 1. Estratificación de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México de acuerdo a su sector, numero de trabajadores y monto de ventas anuales.

Estratificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (30 de junio de 2009)				
Tamaño	Sector	Numero de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope maximo combiado*
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 \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaria de economia 2009



2.8 Principales características de las microempresas en México.

Los problemas principales de las microempresas en México según Rodríguez, V. (1999) se derivan de las siguientes características:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- El ausentismo de personal.
- El constante aumento de los precios de materias primas.
- La mala calidad de los materiales.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Faltas de garantías para acceder a crédito.
- Excesiva regulación gubernamental.

Por lo que con lo anterior se deberá considerar para resolver las distintas características que particularmente afectan al desarrollo de la microempresa que intenten mejorar su eficiencia por medio de la profesionalización, capacitando al empresario en aspectos de administración y planeación estratégica. Por otro lado considerar el financiamiento en última instancia debido a que no son las únicas alternativas de solución para las empresas.

2.9 Principales Factores externos que intervienen en el desarrollo de la microempresa en México.

2.9.1 Insumos.

Las microempresas actualmente se encuentran ante pruebas de fuego debido a que el entorno cada vez es más complicado, se enfrentan a grandes problemas en relación a la obtención de sus materias primas ya que debido a la escala de compra muy pequeña los costos son muy elevados.



Los proveedores se vuelven más exigentes en cuanto a condiciones de los pagos y no se tiene tanto poder de negociación lo que hace que estos les den más prioridad en la entrega a sus clientes más grandes, muchas de las veces esto afectando el abastecimiento a las microempresas. De igual forma se enfrentan a una competencia de calidad, es por ello que necesitan que sus insumos sean de calidad, que se hagan llegar al cliente en tiempo y forma y que sean más eficientes. Un nuevo factor importante ha sido la revolución de las comunicaciones y la globalización que han permitido comparar fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo con la presentación de normas internacionales cada vez más estrictas a si como sistemas de certificación de calidad a los consumidores de productos mexicanos con el fin de llegar a la calidad total de la empresa.

2.9.2 Mercado.

Es agresiva la competencia frente a las grandes corporaciones por eso las microempresas se enfrentan a la necesidad de tener una identidad y una imagen ya que son ellas las que necesitan diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado, y lograr una posición con los recursos que estén al alcance sin tener la idea de que utilizar recursos para la creación de una imagen o publicidad es un gasto si no al contrario puedan visualizarlo como una inversión que traerá buenos resultados en las ventas.

La empresa debe tener el talento de identificar porque es diferente junto a las grandes corporaciones así como ubicar cuáles son sus ventajas competitivas ya que esas le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, si no que muchas veces es la presentación o la funcionalidad. En conclusión si la empresa de lo contrario no aplica esta diferenciación sus posibilidades de sobrevivencia cada vez serán muy pocas.



2.9.3 Clientes.

Las microempresas participan en la competencia por tener cada vez más clientes y el conocer sus preferencias de su segmento de mercado, por lo que la segmentación de mercado se ha convertido en una herramienta de mucho valor actualmente para sobrevivir. Esto debe consistir en hacer evaluaciones cada determinado tiempo donde puedan obtener resultados acerca de cómo están posicionados en el mercado, como percibe el consumidor sus marcas, y como evalúan su producto o servicio.

En el caso de las microempresas el costo de una investigación puede ser un factor negativo para fomentar el crecimiento de la misma, pero podrían utilizar un método de más bajo costo y empezar con la cultura de la investigación, tal como puede ser la aplicación de una encuesta concreta y consecuentemente hacer un análisis de la información, sacar provecho y utilizar esos recursos para promover una nueva relación activa con sus clientes.

2.9.4 Competencia.

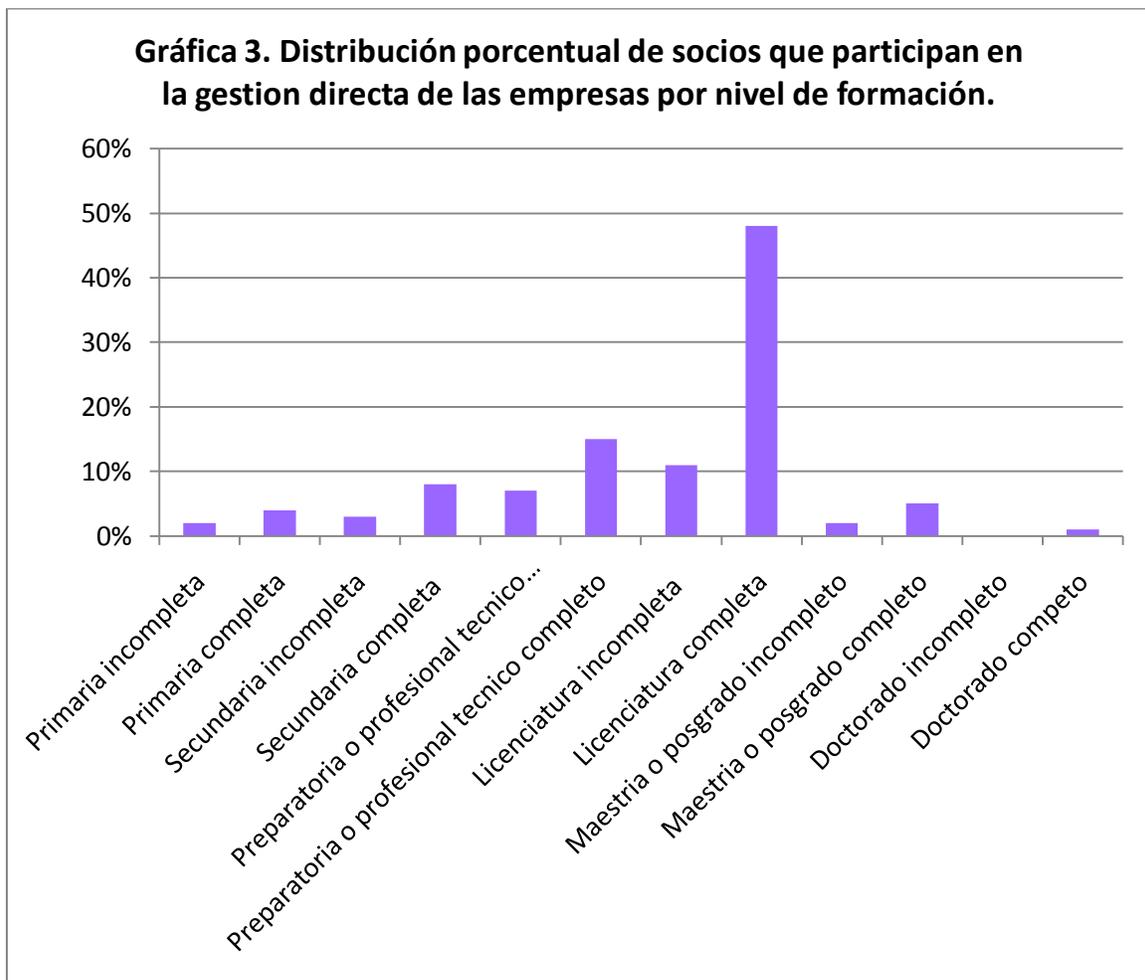
Uno de los factores para que actualmente las empresas se vuelvan más competitivas es utilizar la tecnología para dominar y perfeccionar el cómo hacer las cosas y conservar la eficiencia en los procesos productivos y calidad de los productos.

Por ello es de gran importancia que las microempresas en México de acuerdo a su alcance, puedan disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.



2.10 Principales Factores Internos que intervienen en el desarrollo de la microempresa en México.

- Según los resultados del observatorio Pyme el 48% de los socios en la gestión directa de las empresas cuentan con el grado de licenciatura completa como se puede observar en la siguiente gráfica:
(Observatorio Pyme (2009)).

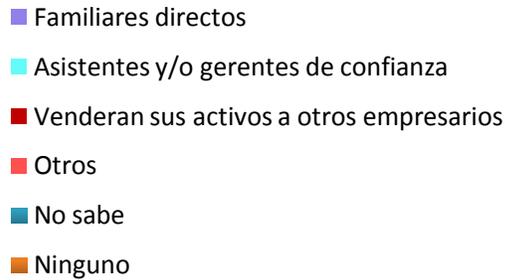


Fuente: Elaboración propia en base a datos del observatorio Pyme

- El 65% de las Pymes en México son de carácter familiar como se aprecia en la siguiente grafica:



Gráfica 4. Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementara en las mismas.

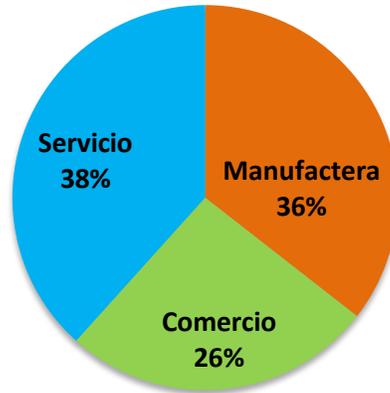


Fuente: Elaboración propia en base a datos del observatorio pyme

- Nivel de formación de los empleados: el 31% de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26% con bachillerato o una carrera técnica y el 23% con primaria.
- La capacitación de los empleados y directivos resulta ser una parte importante durante la gestión de una empresa. El porcentaje de las empresas que realizaron una capacitación de personal en los últimos dos años por sector de actividad se encuentra de la siguiente forma;



Gráfica 5. Porcentaje de empresas que realizaron una capacitación.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de observatorio Pyme

- También se tiene como resultado que más del 80% de las Pymes no cuenta con algún tipo de certificación ni hace uso de las técnicas de mejora en calidad y/o productividad ya que cerca del 50% no utiliza algún tipo de técnica.

2.11 Las MIPYME en Quintana Roo.

2.11.1 Información General del Estado.

La entidad se localiza en la península de Yucatán en el sureste de la República Mexicana con las coordenadas geográficas extremas al norte 21° 35', al sur 17° 49' de latitud norte; al este 86° 42', al oeste 89° 25' de longitud oeste.

Colinda al norte con Yucatán y con el Golfo de México; al este con el Mar Caribe; al sur con la Bahía de Chetumal Belice y Guatemala; al oeste con Campeche y



Yucatán. (SEGOB, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/EMM_qroo).

2.11.2 Extensión.

La extensión del Estado es de 50,843 Km², incluye las islas de Cozumel, Isla Mujeres, Holbox, Isla Blanca, Contoy, entre las más importantes. El estado representa el 2.55 % de la superficie del país. (SEGOB, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/EMM_qroo)

2.11.3 Regiones.

Quintana Roo se divide en 8 municipios y en 3 regiones que han sido determinadas en base a las características geográficas, integración territorial, actividades productivas, actividades culturales y sociales.

Las regiones en que se divide el Estado son: Región Norte, Zona Maya y Región Sur. (SEGOB, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/EMM_qroo)

2.11.4 MIPYME en Quintana Roo.

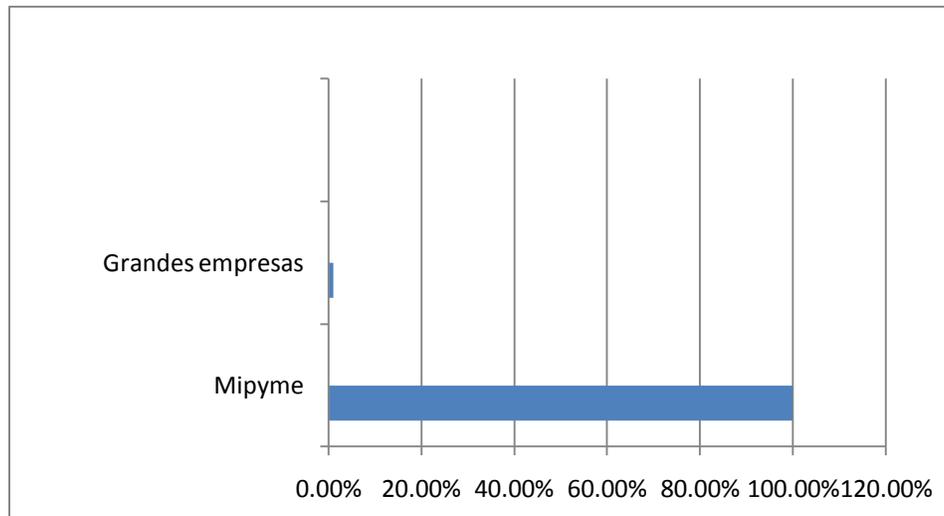
Según resultados del INEGI publicados en la perspectiva estadística diciembre 2011 en el estado de Quintana Roo existen un total de 38 mil 794 empresas operando.

Un estudio realizado por 16 universidades del país y 11 a nivel Latinoamérica titulado “Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana” Tuvo como resultado que en la entidad el 99.9% (38 mil 755) de las 38 mil 794 empresas que operan en Quintana Roo son MIPYME y el resto



ósea 39 son consideradas grandes empresas. De acuerdo a esta misma investigación se obtuvo que el 70% del empleo generado en Quintana Roo sean provenientes de las microempresas.

Gráfica 6. Empresas en Quintana Roo.



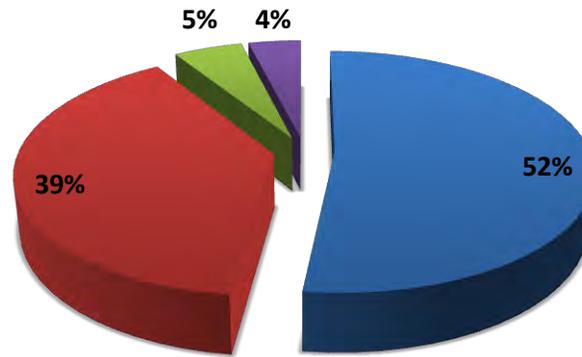
Fuente: Elaboración propia en base a una publicación periódico Novedades Quintana Roo

Mientras que del 100% de las empresas que existen en Quintana Roo el sector servicios ocupa un total del 52%, tales como los otorgados por profesionales, de asesoría o consultores, y el de comercio un 39%, de productos como abarrotes al por menor y tan sólo el 5.1% es industrial, el resto (3.9%) se clasifica en otras actividades o servicios.



Gráfica 7. Estratificación de sectores en Quintana Roo.

■ Servicios ■ Comercio ■ Industrial ■ Otras actividades o servicios



Fuente: Elaboración propia

2.12 Principales sectores, productos y servicios.

Según datos estadísticos del INEGI (2011) Quintana Roo aporta con un 1.4 % del producto interno bruto ocupando el lugar 23° siendo la actividad turística y de servicios relacionados con este sector la más representativa para la economía estatal y el comercio. Lo que significa que los hoteles, los restaurantes y el comercio al por mayor y al por menor, son las principales actividades que mueven las economías de la entidad. Tal como se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2. Estructura sectorial del producto interno bruto 2010 (Quintana Roo)**

Clave	Sector (Descripción)	Valor (miles de pesos)	Participación porcentual	
			En la entidad	Respecto al total nacional
	Total en la entidad	176,812 630.	100.0	1.4
11	Actividades primarias (explotación de recursos naturales)	1 888 832.0	1.1	0.4
21	Actividades secundarias (transformación de bienes)	19, 534, 874.00	11	2.9
43-49	Actividades terciarias sector comercio (distribución de bienes)	33 119 231.0	18.7	1.6
48-81	Sector servicios	117,158,265	66.1	32.5
93	Actividades del gobierno	7 981 084.0	4.5	1.4
99	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-2 869 656.0	-1.6	1.2



2.13 MIPYME en el municipio de Othón P. Blanco.

2.13.1 Localización.

El municipio se encuentra en la zona sur del estado, entre las coordenadas extremas 19° y 17° 50' de latitud norte y a los 87° 15' y 89° 25' de longitud oeste. Tiene como colindancias, al norte con los municipios de Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos al este con el mar Caribe, al sur con Belice y Guatemala y al oeste con el estado de Campeche (SEGOB, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/EMM_qroo).

2.13.2 Extensión.

El municipio cuenta con una extensión de 18 760 Km², lo que representa el 36.9% del total de la entidad, y por lo tanto lo convierte en el municipio más extenso del estado (SEGOB, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/EMM_qroo).

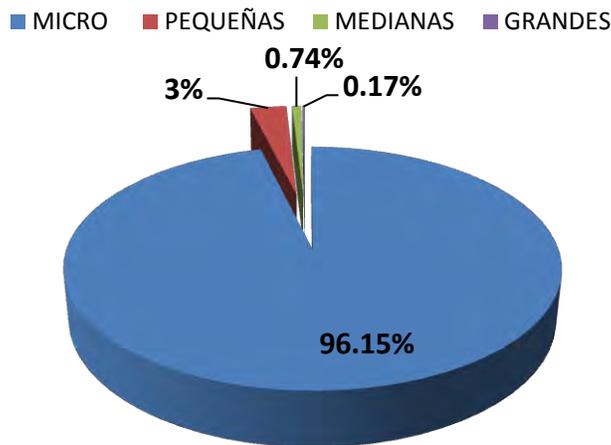
2.13.3 MIPYME en el municipio de Othón P. Blanco según información del SIEM.

De acuerdo a la información publicada por el Sistema de Información Empresarial (SIEM) en el municipio de Othón P. Blanco existe un total de 3,485 empresas registradas con relación a los 3 sectores más importantes del municipio, los cuales son; industria, comercio y servicios. De las cuales 3, 479 son MIPYME y



solo 6 son grandes empresas, esto de acuerdo a la estratificación por número de trabajadores que establece la ley para del desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Cabe mencionar que estas cifras corresponden a estimaciones realizadas por el SIEM.

Gráfica 8. Estratificación de las empresas en Othón P. Blanco.



Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

2.14 Estratificación de los micros, pequeñas y mediana empresa.

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa, señala en su última reforma D.O.F del 30 de junio de 2009, que las MIPYMES legalmente constituidas presentan la siguiente estratificación:



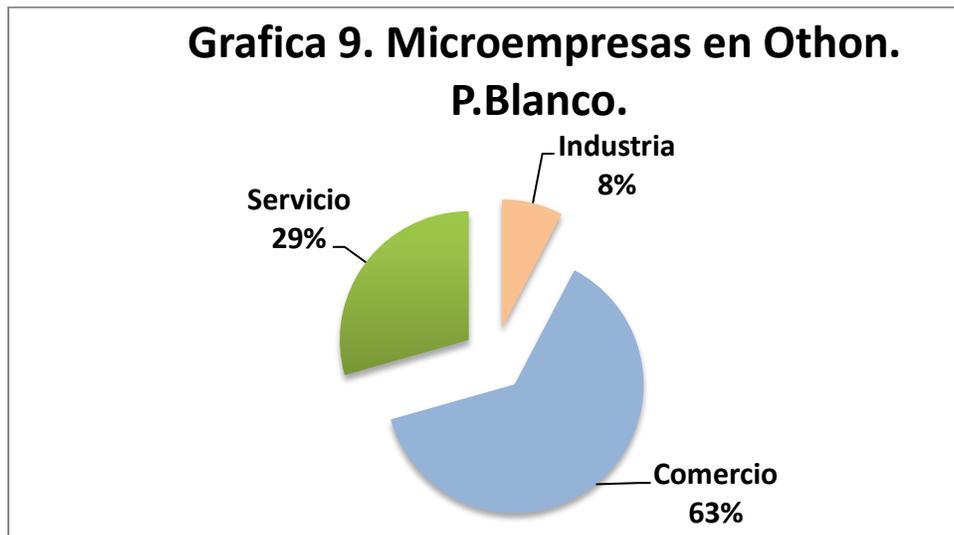
Tabla 3. Estratificación de empresas en Othón P. Blanco por número de trabajadores.

<i>Estratificación por número de trabajadores , sector y tamaño</i>			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: elaboración propia en base al SIEM

2.14.1 Microempresas en Othón P. Blanco.

Según la información del SIEM en su página oficial <http://www.siem.gob.mx/siem/> se encuentran registradas en el municipio 3, 351 Microempresas, 257 en sector industria, 2,109 sector comercio y 985 en sector servicio, siendo estas el sustento de la economía en el municipio debido a que son el mayor número de empresas generando empleo y recursos económicos y se encuentran estratificados de la siguiente forma:

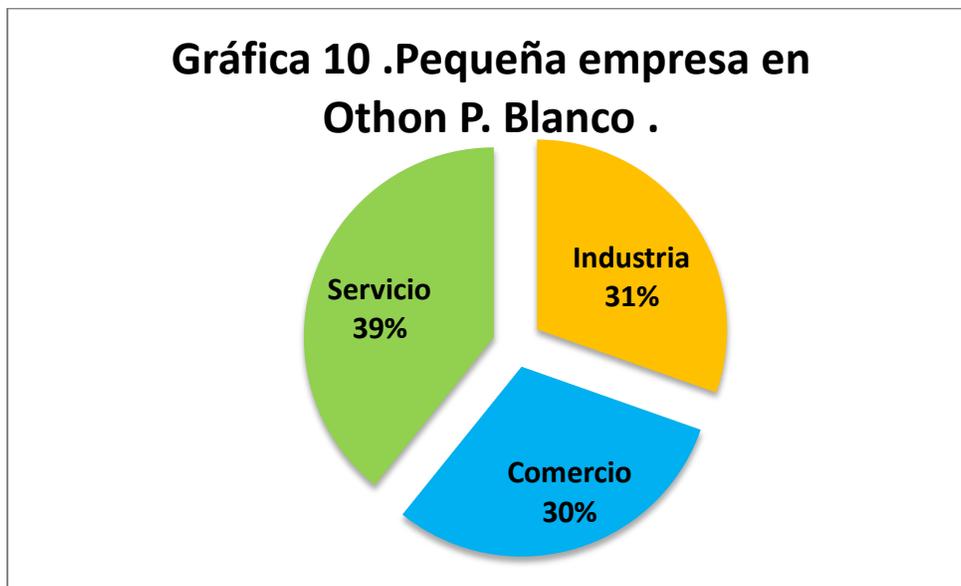


Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM



2.14.2 Pequeña empresa en Othón P. Blanco.

En el municipio se encuentran registrados un total de 102 empresas que pertenecen a la clasificación de pequeñas empresas, las cuales 6 pertenecen al sector industria, 12 al comercio y 8 al servicio y se encuentran estratificadas como se ve en la gráfica 6.



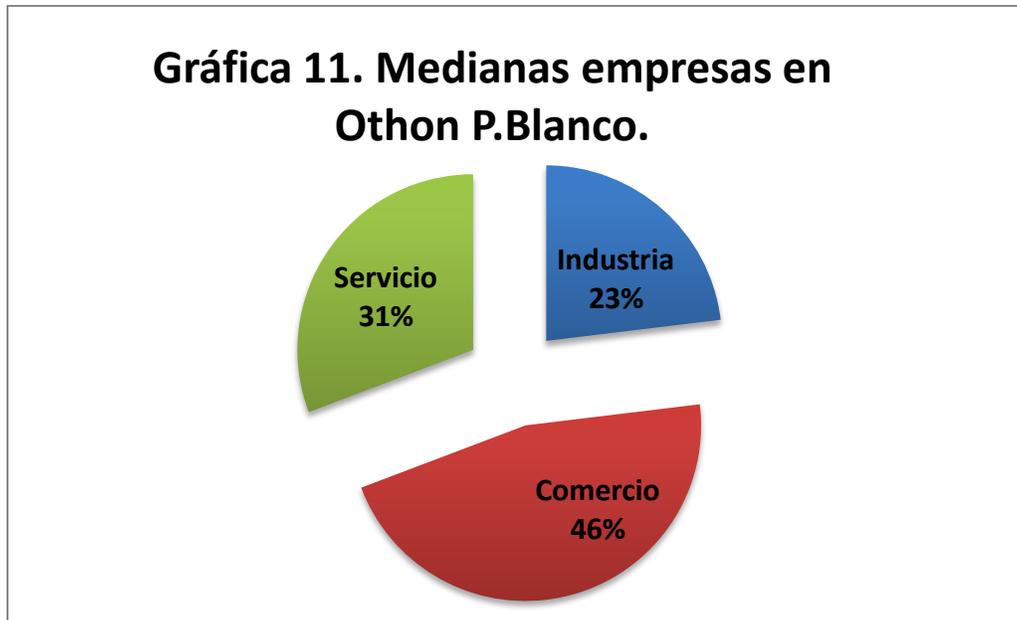
Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

2.14.3 Mediana empresa en Othón P. blanco.

Actualmente aparecen 26 empresas registradas en el SIEM que pertenecen a las Medianas empresas, 6 al sector industria, 12 al comercio y 8 al servicio, estas a su vez se encuentran divididas en la siguiente forma:



Gráfica 11. Medianas empresas en Othon P. Blanco.



Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

2.15 Empresas en Othón P. Blanco del sector comercio según el INEGI.

En los resultados obtenidos por censos económicos 2009 del INEGI se obtuvo que en el municipio de Othón P. Blanco existen 213 unidades económicas del sector comercio que se dedican al comercio al por mayor y que emplean a 1901 personas y 3240 unidades económicas que se dedican al comercio al por menor empleando a 10 597 siendo esta actividad la que más establecimientos tiene y mayor personal ocupa.

**Tabla 4. Comercio al por mayor y al por menor en Othón. P. Blanco.**

Sector comercio en Othón. Blanco.	Unidades económicas	Personal ocupado	Producción bruta total en miles de pesos
Comercio al por mayor	213	1,901	708,845
Comercio al por menor	3,240	10,597	2,097,318

Fuente: Elaboración propia en base a información del INEGI

2.15.1 Principales ramas del sector comercio al por menor en Othón. P. Blanco.

De acuerdo al censo 2009 la principal rama económica del municipio de Othón P. Blanco con mayor número de unidades es la del comercio al por menor de alimentos bebidas, abarrotes, hielo y tabaco que de igual manera es la que más personal ocupa sin embargo la rama que mas producción bruta en miles de pesos genera es la de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes como se puede observar en la siguiente tabla 5.



Tabla 5. Principales ramas elegidas de acuerdo al número de establecimientos y personal ocupado.

COMERCIO AL POR MENOR	Unidades económicas	Personal ocupado	Producción bruta total (miles de pesos)
Vehículos de motor, refacciones, combustibles, y lubricantes.	117	114	380,981
Artículos de ferretería, tlapalería , vidrios	119	633	93,671
Enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados.	157	589	93,342
Artículos de papelería , para el esparcimiento y otros artículos de uso personal	415	1,054	65,067
Productos textiles , bisutería, accesorios de vestir y calzado	397	1,020	90,917
Tiendas de autoservicio y departamentales	293	1,912	425,011
Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	1,626	3,626	225, 587
Total	3,124	8,948	1,374,576

Fuente: Elaboración propia en base a información del INEGI



2.16 Conclusión.

Como se pudo observar en la información analizada la importancia de las microempresas es de gran relevancia debido a que son la base principal de la economía de nuestro país. Aunque con la micro, pequeña y mediana empresa no se aporte un porcentaje superior del 34.7% al PIB, si se genera una gran parte del empleo por parte de las microempresas en México siendo el 45.6%. Esto comprueba que en el país la microempresa representa la salvación para muchas personas que dependen de su empleo para sustentar sus gastos, aunque desgraciadamente únicamente las microempresas solo aporten un 15% al producto interno bruto lo que igual da a conocer que con mucho se hace generar poca utilidad. Analizando la información se puede mencionar que existe una deficiencia o algún problema que no permite a las microempresas desarrollarse rápidamente.



Capítulo 3.

Evidencia empírica del estudio a las microempresas de la ciudad de Chetumal

3 Introducción.

Como se planteó al inicio, a 5 años de iniciar operaciones el 90% de las microempresas quiebra y las que alcanzan a consolidarse lo hacen hasta dentro de 10 años aproximadamente. Con la intención de respaldar la hipótesis se procedió en este capítulo a presentar los resultados obtenidos por medio del estudio de campo a las microempresas de la ciudad de Chetumal específicamente de la avenida Héroes del sector comercial y Con ello analizar si estos negocios aplican la administración estratégica y que tanto impacto tiene su aplicación a los negocios, así como determinar qué tipo de manejo existe en las microempresas en su mayoría.

3.1 Recopilación de información.

En este capítulo se presentan los resultados del estudio realizado en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, por medio de un levantamiento de encuestas a las microempresas de la avenida Héroes, utilizando el método de aleatorio por conveniencia a 80 microempresas del sector comercial. Cabe mencionar que durante la aplicación de las encuestas en el estudio de campo no se completó en su totalidad la muestra requerida de los micro-negocios, ya que solo se aplicaron 80 de 149 encuestas, debido a que sobre la avenida héroes en donde únicamente se realizó el estudio de campo muchos micro negocios han cerrado y también se encontraron varios casos en donde los establecimientos se encuentran registrados como pequeños contribuyentes pero son establecimientos cadena que existen en



varios estados y estas no cumplían las características para la investigación. Por tal situación al revisar la información con la del INEGI y el sistema DENUe existe una diferencia en el tamaño de la población y por consecuencia en la muestra.

Con la información recabada se creó una base de datos en el sistema de SPSS, para varios tipos de análisis de información, como el análisis clúster y el de frecuencias.

Partiendo de esto se analizaron las variables para comprobar la hipótesis planteada que consiste en afirmar que un gran número de microempresas fracasan o no se desarrollan debido a que no aplican una administración estratégica volviéndose así más vulnerables en el mercado.

3.2 Metodología de la investigación.

3.2.1 Diseño de investigación:

El tipo de investigación que se efectuó fue de tipo cuantitativo con un enfoque descriptivo correlacional a través del cual se utilizó una muestra de la población de las microempresas que existen en la colonia centro de Chetumal Quintana Roo para aplicar la técnica de análisis multivariante.

3.2.2 Población y muestra:

1. Nuestra población en el caso de la investigación fueron las microempresas de la avenida Héroes de la colonia centro.
2. La muestra de población estudiada fueron las microempresas de la avenida Héroes de la colonia centro de Chetumal la cual por ser parte de una población finita nuestra muestra fue de 149 microempresas con un nivel de confianza del 95% con un margen de error por debajo del 0.5% resultados de la consulta Mitofsky.
3. Características de Exclusión:
 - Las empresas con más de 10 trabajadores
 - Las empresas fuera de la delimitación de la muestra geográfica.



4-. Características de inclusión:

- Las empresas con menos de 10 trabajadores.
- Las empresas dentro de la limitación de la muestra geográfica.

3.2.3 Instrumento de investigación:

El instrumento de investigación que se usó para nuestro estudio y recolección de información fue el de la encuesta en modalidad de cuestionario para el cual se diseñó su propio formato y fue aplicada a los dueños o gerentes de las microempresas seleccionadas de la colonia centro de Chetumal.

3.2.4 Análisis estadísticos.

El análisis de la información recabada se realizó utilizando el Paquete Estadístico Informático PASW (Predictive Analytics software) Statistics 18, sin la opción de manejo de valores perdidos. Las variables o preguntas que fueron elegidas para su estudio fueron seleccionadas para perseguir los objetivos de la tesis y para alcanzar una respuesta hacia la hipótesis planteada.

Por lo cual se empleó el método de análisis por conglomerados y frecuencias.

3.3 Resultados obtenidos de la investigación.

Debido a la gran competitividad que existe hoy en día en el mundo de los negocios, emprendedores o microempresarios que buscan crecer, es para ellos vital siempre estar a la vanguardia y tener profesionalismo hasta de la manera más mínima dado que ahora existe una crisis en todo el país y con la apertura de nuevas grandes empresas se vuelve más difícil el desarrollo de las microempresas si no se manejan de la mejor manera. En este apartado podremos determinar las características genéricas que identifican a las microempresas que se estudiaron y a si determinar los principales factores que generan un impacto directo en su buen o mal manejo de gestión.



Con la información recabada se hizo los análisis clúster en el cual se obtuvo dos grupos o tipos de empresas que presentan en conjunto características diferentes un grupo de otro.

Se utiliza el análisis de componentes principales debido a que se propone obtener una representación más simple (y en menor dimensión) para un conjunto de variables correlacionadas. Con este método, las variables no se consideran explicativas o de respuesta, sino que todas son tratadas de la misma manera. Para examinar las relaciones entre un conjunto de p variables correlacionadas, se transforma el conjunto original de variables a un nuevo conjunto no correlacionado utilizando una rotación ortogonal en el espacio p -dimensional.

Estas nuevas variables se llaman componentes principales y son obtenidas en orden decreciente de importancia, de modo que las primeras componentes principales resumen la mayor cantidad posible de la variabilidad de los datos originales. Este análisis es una técnica matemática; por tanto, no requiere de una estructura probabilística para los datos.

Para el desarrollo de esta técnica se supone que $X = (X_1, X_2, \dots, X_p)$ es una variable aleatoria p -dimensional con una media μ y una matriz de covarianza Σ . Para encontrar un nuevo conjunto de variables Y_1, Y_2, \dots, Y_p no correlacionadas y cuyas varianzas son decrecientes. Cada Y_j es una combinación lineal de las X 's:

$$Y_j = a_{1j}X_1 + a_{2j}X_2 + \dots + a_{pj}X_p = a_j^T X \quad \dots + a$$

Con $a_j^T = a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{pj}$, La expresión anterior contiene una factor de escala arbitrario; para resolver este problema, se presenta la condición $\|a_j\| = 1$.



El primer componente principal, Y_1 , se calcula escogiendo a 1 tal que $\text{Var}(Y_1)$ sea lo mayor posible, sujeto a la restricción $a_1^T a_1 = 1$. Como $\text{Var}(Y_1) = \text{Var}(a_1^T \sum a_i)$. La función a maximizar $a_1^T \sum a_i$.

Utilizando el método de multiplicadores de Lagrange, resolver este problema equivale a maximizar una nueva función $L(a_1) = a_1^T \sum a_i - \lambda(a_1^T a_1 - 1)$. Para lo cual se localizan sus puntos estacionarios (puntos donde el gradiente es 0). Como:

$$\frac{\partial L}{\partial a_1} = 2 \sum a_i - 2\lambda a_1, \text{ la ecuación a resolver es } (\sum - \lambda I) a_1 = 0.$$

Para que esta ecuación tenga una solución no trivial, es necesario que la matriz $(\sum - \lambda I)$ sea no singular; es decir, λ debe ser un auto-valor de \sum i.e., una solución de la ecuación $(\sum - \lambda I) a_1 = 0$. En general, \sum tiene p auto-valores, los cuales deben ser no negativas (\sum es semidefinida positiva). Se denota a estos auto-valores $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \lambda_p$, y suponiendo que son distintos. Para determinar cuál de ellos debemos utilizar para resolver nuestro problema, vemos que:

$$\begin{aligned} \text{Var}(a_1^T X_1) &= a_1^T \lambda / a_1 \\ &= a_1^T \sum a_i \\ &= \lambda \end{aligned}$$

Para maximizar esta varianza, se selecciona λ como el máximo auto-valor; esto implica además que a_1 debe ser el auto-vector asociado con λ_1 , es decir, los coeficientes correspondientes a la primera componente principal corresponden al auto-vector asociado al máximo auto-valor, y la varianza de dicha componente es el valor del máximo auto-valor.



Estos argumentos permiten constatar que los coeficientes de la j-ésima componente principal corresponden al auto-vector asociado con el j-ésimo auto-valor. La ortogonalidad de los auto-vectores garantiza que los auto-vectores son no correlacionados.

En efecto:

$$\begin{aligned} COV(Y_j, Y_i) &= COV(a_1^T X_j, a_1^T X_i) \\ &= E(a_i^T (X_i - \mu)((X_j - \nu)a_j^T) \\ &= a_i^T \sum a_j^T \\ &= a_i^T \lambda a_j^T \end{aligned}$$

Este argumento puede extender al caso en el que algunos de los auto valores están repetidos, siempre y cuando los auto vectores asociados con raíces múltiples sean ortogonales entre sí. Si $A = [a_1, \dots, a_p]$ es la matriz $p \times p$ de auto valores de A , y el vector $p \times 1$ de componentes principales, podemos escribir $Y = a^T X$.

La matriz de covarianzas de Y , es:

$$\hat{\Lambda} = \begin{pmatrix} \lambda_1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_2 & 0 & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_p \end{pmatrix}$$

Además, $\hat{\Lambda}$ y \sum se relacionan mediante la siguiente expresión $\hat{\Lambda} = A^T \sum A$.

Otra propiedad importante es que $\sum_{i=1}^p VAR(Y_i) = \sum_{i=1}^p VAR(X_i)$, en efecto:

$$\sum_{i=1}^p VAR(Y_i) = Traza(A) = Traza(A^T \sum A) = Traza(\sum AA^T) = \sum_{i=1}^p VAR(X_i)$$



Es decir, puede afirmarse como “el i -ésima componente principal representa una proporción de $\lambda_i / \sum_j \lambda_j$ de la variación total de los datos originales” (Visauta, 2003).

Las variables consideradas para efectos de esta investigación son:

VARIABLES DEMOGRÁFICAS: Edad, género, estado civil, nivel de estudios, sector laboral en el que se desempeña, quién desempeña el rol del jefe de familia, edad del jefe de familia, características de la vivienda (propiedad, material, personas que habitan en ella, servicios con los que cuenta).

VARIABLES SOCIOECONÓMICAS: Ingreso mensual promedio del jefe de familia, no. de personas que dependen económicamente del jefe de familia, servicio médico con el que cuentan, si ha solicitado algún crédito, a quién recurrió para el préstamo del crédito, motivo, monto requerido, no. de veces que ha adquirido financiamiento, destino del financiamiento, repercusión en el ámbito familiar o empresarial, posibilidad de adquirir otro financiamiento.

Para asegurar la aplicabilidad del análisis factorial, se realiza la prueba de esfericidad de Barlett, la cual resulta altamente significativa ($P=0.000$) indicando que la matriz de correlación difiere de la idéntica y, por lo tanto, hay patrones de asociación entre las respuestas a los reactivos lo que permite la relación de variables latentes subyacentes.

Se realiza un análisis de Clúster para determinar las características del mercado del microcrédito, específicamente las características de los demandantes de los microcréditos en la ciudad de Chetumal.

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



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

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

Por lo anterior, el investigador debe conocer bien lo que desea y ante ello elegir en cuantas partes dividir su muestra, de tal forma que sean significativas para lo que persigue.

Este modelo se basa en la “salida centroide mas próxima, es decir, aquella en que cada caso es asignado a un Clúster en base a que su distancia con respecto al centro del mismo sea la misma” (Visauta, 195, 2003). La aplicación de este modelo se basa en dos opciones, la primera es la clasificación cuando los centros son conocidos y la segunda clasificación cuando los centros son desconocidos.

Debido a que el objetivo principal de esta técnica es determinar que objetos o variables son parecidos o menos parecidos, a partir de una matriz de distancia o similitud; se necesita conocer las características de los demandantes del microcrédito utilizados en la encuesta, tomando en cuenta la información que los clientes respondieron en esta.

Como se observa, la encuesta consta de tres partes importantes y básicas para conocer la forma ante ello, y para efectos de este trabajo, solo se utilizarán las preguntas que reflejan información de acuerdo al tema que está abordando la tesis y las que hablan de las características que permitan formar un perfil del demandante del microcrédito.

Este tipo de métodos tiene como punto de partida una “matriz de distancias o proximidades entre pares de sujetos o variables que permiten cuantificar su grado



de similitud-semejanza en el caso de proximidades o su grado de disimilitud-semejanza en el caso de distancias” (Visauta, 164, 2003).

Este método utiliza medidas de distancia las cuales se presentan a continuación:

Medidas de escala para intervalo.- La requerida para los demandantes del microcrédito ya que las encuestas poseen la propiedad de respuestas en 5 escalas.

Distancia Euclídea:

Es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre los dos elementos de la variable o variables consideradas. Es la opción por defecto. Sean $x_{r1}, x_{r2}, \dots, x_{rp}$ y $x_{s1}, x_{s2}, \dots, x_{sp}$ las observaciones correspondientes a las filas r y s de la matriz X . Entonces:

$$d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2} = \sqrt{(X_r - X_s)^T (X_r - X_s)}$$

es la distancia euclídea entre x_r y x_s .

Distancia de Manhattan o Block:

Es la suma de las diferencias en valores absolutos entre los valores de los

elementos:

$$b_{rs} = \sum_{j=1}^p |X_{rj} - X_{sj}|$$

Minkowski:

La distancia de Minkowski es una definición más general que incluye como casos particulares la distancia euclídea ($\lambda = 2$) y la métrica de bloques ($\lambda = 1$).

Distancia del supremo:



Puede considerarse otro caso particular de la distancia de Minkowski cuando $\lambda = \infty$.

$$srs = \sup |x_{rj} - x_{sj}|$$

Una matriz de distancias $D_{n \times n}$:

Es una matriz tal que el elemento r_s es la distancia entre x_r y x_s . Puede construirse para cualquiera de las distancias definidas.

Para las medidas de proximidad se requiere que sean r y s dos grupos de objetos con n_r y n_s elementos respectivamente. Sean x_{rjm} las observaciones del grupo r ($j = 1, \dots, p$ y $m = 1, \dots, n_r$) y x_{sjm} las observaciones del grupo s ($j = 1, \dots, p$ y $m = 1, \dots, n_s$).

Finalmente sea, pr_{jk} (j, k) una medida de proximidad (o una distancia) entre el objeto j del grupo r y el objeto k del grupo s .

A continuación, se presentan medidas de proximidad entre:

Vecino más cercano:

Se basa en la medida de proximidad más cercana entre los objetos de dos grupos. Por ejemplo, se utiliza como medida de proximidad la distancia euclídea más pequeña posible entre los objetos de los grupos.

Vecino más lejano:

Es el criterio opuesto al vecino más cercano: toma como medida de proximidad la máxima distancia entre dos objetos pertenecientes a los dos grupos.

Asociación promedio:

La medida de proximidad entre los dos grupos es el promedio de las distancias entre todos los posibles pares de objetos de los dos grupos.



Distancia de Ward:

También conocida como suma de cuadrados incrementales, utiliza la cantidad $SSW_t - (SSW_r + SSW_s)$ como una medida de proximidad entre grupos, donde:

$$SSW_r = \sum_{m=1}^{nr} \sum_{j=1}^p (X_{rjm} - \bar{X}_{rj})^2$$

Suma de cuadrados del grupo r.

$$SSW_s = \sum_{m=1}^{ns} \sum_{j=1}^p (X_{sjm} - \bar{X}_{sj})^2$$

Suma de cuadrados del grupo s.

$$SSW_t = \sum_{m=1}^{nr+ns} \sum_{j=1}^p (X_{tjm} - \bar{X}_{st})^2$$

Suma de cuadrados del grupo t.

y el grupo t es la combinación de los grupos r y s.

Distancia entre centroides:

Sean $(\bar{x}_{r1}, \bar{x}_{r2}, \dots, \bar{x}_{rp})$ y $(\bar{x}_{s1}, \bar{x}_{s2}, \dots, \bar{x}_{sp})$ las coordenadas de los centroides de los grupos r y s respectivamente, entonces la distancia euclídea

entre los dos centroides, $d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2}$ es una medida de proximidad entre dos grupos.

Los métodos de conglomerados son:

Métodos Jerárquicos: Proceso secuencial en el cual sólo un objeto o grupo de objetos cambia de grupo en cada paso. Los grupos están anidados.

Métodos de Partición: Dado un número fijo (predeterminado) de conglomerados g, se particionan los objetos hasta obtener g grupos.



Métodos tipo Q: Son similares al análisis factorial y utilizan como información la matriz XX' utilizando las variables como objetos y los objetos como variables.

Procedimientos de localización de modas: Agrupan los objetos en torno a modas con el fin de obtener zonas de gran densidad de objetos separadas unas de otras por zonas de poca densidad.

Métodos que permiten solapamiento: Permiten que los grupos tengan elementos en común.

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

Aglomerativos: Se comienza considerando cada elemento como un grupo, y en cada paso se unen los dos grupos más cercanos, hasta formar finalmente un único grupo.

Divisivos: Se consideran los datos como un solo grupo, y en pasos sucesivos se dividen los grupos de acuerdo a medidas de proximidad entre grupos.

Por lo que los grupos se definen de la siguiente forma un grupo grande o grupo A con un 82.5% y un grupo pequeño o grupo B con un 17.5% del total de las empresas en estudio.

Se eligieron la mayoría de las variables con inclinación a tener una administración estratégica, para poder clasificar cuales la aplican y cuáles no, de los grupos.

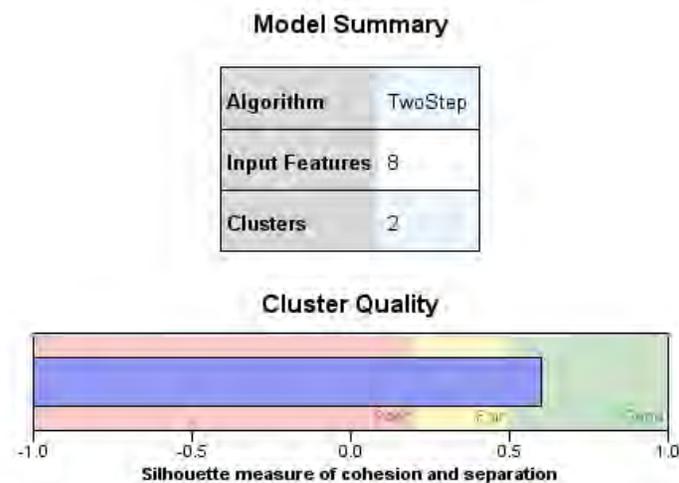


Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la gráfica 12, los resultados obtenidos indican que el grupo A siendo el mayor porcentaje, muestran que es el grupo de empresas que no aplican la Administración Estratégica y el grupo B siendo un porcentaje menor indica que si aplican una Administración Estratégica.

En otro análisis por conglomerados o análisis clúster incluimos las variables de mayor relevancia para obtener un conglomerado de mayor calidad.

Figura 4. Calidad de clúster

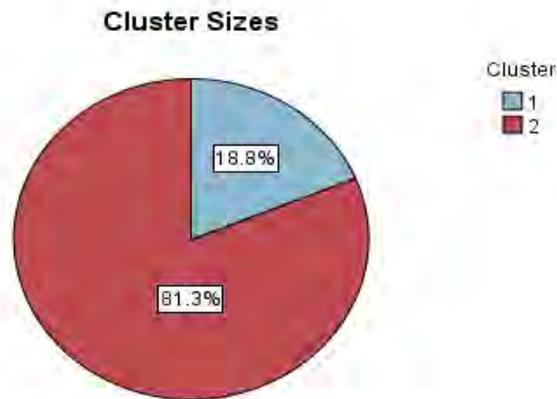


Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar en la figura 4 el nivel de calidad de nuestro análisis es de calidad buena debido a la medida de la silueta de la cohesión y su separación.

Grafica 13. Análisis clúster con las variables de mayor importancia.



Size of Smallest Cluster	15 (18.8%)
Size of Largest Cluster	65 (81.2%)
Ratio of Sizes: Largest Cluster to Smallest Cluster	4.33

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la siguiente grafica hubo un pequeño cambio en el porcentaje del tamaño de los dos grupos clúster debido a que solo se incluyeron las variables de mayor importancia para la segmentación de los grupos, aunque se mantuvieron los dos grupos y una gran diferencia entre los tipos de empresas del grupo A y las empresas del grupo B de tal forma que un grupo pequeño está conformado por el 18.8% siendo este el grupo A y otro grupo B con el 81.3%.

**Tabla 6. Agrupaciones de las variables de mayor importancia.**

DIVISION DE EMPRESAS POR GRUPO A Y B, SEGÚN SUS RESPUESTAS Y CARACTERISTICAS.		
Variables	Grupo (grande) A 81.3%	Grupo (pequeño) B 18.8%
	Características de acuerdo a su respuesta.	
¿Ha implementado algún tipo de plan de acción para posibles problemas en un futuro?	NO	SI
¿Existen reglas o políticas que fomenten un mejor manejo del negocio?	NO	SI
¿Ha realizado un análisis a detalle y plasmado en un documento sobre las características internas y externas del negocio?	NUNCA	SI LO HE LLEVADO ACABO
¿Evalúa el desempeño de su negocio y lo plasma en un documento?	NUNCA	ALGUNAS VECES
¿Considera que su negocio crecerá o expandirá en un futuro?	MUY DIFICILMENTE	NO SE CUENTA CON LOS RECURSOS
Considera que se sigue manejando el negocio de la siguiente manera :	SOLO CON LA EXPERIENCIA ACUMULADA	INNOVANDO ALGUNAS COSAS



Actualmente lleva un registro de sus ventas, costos y gastos en:	EN UNA LIBRETA	EN UNA COMPUTADORA
¿Alguna vez ha analizado alrededor de su negocio para descubrir las amenazas que existen u oportunidades?	CASI NUNCA	VARIAS VECES

Fuente: Elaboración propia

Las variables presentadas en la tabla numero 6 fueron las de mayor importancia en el análisis por conglomerados debido a que nos permitieron obtener como resultado un clúster de mayor calidad y de igual forma definieron entre las empresas que aplican la administración estratégica y las que no la aplican. Como se pudo observar el grupo grande o grupo A fueron la cantidad de empresas que no tienen una administración estratégica debido a que sus respuestas eran contrarias a las del grupo B las cuales se inclinaron a una planeación y administración estratégica, según los datos obtenidos por las respuestas de los microempresarios encuestados.

La tabla 6 indica por sí sola la diferencia que existe en ambos grupos ya que en los resultados se observa que solo un pequeño porcentaje de las microempresas maneja una administración adecuada, además de la utilización de ciertas estrategias y herramientas de la administración. Por lo que la hipótesis planteada se respalda con el estudio realizado ya que la mayoría de las empresas en un 81.3% son incompetentes y han caído en el estancamiento además de que esto poco a poco los lleva a su quiebra, pues en la encuesta aplicada la mayoría de estas microempresas aceptaron que han empeorado.



3.4 Debilidades directivas de las microempresas en Chetumal.

3.4.1 Planeación en la microempresa.

La principales características que definieron estos resultados fueron que muy pocas empresas según nuestro estudio elaboran un análisis a detalle sobre las características internas y externas de su negocio, es decir que operan desde su apertura sin conocer bien sus características internas o solamente se saben de manera empírica y no se plasma en un documento por lo que no existe un análisis, de la misma forma sucede con las características externas evadiendo a si posibles oportunidades de expansión que por desconocerse no se pone en marcha en un plan de acción, estas mismas empresas no utilizan métodos de estudio como el análisis FODA que es utilizado hasta por las más grandes empresas y cual es de gran ayuda para analizar el negocio en toda su estructura , esta falta de profesionalismo contribuye a si a un manejo de gestión sin rumbo.

Otra variable de mayor relevancia que definió a las empresas entre el grupo A y el grupo B fue que el grupo A no manejan ningún tipo de políticas o reglas en busca de la estabilidad del negocio, lo que da a entender que muchas veces los dueños o directores de estos micro-negocios no tienen una organización ni reglas dejando al aire problemas con los empleados por ejemplo, en el estudio realizado un 74% de los microempresarios emplea de 1 a 3 empleados por lo que es de importancia establecer políticas y condiciones en su mayoría de las microempresas para evitar problemas y hacer más eficaz la gestión.

Las empresas del grupo B tienen un plan de acción ante posibles situaciones que pudieran presentarse en un futuro y pudieran tener un impacto directo e indirecto además de manejar el negocio de tal manera que se realicen cambios de acuerdo a la situación , innovar y un manejo más profesional, mientras que el grupo A siendo este mayor no lo tiene y se encuentra vulnerable ante muchas situaciones como la crisis económica por ejemplo, se puede entender también que estas no buscan la competitividad debido a que si existen situaciones e impactan a los



negocios estos no están listos para enfrentarlos, se vuelven tradicionalistas y va debilitándolos más a través de los años hasta cerrar.

En cuestión de planteamiento de objetivos, metas, tener una visión de lo que se pretende alcanzar y saber cómo alcanzarlos existe una diferencia en el estudio de los grupos por conglomerados debido a que el grupo A no se plantea objetivos ni se sabe cómo alcanzarlos a corto y mucho menos a largo plazo. Este grupo de empresas se caracteriza porque su manejo se ha estancado por qué no se establecen objetivos ni su busca conseguir alguna meta, se encuentran operando y esperando que la situación mejore por sí sola.

Por lo que no plasman como se quieren ver en un futuro (no tienen visión) y están completamente a la deriva.

Mientras que las empresas del grupo B planean y cumplen sus expectativas a largo plazo de manera frecuente y tienen una noción más cercana de cómo se ven en el futuro puesto que están en proceso de plasmar una visión y en su caso algunas ya la tienen aunque no se empeñen en conseguirlas, otras si mantenga una visión y buscan alcanzarla todos los días, también establecen sus objetivos y van logrando cumplir con sus expectativas algunas veces y otras de manera más frecuente.

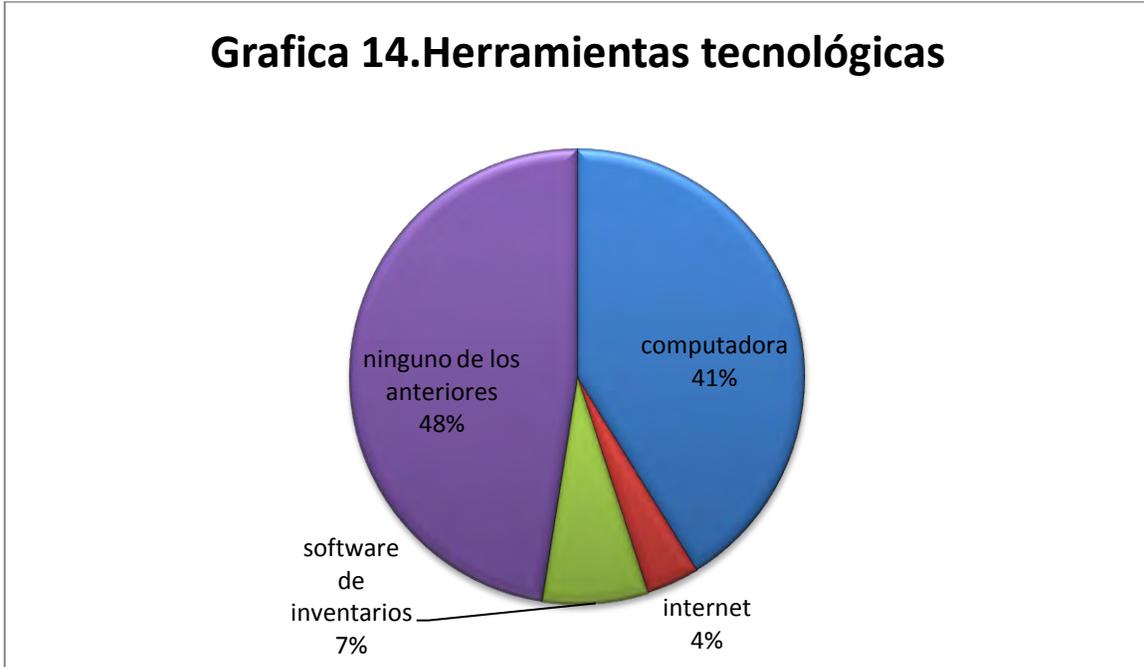
En ambos grupos se obtuvo el dato de que los dueños le dedican mayor tiempo a todas las actividades incluidas las de administración o contables.

3.4.2 Uso de herramientas tecnológicas.

Dentro del uso de tecnologías en las microempresas la variable que se utilizó no fue un factor de importancia para definir el tipo de empresa, sin embargo en el análisis por frecuencias pudimos tener como resultado que 33 micro- negocios utilizan al menos una computadora, 6 utilizan un software de inventarios, y solo 3 cuentan con internet. Con esto se determina que de la cantidad estudiada de empresas un 52 % tiene alcances tecnológicos suficientes para operar de manera más eficiente sumando aquellas que tienen el alcance de internet, computadora y software de inventarios.



Grafica 14.Herramientas tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

Mientras que en otro lado se puede observar en la gráfica 9 que un 48 % ni siquiera utiliza alguna de las herramientas tecnológicas mencionadas.

Tabla 7. Recursos tecnológicos que están al alcance de los negocios.

¿Qué tipo de recursos tecnológicos están a su alcance?

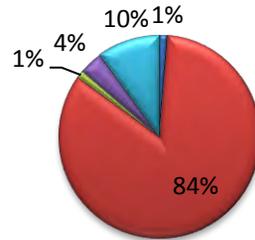
	Frecuencia	Percentil	Valor Percentil	Cumulativo Percentil
Valido Internet	3	3.8	3.8	3.8
Computadora	33	41.3	41.3	45.0
software de inventarios	6	7.5	7.5	52.5
ninguno de los anteriores	38	47.5	47.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 15. Forma en que lleva sus registros, costos y gastos.

- No lleva ningun registro
- En una libreta
- Un formato hecho a computadora
- en una computadora
- software para registros



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica número 10 se puede ver que un 84% de las microempresas lleva los registros de ventas, costos, gastos y demás salidas y entradas durante la operación en una libreta, en el estudio se pudo percatar que a pesar de que existen negocios que utilizan una computadora, prefieren seguir llevando una parte de los registros contables en una libreta de igual forma a pesar de que hay empresas que tienen más recursos tecnológicos que otras, por igual ambas frecuentemente actualizan sus registros contables, ya sea en una computadora o en una libreta.

3.4.3 Pensamiento estratégico.

A pesar de que los microempresarios que no están incluidos en el grupo B no aplican una administración estratégica, ellos siguen considerando que tienen características que la hacen diferente a la competencia al igual que el grupo A.

Sin embargo existe una gran diferencia en su expectativa sobre su expansión en un futuro ya que en el grupo B aunque es un grupo muy pequeño, si consideran que se expandirán en un futuro, es decir solo una minoría del total de empresas



encuestadas considera su desarrollo y también utilizan estrategias para conseguirlo.

En ambos grupos predomina la variable de que se basan en su experiencia para tomar decisiones en la gestión, lo que quiere decir, que a los dueños de los negocios les cuesta basarse en informaciones externas o no realizan una evaluación constante del negocio para tomar decisiones es decir se cierran a solo gestionar de acuerdo a sus conocimientos o experiencias vividas y tampoco han buscado un asesoramiento para mejorar su gestión.

De igual forma existe una diferencia en cuanto a la realización de una sesión de revisión con los empleados debido a que en el grupo A nunca se realiza y en el grupo B si existe una sesión de revisión con los empleados aunque sea de manera informal.

3.4.4 Operación de personal.

La variable sobre si se ha tomado algún tipo de capacitación por parte del dueño o gerente desde el inicio del negocio no fue una variable determinante en el análisis clúster sin embargo en la mayoría de los micro-negocios no se tomo ningún tipo de capacitación previamente al igual que no se maneja ningún sistema de reclutamiento para contratar personal por parte de los dueños o gerentes a pesar de que la mayoría tiene empleando entre 1 a 3 empleados, esto puede causar problemas en el negocio ya que en muchos casos las personas empleadas están a cargo muchas horas inclusive en su totalidad del tiempo por lo que se pudo observar en la investigación, esto nos dice que es importante contar con un personal que de seguridad al negocio en todos los aspectos.

Con respecto a la capacitación de personal en ambos grupos no existe una capacitación formal y prevalece la variable de que el personal aprende todo sobre la marcha, esta situación es importante desde otra perspectiva debido a que en muchos negocios como se mencionó antes, los empleados están a cargo y como no se les imparte ningún tipo de capacitación o información sobre el manejo del negocio, los empleados suelen caer en el estancamiento y el negocio prácticamente se maneja solo.



3.5 Conclusión

Los microempresarios de Chetumal Quintana Roo según la investigación en la zona centro tienen entre 4 a 10 años trabajando sus negocios y siempre han sido comerciantes, el 53.8% de estos con estudios primarios y/o secundarios con un rango aproximado de edad de 29 a 38 años y en su mayoría la gestión está a cargo de los hombres con un 62.5%.

El 70% de los negocios fueron creados para que los dueños vivan de lo que genera el negocio, también un 47.5% dijo en la encuesta que su negocio ha empeorado, y como se vio en este capítulo la mayoría de las microempresas no aplican una planeación ni se fijan objetivos, no establecen políticas y demás características que tienen que ver con una buena administración estratégica, siendo este una causante de su fracaso y limitando su desarrollo, mientras que solo un 18% de las empresas aplica una administración estratégica o tiene una gestión más cercana a ello, con esto pudimos observar que este pequeño porcentaje sí han logrado obtener más desarrollo que las que no la aplican, y son más competitivas con esto se llegó a que en conclusión es determinante para sobrevivir tener una buena gestión y llevar a cabo las herramientas de la administración estratégica y más en estos tiempos donde el mercado es muy inestable y los diferentes factores externos como la crisis económica causan un impacto directo a los negocios.



Capítulo 4.

Manual de estrategias y recomendaciones a las microempresas de Chetumal para su desarrollo.

4 Introducción.

Después del estudio realizado a las microempresas este capítulo pretende establecer, posibles estrategias, alternativas o recomendaciones para mejorar su desarrollo debido a que la mayoría de los negocios presentaron una falta de profesionalismo en diferentes áreas, además de que no llevan una gestión adecuada y a esto se le suma las adversidades que ya existen como la crisis económica que dependen del negocio para vivir y demás factores que van llevando la vida del negocio a la decadencia.

En muchos casos pudimos observar que quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo que tienen muy pocas posibilidades de sobrevivir o en su caso a pesar de saberlo, deciden emprender. Como vimos anteriormente a 5 años de iniciar el 90% de las empresas quiebra por este motivo, nuestro objetivo es contribuir al desarrollo de estas y evitar que el índice de mortalidad siga en aumento ya que en los últimos años inclusive a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantenerse.



4.1 Toma de decisiones.

Después de encuestar a los microempresarios y analizar la información recabada tuvimos como resultado que las microempresas son manejadas de manera tradicional y solo con la experiencia acumulada, esta característica influye mucho en su desarrollo debido a que no les permite crecer de manera más rápida.

Como estrategia se plantea que los dueños de los negocios deberían aplicar los principios de la administración estratégica, los cuales son hacer un análisis constante del negocio, tanto interno como externo, como lo es el análisis FODA y después implementar objetivos a perseguir pues su gestión actual está sin rumbo alguno. De igual forma implementar un sistema de evaluación al negocio para que no solo se maneje con la experiencia por parte de los dueños, sino que también empiecen a utilizar la información recabada para en base a eso tomar decisiones y no solo con su experiencia acumulada puesto que muchas veces se cierran a sus ideales y se limitan a buscar nuevas formas de ser más competentes.

4.2 Desarrollo de producto o comercialización.

Según el análisis por frecuencias, el 72.5 % aprendió por si solo a crear o comercializar el producto en el que se basa su empresa y la mayoría no ha tomado un curso de capacitación por lo que es recomendable que los dueños de los micro-negocios tomen algún curso de capacitación que tengan relación con el manejo de administración, mercadotecnia o en su caso algún curso en relación a la creación de su producto para elevar la calidad y darle algún valor agregado y así poder perseguir el objetivo de ir creciendo como empresa.

4.3 Gestión de la microempresa.

Debido a que la mayoría de los empresarios le dedican el mayor tiempo a todas las actividades incluyendo las de administración y contables siempre descuidan la parte de planear y organizar así como el de fijarse metas por lo que es



recomendable que tomen en cuenta estos puntos ya que fomentara un objetivo que perseguir, organizar y planear nuevas formas para competir y así no caer en el estancamiento, y que por dedicarle todo el tiempo a la operación del negocio la gestión del negocio empieza a caer en la monotonía y en estos tiempos donde el mercado es muy cambiante puede ser muy peligroso.

4.4 Ganancias del negocio.

Al aplicar las encuestas se pudo observar que los dueños de los negocios en su mayoría después de subrayar la respuesta en donde afirmaban que sus ganancias las utilizan principalmente para reinvertir en mercancía también mencionaban que utilizan el dinero para gastos familiares por lo que una estrategia que se plantea es que los dueños se asignen un sueldo también y traten de respetarlo lo mayor posible para que no se excedan en la utilización de recursos en gastos que no tengan que ver con el negocio y como dirían comúnmente con el tiempo se consuman el negocio.

4.5 Capacitación al personal.

El 92.5% de los negocios según el estudio realizado emplean de 1 a 3 empleados pero el 82.5% no tiene ningún tipo de capacitación, de manera que cuando los emplean van aprendiendo todo sobre la marcha y tampoco hay algún sistema para reclutar personal, por lo que es recomendable que las microempresas creen algún sistema de reclutamiento en donde contraten a personas que realmente tengan la ganas de trabajar y dar un buen servicio al cliente ya que muchas veces , las personas que son contratadas por parte de los dueños no trabajan de la manera adecuada dando un mal servicio al cliente y perjudicando a si al negocio.



4.6 Reglas y políticas.

El 87.5% de los negocios no tienen reglas ni políticas establecidas por lo que una estrategia que se podría implementar es que de acuerdo a los problemas que existen con los empleados, o la empresa deberían plasmarse en un documento las políticas y reglas a llevar a cabo y más a los negocios que emplean personas para que se fomente un buen control de la empresa y no surjan problemas de mal entendidos, desorganización, abuso de confianza y demás problemas comunes que existen.

4.7 Pensamiento estratégico.

Debido a la gran competencia que existe, las empresas que no se basan en estrategias para competir, prácticamente están condenadas a estancarse y no logran sobrevivir ante un mercado tan cambiante, por lo que es pieza clave implementar estrategias que permitan el desarrollo del negocio. Como resultado tuvimos que el 52.5% algunas veces ha utilizado una estrategia, el 22.5% casi nunca, un 11.3% nunca esto nos indica que las microempresas de Chetumal no se basan en la utilización de estrategias y se resisten al cambio, por lo que es recomendable que los negocios establezcan su misión, visión, objetivos a corto y largo plazo y demás herramientas y que a partir de ello, formulen estrategias para ir alcanzando sus propósitos por eso aquí la importancia de tener una administración estratégica así como la creación de planes alternativos.



4.8 Conclusiones.

Estas son algunas de las recomendaciones y estrategias que se determinaron como resultado de la observación a las microempresas de la zona centro de Chetumal. Con esto se cumple un objetivo más de esta investigación, ya que con el estudio realizado se pudieron notar las decadencias principales que existen en los negocios y con ellos se plantearon estos puntos de mayor relevancia, haciendo un pequeño manual de estrategias y recomendaciones para contribuir al desarrollo de los negocios pues en su mayoría o más del 80% se encontraron con problemas de este tipo y estas mismas continúan empeorando. Así pues con el objetivo de aportar información de importancia se concluye este capítulo con el fin de reducir el índice de mortalidad de las microempresas confortando la gestión de estas.



Capítulo 5.

5 Conclusiones Generales

Se pudo determinar con el siguiente estudio, nuestros objetivos, tanto el general como el específico ya que se identificaron las principales características de las microempresas y pudimos analizar de qué manera son gestionadas, si aplican la administración estratégica como herramienta para ser más competentes y si buscan la manera de desarrollarse y no desaparecer.

En la actual investigación se plantearon 2 hipótesis cuyos resultados de la investigación fueron las siguientes:

H1. El mal manejo de la administración en las microempresas es el principal factor de su fracaso.

Esta hipótesis fue confirmada debido a que en el estudio tuvimos como resultado que el 81.2% de las microempresas estudiadas no llevan una administración adecuada, esto debido a que la gestión de los negocios se da de manera empírica y los dueños van aprendiendo en base a sus experiencias, no aplican ningún tipo de planeación en sus diferentes áreas y todo se maneja de manera informal. Este grupo de empresas no tiene un plan de acción y en su mayoría están a cargo personas con un nivel de estudios de primaria y/o secundaria con un 53.8% y con bachillerato con un 32.5% lo que hace referencia a que en su mayoría no profesionalicen o traten de hacerlo para desarrollar el negocio.

Por otro lado el 18.8% del total de las empresas estudiadas si presentaron un manejo de más calidad en su administración y como se pudo observar en la tabla 6 las características que las definieron fue que se acercaron más a tener una administración estratégica, ya que estas tienen una planeación, están en constante crecimiento y buscan la profesionalización. Tuvimos como resultado que estas microempresas que tienen políticas, que hacen un análisis a detalle del



entorno, utilizan la tecnología a su alcance, innovan, evalúan de su desempeño, establecen objetivos y demás si han mejorado y se han mantenido en el mercado lo que también hace referencia a nuestra hipótesis planteada.

H2. La falta del uso de estrategias no les permite competir en un mercado actual complejo.

Si es verdad que la crisis económica actual ha impactado de manera directa al micro-negocio de Chetumal y ha vuelto más difícil su permanencia, también él no utilizar estrategias y luchar para ser más competitivas es un factor determinante de su fracaso en el mercado. Tal es el caso de las microempresas en Chetumal puesto que en el estudio que se hizo en la zona centro de Chetumal se tuvo como resultado que el mayor grupo de microempresas ósea el 81.2% solo ha aplicado algunas veces alguna estrategia para hacer crecer el negocio o combatir ante la competencia es decir no buscan la forma de ser más competentes y consecuentemente ni siquiera se fijan objetivos. Se pudo observar también que los dueños de los negocios han caído en una monotonía y manejan su negocio de manera tradicional, esperando a que se solucionen las cosas por si solas o descuidando el negocio.

Según los resultados de nuestro estudio pudimos determinar que en su mayoría las microempresas no aplican una administración estratégica o una planeación que es igual a no tener un pensamiento estratégico, es decir no utilizar estrategias para competir y estas afirmaron haber empeorado en su mayoría con un 81.2% hablando del grupo A presentado en la tabla 6. Por lo que con esto la segunda hipótesis también queda comprobada y alcanzando el objetivo final de la investigación.



6 Fuentes Bibliográficas.

Autor	Titulo
1. Aceves Ramos, Víctor Daniel	<i>Dirección estratégica.</i> McGraw-Hill, México. (2004)
2. Alvarez Torres, Martin G.	<i>Manual de planeación estratégica: La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo.</i> Panorama editorial, México. (2006)
3. Ansoff, H. Lgor.	<i>La dirección estratégica en la práctica empresarial.</i> Addison- Wesley interamericana, México. (1997)
4. Anzola	<i>Administración de pequeñas empresas (2002)</i>
5. Browman, Cliff	<i>La esencia de la administración estratégica.</i> Prentice-Hall, México.(1996)
6. Cliff Bowman.	<i>La esencia de la administración estratégica. México (1996)</i>
7. Colin Barrow	<i>La Esencia de la Administración De Pequeñas Empresas,</i> Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, Edo. de México. (1996)
8. Collins, Jim.	<i>Empresas que sobresalen.</i> Editorial Norma, Bogotá. (2002)
9. Delgado Castillo, Héctor.	<i>Administración estratégica: (un enfoque metodológico).</i> Editorial pac, México.(2002)
10. Fred R. David.	<i>Conceptos de administración estratégica,</i> Pearson Educación, México. (2003)
11. Froman, Bernard.	<i>Del manual de la calidad al manual de la gestión: la herramienta estratégica.</i> Ediciones AENOR, Madrid. (2033)



12. Garrido Buj, Santiago.	<i>Dirección estratégica</i> . McGraw –Hill, Madrid (2003)
13. Herrero Palomo Julián.	<i>Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa</i> . Paraninfo, Madrid. (1999)
14. Hill, Charles W. L.	<i>Administración estratégica: un enfoque integrado</i> , Mc Graw-Hill, México. (2005)
15. Hitt, Michael A.	<i>Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización</i> . International thomson, México. (1999)
16. Hitt, Michael A.	<i>Administración estratégica</i> , International Thomson, México. (2004)
17. Jhonson, Gerry.	<i>Dirección estratégica</i> . Prentice-Hall, Madrid. (2007)
18. Jiménez Quintero, José A. &	<i>Dirección estratégica y viabilidad de empresas</i> , Ediciones Pirámide, Madrid. (2005)
19. Longenecker, Justin G.	<i>Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor</i> . International thomson editores, México. (2001)
20. Martha Alicia Alles.	<i>Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias</i> . Buenos aires (2000)
21. Mintzberg H. Quinn J.B, & Voyer. J.	<i>El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos</i> . (1997)
22. Mintzberg Henry.	<i>Biblioteca de planeación estratégica</i> . Prentice-Hall, México. (1995)
23. Reyna H.V. & Monserrat M.	<i>Estudios agrarios (47)</i> , 85-106. (2011)
24. Robert, Michel.	<i>El nuevo pensamiento estratégico</i> . McGraw-Hill, México. (2006)



25. Rodríguez valencia Joaquín.	<i>Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.</i> Thomson, México. (2005)
26. Rodríguez, V.	<i>Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas,</i> ECAFSAN, México D.F. (1999)
27. Steiner, George A.	<i>Planeación estratégica: lo que todo director debe saber.</i> CECSA, México. (2002)
28. Thompson Arthur.A & Strickland A.J	<i>Administración estratégica,</i> McGraw-Hill. México D.F. (2004)
29. Varios autores	Abdul-Nour, & Bigras, Samir, Camille, Deshaies, Drolet, Fabi, Jacques, Garand, Gélinas, Jacob, Pierre, Marchesnay, Perreault, Raymound, St-Pierre. (2003) <i>LAS PYME: BALANCE Y PERSPECTIVAS,</i> CDEE- Universidad Icesi, Colombia.
30. Vázquez Alfonso.	<i>La imaginación estratégica: el caos como liberación Barcelona (2000)</i>

7 Referencias Virtuales.

Alan F. Carrasco Dávila: <i>La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana,</i> Número 45, julio 2005.	http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm
Carlos López marzo de 2001. Introducción a la administración estratégica <i>.Estrategia y dirección estratégica. Recuperado el 23 de enero de 2013.</i>	http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm
F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo <i>Teoría general del entorno cap. 2, 2.2 - 2.24.</i>	http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20-Teor%EDA%20general%20del%20entorno.pdf



Rodríguez V. (1997) Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual. Recuperado el 23 de enero de 2013	http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html
Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), (censos económicos 2009)	http://www.inegi.org.mx/
Observatorio Pyme (2009). Principales resultados del observatorio Pyme en México: perfil del empresario. Recuperado el 14 de febrero de 2013.	http://i2.esmas.com/documents/2009/08/26/107/estadisticas-pymes.pdf
SEGOB, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2013	http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/EMM_qr oo
Novedades ,14 de diciembre de 2012, Microempresas generan 7 de cada 10 empleos en QRoo.	http://sipse.com/novedades/microempresas-generan-7-de-cada-10-empleos-en-q-roo-5416.html



Anexos



Anexo 1: ENCUESTA



Numero de cuestionario:	
Fecha :	

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

“ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA EN LAS MICROEMPRESAS DE CHETUMAL”

La intención de esta investigación es para saber el grado de aplicación de la administración estratégica en la microempresa de Chetumal únicamente en el sector comercial, la información será para uso académico por lo que no existe un propósito de lucro y se asegura la privacidad de la información recabada a todas las personas encuestadas.

Instrucciones: Conteste lo que se le pide y encierre con un círculo la respuesta elegida.

1. Datos generales	
1.1 Nombre de la empresa:	
1.2 Giro del negocio:	1. Alimentos y Bebidas 2. Servicio 3. Comercio
1.3 Sector al que pertenece:	
1.4 Ubicación:	
1.5 ¿El negocio encuestado es única sucursal?	1. Si 2. No
1.6 ¿Es un negocio familiar?	1. Si 2.No
1.7 Años que lleva funcionando su empresa:	1. De 1 a 3 años 2. De 4 a 10 años c) De 15 años en adelante

2. Perfil del empresario	
2.1 Edad:	1. De 18 a 28 2. De 29 a 38 3. De 39 a 47 4. De 56 en adelante



2.2 Nivel de estudios:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primarios/secundarios 2. Bachillerato 3. Licenciatura 4. Maestría 5. Doctorado
2.3 Sexo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masculino 2. Femenino
2.4 Ocupación anterior :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comerciante 2. Empleado 3. Obrero 4. Otro (Especifique) _____
2.5 ¿Donde aprendió la habilidad para desarrollar el producto en el que se basa su empresa?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuela 2. Trabajo anterior 3. Parientes/ Amigos 4. Auto- Aprendizaje 5. De niño lo trabajo con sus padres 6. Otro (especifique) _____
2.6 ¿Cuál fue el motivo de abrir el negocio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempleo 2. Poder vivir de lo que genere el negocio 3. Generar ingresos extras 4. Para invertir dinero 5. Fue una herencia

3. Datos internos de la administración en la microempresa

3.1 El negocio desde que inicio:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha empeorado mucho 2. Ha empeorado 3. Se ha mantenido igual
----------------------------------	--



	<p>4. Ha mejorado</p> <p>5. Ha mejorado mucho</p>
3.2 ¿Ha tomado algún tipo de capacitación el dueño o gerente desde que empezó su negocio?	<p>a) Si</p> <p>b) No</p>
3.3 ¿A qué actividad le dedica más tiempo en la administración de su negocio?	<p>1. Todas las actividades incluidas las de administración y contables</p> <p>2. A trabajar en el negocio en producción y ventas</p> <p>3. Buscar nuevas formas de competir</p> <p>4. Planear y organizar</p>
3.4 ¿Maneja algún sistema de reclutamiento para contratar personal?	<p>1. Si</p> <p>2. No</p>
3.5 Capacita a su personal por medio de :	<p>1. El personal va aprendiendo todo sobre la marcha sin ninguna formalidad</p> <p>2. Se enseña con muy poco tiempo previo todos los mecanismos por parte del dueño o gerente de manera verbal</p> <p>3. Se les da curso establecido sobre las actividades del negocio</p>
3.6 Considera que se sigue manejando el negocio de manera :	<p>1. De manera tradicional.</p> <p>2. Solo con la experiencia acumulada</p> <p>3. Innovado algunas veces</p> <p>4. Constantemente realizo cambios para mejorar la empresa</p> <p>5. De manera profesional.</p>
3.7 ¿Ha buscado asesoramiento o investigado para un manejo más profesional en su negocio?	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Varias veces</p> <p>4. Frecuentemente</p> <p>5. Siempre</p>
3.8. Las ganancias del negocio se usan principalmente para:	<p>1. No existen ganancias</p> <p>2. Gatos familiares</p> <p>3. ahorro financiero y/o pago de deudas</p>



	<p>4. Renovar en inventarios (mercancías, productos) y los gastos fijos de la empresa</p> <p>5. Reinvertir en el negocio</p>
4. Planeación en la microempresa	
4.1 ¿Ha realizado un análisis a detalle y plasmado en un documento sobre las características internas y externas de su negocio?	<p>1. Nunca lo he llevado a cabo</p> <p>2. Si lo he llevado a cabo</p>
4.2 ¿Alguna vez ha analizado alrededor de su negocio para descubrir las amenazas que existen u oportunidades?	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Varias veces</p> <p>4. Frecuentemente</p> <p>5. Siempre</p>
4.3 ¿Conoce las fortalezas y debilidades de su negocio?	<p>1. No</p> <p>2. Mas o menos</p> <p>3. solo las debilidades</p> <p>4. solo las fortalezas</p> <p>5. si conozco ambas</p>
4.4 ¿Se han establecido objetivos a cumplir o metas en la empresa?	<p>1. Si</p> <p>2. No</p>
4.5 ¿Sabe cómo alcanzar los objetivos del negocio?	<p>1. No se</p> <p>2. No tengo idea</p> <p>3. casi no</p> <p>4. Un poco</p> <p>5. Si se cómo alcanzarlos</p>
4.6 ¿Ha implementado algún tipo de plan de acción para posibles problemas en un futuro?	<p>1. Si</p> <p>2. No</p>
4.7 ¿Existen reglas o políticas que fomenten un mejor manejo del negocio?	<p>1. Si</p> <p>2. No</p>
4.8 ¿Planea y cumple sus expectativas en periodos de corto de tiempo?	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p>



	<p>3. Algunas veces</p> <p>4. Frecuentemente</p> <p>5. Siempre</p>
4.9 ¿Planea y cumple sus expectativas a largo plazo?	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Frecuentemente</p> <p>5. Siempre</p>
4.10 ¿Realiza alguna planeación de presupuestos en cuanto a la operación del negocio?	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Frecuentemente</p> <p>5. Siempre</p>
4.11 ¿Ha establecido una visión de lo que se pretende llegar a lograr en el negocio?	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces pero no se plasma</p> <p>4. Frecuentemente pero no se persigue</p> <p>5. Siempre y se busca lograr</p>
4.12 ¿Cuenta con un cronograma establecido de actividades a realizar para el negocio?	<p>1. Si</p> <p>2. No</p>
5. Uso de herramientas tecnológicas	
5.1 Actualmente lleva un registro de sus ventas, costos y gastos en:	<p>1. No llevo ningún registro</p> <p>2. En una libreta</p> <p>3. Un formato hecho a computadora</p> <p>4. En una computadora</p>
5.2 Si usted lleva un registro de que manera lo actualiza:	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Frecuentemente</p>



	5. Siempre
5.3 ¿Qué tipo de recursos tecnológicos están a su alcance?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet 2. Computadora 3. Software de inventarios 4. Ninguno de los anteriores
6. Pensamiento estratégico	
6.1 ¿Considera que su negocio tiene características que la hacen diferente de la competencia?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No
6.2 ¿Considera que su negocio crecerá o expandirá en un futuro?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca se expandirá 2. No se expande 3. Muy difícilmente 4. No se cuenta con los recursos 5. Si se expandirá
6.3 ¿Ha utilizado algún tipo de estrategia para hacer crecer el negocio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
6.4 ¿Busca maneras diferentes de competir?	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hago nada 2. Imito lo que hacen 3. Imito pero hago mejoras 4. hago cosas nuevas 5. siempre estoy delante de ellos
6.5 ¿En que se basa para tomar decisiones en su negocio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por corazonadas 2. Por lo que dicen los demás 3. En su experiencia 4. Se revisa información 5. se hace una evaluación de la empresa



6.6 ¿Evalúa el desempeño de su negocio y lo plasma en un documento?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
6.7 ¿Cuál de las siguientes actividades realiza en una sesión de revisión con los empleados ha cerca del negocio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza ninguna revisión 2. Se realiza de manera muy informal 3. Se hace un buzón de quejas 4. se reúnen y analizan las ideas, preguntas, quejas y expectativas de los empleados.
6.8 ¿Cuál cree que sea el principal problema del negocio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exceso de competencia 2. falta de recursos financieros 3. Falta de preparación profesional 4. No tener una planeación

¡¡GRACIAS POR SU TIEMPO!!