



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**“El modelo Chaid aplicado al desarrollo de un sistema de mercadotecnia que inhibe el cierre de las microempresas comerciales en el municipio de Othón P. Blanco”**

### **TESIS**

Para Obtener el Grado de  
*Licenciado en Sistemas Comerciales*

### **PRESENTA**

Marlen del Rocío Soto Andrade

### **DIRECTOR DE TESIS**

M.C. Edgar Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo junio 2009.

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

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

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

## COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. José Luis Granados Sánchez

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Juana Edith Navarrete Narneou

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2009

## *Dedicatorias*

*A mi madre:*

*Desde siempre por darme la vida y tu amor incondicional, gracias a ti he llegado hasta aquí con tu esfuerzo y dedicación, cuidándome como el ángel que eres, por eso te dedico este trabajo con el que culmino una etapa más de vida. Por preguntarme siempre que es lo que siento, te puedo decir que me llena de gran satisfacción ser tu hija y deseo que siempre estés orgullosa de mí como persona y de mis actos.*

*A mi padre:*

*Gracias por ser un ejemplo, ser un padre en toda la extensión de la palabra, por los desvelos, las preocupaciones y todo tu tiempo empleado en mí me han fortalecido y preparado para continuar mi camino. Por todo el amor que das pero que pocas personas son capaces y dignas de percibir te expreso mi gratitud. Por enseñarme sobretodo como son las cosas y la mejor forma de enfrentarlas. A ambos, por estar a mi lado siempre y brindarme todo su amor, cariño, apoyo y comprensión "Gracias"*

*Al creador:*

*Por ponerme en este camino lleno de virtudes que es la vida, dándome la oportunidad de siempre seguir adelante ayudándome a vencer con amor y convicción. Infinitamente gracias por darme lo que poseo y por estar a mi lado.*

## *Agradecimientos*

*M.C. Edgar Sansores Guerrero*

*Por ser un excelente maestro y director de tesis que me motivó en cada etapa de ésta investigación, por su paciencia y ganas transmitidas que me permitió culminar parte importante de mi vida profesional.*

*Sin su ayuda el camino hubiera sido más difícil, gracias por enseñarme que nada es imposible. En especial que siempre le deseo lo mejor a usted y su familia.*

*M.C. José Luis Granados Sánchez*

*Por su enseñanza y dedicación en las materias que me impartió, en especial por haberme motivado y ayudado en el Intercambio a la UDG.*

*M.C. Juana Edith Navarrete Narneou*

*Gracias por brindar su confianza, sabiendo que siempre se encontrará ahí para ayudar como maestra y como amiga. Su calidez es una gran virtud que me permitió aprovechar más sus enseñanzas.*

## RESUMEN

Autor: Marlen del Rocío Soto Andrade

Título: El modelo Chaid aplicado al desarrollo de un sistema de mercadotecnia que inhibe el cierre de micro empresas comerciales en el municipio de Othón P. Blanco.

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales

Año: 2009

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de analizar el comportamiento actual que las Micro, pequeñas y medianas empresas presentan en el municipio de Othón P. Blanco, atendiendo en particular la problemática del cierre de sus operaciones en los primeros dos años de vida de la empresa. Ésta investigación resulta trascendental por lo que representan las MiPYMEs, debido a que contribuyen a la generación de empleo formal, además de fortalecer la economía local y nacional.

En el desarrollo de la investigación se proponen diversas cuestiones que ayudarán al desempeño de éstas empresas, en base al análisis estadístico del trabajo de campo, y la medición de los resultados, tomando en cuenta los factores determinantes que explican el por qué las MiPYMEs no logran estabilizarse.

Finalmente se elabora la propuesta de un sistema mercadológico como respuesta a la problemática, el cual se constituye como una herramienta que sirve de guía a los empresarios para realicen actividades en forma planificada y exitosa.



# INDICE

CONTENIDO	Página
<b>Introducción</b> .....	6
I.- Planteamiento del problema.....	7
II.- Delimitación del tiempo y espacio.....	8
III.- Objetivo general.....	8
IV.- Objetivos específicos.....	8
V.- Hipótesis.....	9
VI.-Breve descripción del contenido de la Tesis.....	9
<b>Capítulo 1. Fundamentos teóricos</b> .....	11
1.1 Introducción.....	12
1.2 Enfoques de mercadotecnia.....	12
1.3 El sistema de mercadotecnia empresarial.....	17
1.4 Planeación estratégica de la mercadotecnia.....	21
1.5 Plan de mercadotecnia.....	27
1.6 Mercadotecnia en las MiPYMEs.....	31
1.7 Conclusiones.....	33
<b>Capítulo 2. Situación actual de las MiPYMEs en México</b> .....	34
2.1 Introducción.....	35
2.2 Concepto.....	35
2.3 Clasificación.....	38
2.4 Antecedentes.....	43
2.5 Las MiPYMEs en México (periodo 2005-2008).....	50
2.5.1 Contribución en la economía.....	60
2.5.2 Problemática.....	66
2.5.3 Cobertura.....	71
2.6 Las PYMES en Quintana Roo.....	76
2.6.1 Contribución en la economía.....	78
2.6.2 Problemática.....	84
2.6.3 Cobertura.....	88
2.7 Conclusiones.....	97



<b>Capítulo 3. Perfil de las MiPYMEs comerciales</b> .....	98
3.1 Introducción.....	99
3.2 Información.....	99
3.3 Metodología y resultados.....	100
3.4 Conclusiones.....	116
<b>Capítulo 4. Sistema mercadológico MiPYME (modelo Chaid)</b> .....	117
4.1 Introducción.....	118
4.2 Descripción del modelo.....	118
4.3 Conclusiones.....	141
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b> .....	142
5.1 Conclusiones generales.....	143
<b>Fuentes documentales</b> .....	145
<b>Glosario de términos</b> .....	149
<b>Anexos</b> .....	154
Anexo 1. Encuestas	
Anexo 2. Prueba de esfericidad y test de chi cuadrada	
Anexo 3. Componentes principales	



## INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

CONTENIDO	Página
Figura 1. Proceso evolutivo de la mercadotecnia.....	13
Figura 2. Factores dentro del sistema empresarial mercadológico	19
Figura 3. Proceso de administración de la mercadotecnia.....	24
Figura 4. Evaluación de resultados del plan de mercadotecnia.....	30
Figura 5. Clasificación de empresas.....	38
Figura 6. Distribución geográfica de las entidades federativas de México.....	72
Figura 7. Relación de empresas grandes-medianas/pequeñas-micro por entidad federativa.....	73
Figura 8. Distribución de las empresas por estado en la región sur-sureste.....	75
Figura 9. División política del estado de Quintana Roo.....	89
Tabla 1. Clasificación de las MiPYMEs en México.....	40
Tabla 2. Establecimientos en México de acuerdo al tamaño de empresa.....	44
Tabla 3. Trabajadores registrados en el IMSS 1996 al 2004.....	45
Tabla 4. Trabajadores registrados en el IMSS, 2005 al 2008.....	51
Tabla 5. Créditos de la Banca comercial.....	53
Tabla 6. Remuneraciones totales generadas por el total de empresas.....	79
Tabla 7. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector manufacturero.....	82
Tabla 8. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector comercio.....	83
Tabla 9. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector servicios.....	84
Tabla 10. Características de las unidades económicas por Municipio.....	90
Tabla 11. Características económicas de las actividades manufactureras.....	92
Tabla 12. Características económicas de las actividades comerciales.....	93



Tabla 13. Unidades económicas por municipio pertenecientes a la actividad turística.....	95
Tabla 14. Características de las MiPYMEs.....	104
Tabla 15. Canonical Discriminant Function.....	111
Tabla 16. Test of Equality of Group Means.....	111
Tabla 17. Classification Function Coefficients.....	112
Gráfica 1. Permanencia en el mercado de las MiPYMEs en México.....	48
Gráfica 2. Empresas involucradas en la actividad exportadora.....	49
Gráfica 3. Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional.....	51
Gráfica 4. Ventas anuales de las MiPYMEs mexicanas.....	54
Gráfica 5. Distribución de gastos en general de las MiPYMEs en México.....	56
Gráfica 6. Importancia ascendente de separar cuentas personales de las del negocio.....	57
Gráfica 7. Personal total ocupado en las empresas mexicanas...	61
Gráfica 8. Producción bruta total por tamaño de empresa.....	62
Gráfica 9. Distribución de las MiPYMEs por sector económico....	63
Gráfica 10. Cobertura de las empresas en la región sur-sureste de México de acuerdo a su tamaño.....	74
Gráfica 11. Distribución de las MiPYMEs en la zona sur-sureste de México de acuerdo al sector económico que practican	74
Gráfica 12. Total de empresas en Q. Roo por actividad económica.....	76
Gráfica 13. Distribución de empresas en Quintana Roo por tamaño.....	77
Gráfica 14. Unidades económicas por tamaño en Quintana Roo...	78
Gráfica 15. Producción Bruta Total generada por el total de empresas en Q. Roo.....	79
Gráfica 16. Total de remuneraciones generadas por el total de empresas.....	80
Gráfica 17. Distribución porcentual del personal ocupado por actividad económica.....	80
Gráfica 18. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector manufacturero por tamaño de empresa.....	81



Gráfica 19. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector comercio por tamaño de empresa.....	82
Gráfica 20. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector servicios por tamaño de empresa.....	83
Gráfica 21. MiPYMEs por municipio en Quintana Roo.....	91
Gráfica 22. MiPYMEs manufactureras por municipio.....	93
Gráfica 23. MiPYMEs comerciales por municipio.....	94
Gráfica 24. Empresas turísticas por municipio .....	96
Gráfica 25. Scree plot.....	103
Gráfica 26. Component Plot in Rotate Place.....	105
Gráfica 27. Canonical Discriminant Function 1.....	115
Gráfica 28. Canonical Discriminant Function 2.....	115



# *Introducción*



## I. Planteamiento del Problema

La mortandad de las Micro empresas en México ha sido significativa, esto es consecuencia de todas aquellas limitaciones como los conocimientos empresariales y administrativos, baja competitividad, capacitación de empleados, innovación, planeación estratégica, desconocimiento de los consumidores y poca o nula mercadotecnia.

En Quintana Roo el cierre de las microempresas se encuentra muy presente durante los dos primeros años de operación, tal circunstancia requiere de atención. Por ello es responsabilidad de todos fortalecer el desarrollo y la competitividad de las microempresas en el Estado, procurando que éstas no se queden estancadas y tengan la capacidad de convertirse en empresas formales de la economía mexicana.

Ante esta problemática, esta investigación tiene el propósito de evaluar la situación mercadológica actual de las microempresas comerciales en el municipio de Othón P. Blanco para elaborar un Sistema Efectivo de Mercadotecnia en el cual se proyecte la manera más sencilla y eficiente de convertir a las microempresas en empresas estables y exitosas en el mercado competitivo.

La realización de este Sistema constituirá una herramienta fundamental para que el empresario planifique sus ventas, conozca a sus clientes y proveedores, elabore un pronóstico de ingresos y gastos, planee la promoción de su negocio, enfrente imprevistos, entre otros aspectos importantes que permitan a las MiPYMEs desarrollarse óptimamente.



## **II. Delimitación del tiempo y espacio**

La investigación se desarrollará en el municipio de Othón P. Blanco en el Estado de Quintana Roo. El periodo (años de estudio) en el cuál se desarrollará esta investigación comprende de Agosto de 2008 a Marzo de 2009.

## **III. Objetivo General**

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un sistema de mercadotecnia, a partir del uso del modelo de detección de interacción automática de chi-cuadrado (CHAID), para las micro empresas comerciales en el municipio de Othón P. Blanco; a través del cual éstas podrán permanecer en el mercado de forma planificada y exitosa.

## **IV. Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos de la mercadotecnia aplicada a MiPYMEs.
- Realizar un análisis de la evolución histórica de las MiPYMEs en México.
- Evaluar, desde el punto de vista estadístico, los factores mercadológicos que determinan las características de las MiPYMEs comerciales en el municipio de Othón P. Blanco.
- Diseñar un Sistema efectivo de mercadotecnia aplicable a la microempresas utilizando como herramienta el modelo CHAID.



## **V. Hipótesis**

A través del modelo de detección de interacción automática de chi-cuadrado (CHAID), se puede diseñar un sistema efectivo de mercadotecnia que permite a las microempresas comerciales establecidas en el municipio de Othón P. Blanco sobrevivir en su entorno.

## **VI. Breve descripción del contenido de la tesis**

En el capítulo 1, se encuentra integrado por dos apartados principales; en el primero se describen los diferentes enfoques del concepto de mercadotecnia así como algunos de sus elementos más sobresalientes dentro de las empresas; en el segundo se analiza la importancia que tiene la planeación y como estratégicamente llega a entrelazarse con la mercadotecnia para definir el éxito y la competitividad de las MiPYMEs en el mercado. Es importante mencionar que resulta trascendental para el desarrollo de esta investigación el comprender los fundamentos teóricos que sustentan la mercadotecnia y la elaboración integral de un plan, ya que a partir de éstos se contrastará la hipótesis planteada en la introducción.

El capítulo 2, presenta un análisis de la evolución y desempeño de las MiPYMEs en México y su relevancia en el desarrollo económico, así como los proyectos enfocados, el financiamiento otorgado por instituciones públicas y la importancia que se le ha dado a éstas empresas. La información del contenido se divide tres importantes apartados, el primero, se considera de naturaleza introductoria porque busca explicar de forma concisa el concepto del término "MiPYME", así como mostrar la clasificación de estas empresas en México bajo varios criterios de selección adoptados para su estudio económico, social y estructural interno, además de presentar información cronológica que explican la evolución de la empresas a través de antecedentes históricos.



El segundo apartado se compone de la situación de las MiPYMEs abarcando el periodo 2005-2008, en el que se puntualizan aspectos relacionados con la problemática que enfrentaron éstas empresas y la forma en como siguen persistiendo esos conflictos actualmente. Por último el tercer apartado hace referencia a la situación de las MiPYMEs de forma general en la zona sur-sureste de México, de acuerdo a datos estadísticos recientes, enfocándose en la situación, contribución y problemática de éstas empresas en el estado de Quintana Roo.

El capítulo 3, está constituido por la elaboración del análisis multivariado para determinar las características mercadológicas de las MiPYMEs en el municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo como contexto general. Mismo capítulo se compone de dos apartados, en el primero se elabora la metodología empleada utilizando el Programa estadístico informático SPSS para la agrupación de las variables más relevantes que se relacionan, describiendo en conjunto las características de las MiPYMEs. El segundo apartado se compone de la interpretación de los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas, mismos que definen los factores mercadológicos determinantes en las MiPYMEs que inhiben el cierre de las mismas.

En el capítulo 4, se expone la propuesta de una guía basada en los aspectos principales de mercadotecnia que pueden ejecutar las MiPYMEs en Othón P. Blanco, basándose en tres variables diferentes de estudio. En general, el capítulo se compone de siete apartados, en el primero se describe la estructura que poseen las empresas, así como sus características principales. En el segundo se tratan los temas pertinentes a la variable clientes. En el tercero se expone la competencia como variable fundamental en el funcionamiento de las MiPYMEs. Por último se aborda el tema de mezcla de mercadotecnia que incluye las especificaciones necesarias para que los Microempresarios puedan evaluar la situación actual del negocio, realizando estrategias que a futuro les resultarán efectivas.



# *Capítulo 1*

## *Fundamentos teóricos*



## 1.1 Introducción

Este capítulo se encuentra integrado por dos apartados principales; en el primero se describen los diferentes enfoques del concepto de mercadotecnia así como algunos de sus elementos más sobresalientes dentro de las empresas; en el segundo se analiza la importancia que tiene la planeación y como estratégicamente llega a entrelazarse con la mercadotecnia para definir el éxito y la competitividad de las MiPYMEs en el mercado.

Es importante mencionar que resulta trascendental para el desarrollo de esta investigación el comprender los fundamentos teóricos que sustentan la mercadotecnia y la elaboración integral de un plan, ya que a partir de éstos se contrastará la hipótesis planteada en la introducción.

## 1.2 Enfoques de mercadotecnia

Desde la aplicación de la mercadotecnia dentro de las empresas, ésta ha ido evolucionando paulatinamente, con nuevos estudios y experimentos su mayor cambio es pasar de una orientación de ventas a una orientación de marketing, reconociendo que existe diferencia entre ambas, los términos marketing y ventas ahora se utilizan de forma diferente, como acciones independientes pero necesarias en el ciclo vital de las empresas.

Principalmente, radica en que la venta enfatiza en el producto. En cambio, la mercadotecnia se encuentra orientada hacia los deseos de los clientes. Stanton (2004).

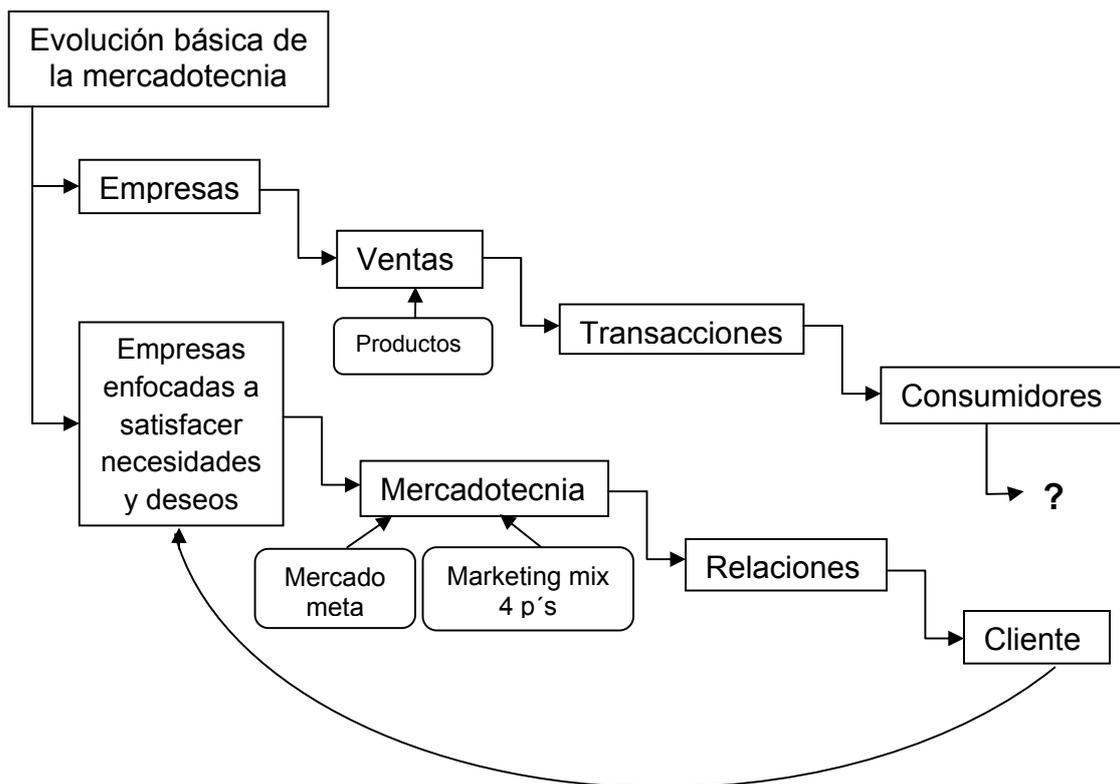
Décadas atrás, la miopía de la mercadotecnia se encontraba en la mayoría de las empresas, esto se debió a que los directivos se empeñaban en que la mejor forma de generar utilidades era vender y solamente vender lo que se producía, sin importar la forma en que se llevaba a cabo.



Posteriormente a éstas empresas se les dificultó evolucionar su ideología, que los mejores resultados a nivel organizacional eran los producidos por medio de la mercadotecnia y ya no por el proceso de simplemente vender.

Partiendo desde este enfoque, Kotler (2002) nos dice que la mercadotecnia implica administrar mercados para que ocurran intercambios y relaciones con el fin de crear valor y satisfacer necesidades y deseos. El proceso de intercambio implica trabajo. Quienes venden deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos y servicios, fijar su precio, promoverlos, almacenarlos y entregarlos.

**Figura 1. Proceso evolutivo de la mercadotecnia**



Fuente: Elaboración propia



Este diagrama describe la manera en que ha cambiado la mercadotecnia en las organizaciones y como ésta influye en el óptimo desempeño, con una finalidad en común.

Anteriormente las empresas sólo se enfocaban a vender productos terminados de una forma un poco rudimentaria, ya que carecían de técnicas y estrategias bien definidas. Realizaban la actividad por medio de transacciones las cuales consistían en que el consumidor llegaría a la empresa y compraría el producto, entonces surgía la interrogante si ese consumidor regresaría en un futuro.

Desde hace algunos años, muchas empresas se han adaptado a este cambio y primeramente se enfocan a conocer las necesidades y deseos de las personas para entonces crear productos, promoviéndolos a través de la mercadotecnia, técnica que se basa en la 4 p's (el valor que le producto genera para el cliente, el precio, la distribución brindando comodidad y la promoción que se basa en establecer comunicación entre la empresa y el cliente), gracias a ello se establecen relaciones a largo plazo con el cliente, mismas que generan un ciclo y sin duda volverá a consumir los bienes de acuerdo a la satisfacción adquirida.

El lograr plenamente la satisfacción del cliente es fundamental para la mercadotecnia y se realiza principalmente con el desarrollo de la 4p's, este enfoque lo adoptaron aquellas empresas que revolucionaron su práctica de satisfacción hacia ellos y obteniendo a niveles superiores el bienestar de la organización en términos económicos a corto y largo plazo.

De acuerdo al enfoque dado por Abascal (2004) la mercadotecnia representa la principal fuerza motriz de las empresas comerciales. El objetivo fundamental de cualquier organización, es investigar, identificar y satisfacer con mayor fidelidad las necesidades de los clientes.



Respecto a esto propone que para alcanzar una eficaz gestión empresarial una organización debe seleccionar como fines primordiales los siguientes:

- ⊖ Contrastar la validez de los conceptos de marketing que presiden las acciones comerciales de la actualidad.
- ⊖ Reflexionar sobre los enfoques: cliente, producto, servicio, precio, canales de distribución, marcas, competidores, etc.
- ⊖ Reconsiderar el marketing planificado frente a la guerrilla comercial.

Simplificadamente se considera a la mercadotecnia como el núcleo de toda organización, su existencia ha cambiado radicalmente el ambiente interno y externo de las empresas. Actualmente ya no se puede pensar en una empresa sin mercadotecnia, de ésta depende el éxito, competitividad, relaciones organizacionales, entre otras. Para que exista mercadotecnia, y mejor aún que está sea realmente eficiente en las operaciones de una organización, debe seguir un proceso apoyado por herramientas que darán la pauta para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y simultáneamente generar utilidades, alcanzando los objetivos y metas visionados por las empresas.

Los diferentes enfoques que presenta la mercadotecnia como técnica central empresarial, nos permiten conocer cómo es que ésta ha evolucionado y su importancia para toda organización, sobre todo para aquellas que aún no la han implementado, tal es el caso de algunas pequeñas empresas, que no logran definir su utilidad y todo lo que el sistema de mercadotecnia les puede ofrecer.

Para Fernández (2002), la mercadotecnia constituye una actividad funcional en la empresa, reviste gran importancia ya que la misma debe planear, organizar, dirigir y controlar todos los movimientos comerciales de la compañía. Las actividades más relevantes que son responsabilidad de la mercadotecnia se describen a continuación:



- ⓐ Planeación de ventas.
- ⓐ Desarrollo de la investigación de mercados.
- ⓐ Desarrollo de productos.
- ⓐ Coordinación de distribución.
- ⓐ Diseño de estrategias de competencia.
- ⓐ Establecimiento de precios.
- ⓐ Control estadístico de ventas.
- ⓐ Promoción de productos.
- ⓐ Presupuesto de medios publicitarios.
- ⓐ Seguimiento de metas de venta.
- ⓐ Segmentación de mercados.
- ⓐ Diseño, elaboración y control del material de punto de venta.
- ⓐ Logística de la distribución.

Existen más actividades que la mercadotecnia controla e incluso derivaciones de las mismas, la adecuada planeación y ejecución minuciosa de éstas permiten a las empresas alcanzar una eficiencia óptima en tiempo y espacio.

La mercadotecnia por no ser una ciencia exacta, se encuentra sujeta a distintas interpretaciones de la realidad dentro de la organización que la utilice, las fuentes de información que requiere deben ser fidedignas sobretodo las provenientes de otros departamentos como el área de finanzas, producción, recursos humanos, entre otros, para así obtener datos de las personas que son posibles clientes al igual que de la competencia directa. Toda empresa debe estar consciente de ello y contar con los recursos que tiene a la mano con los que pueda estructurar su propio sistema mercadológico, con la posibilidad de desarrollar estrategias planeadas y dirigidas al éxito dentro del mercado de los negocios.

A pesar de no ser definida como ciencia, la mercadotecnia se basa en el método científico por seguir un proceso sistemático en el cual se observa, se realizan objetivos, se planea, se ejecuta y finalmente se llega a evaluar, es verdad, cada empresa es diferente y los resultados de este proceso pueden resultar exitosos o no, dependiendo de muchos factores inmersos en la compañía; es por esto que se considera en términos generales como una técnica por seguir pasos ya comprobados de forma exitosa.



Considerada una ciencia o una técnica, las empresas están de acuerdo en que es importante su función dentro de éstas, contribuyendo en crear nuevas oportunidades para la satisfacción de los clientes al mismo tiempo de formar empresas sólidas alentando la competencia en el mercado, brindando así bienestar a la economía de la región donde ésta se encuentra.

### 1.3 Sistema de mercadotecnia empresarial

El entender cuál es la esencia de un sistema de mercadotecnia, esclarece la naturaleza de las empresas en el mercado, a demás de enfatizar como se encuentran tanto en el ambiente interno como en el externo. La relación que existe entre estos es lo que permite evaluar la situación actual y futura de las organizaciones.

De acuerdo con Abascal (2004) define al sistema de mercadotecnia como una interacción recíproca y compleja de elementos y cuya conexión queda establecida de la siguiente forma:

- ⊖ Por la necesidad que detecta y por aquella que crea.
- ⊖ Por la orientación que pretende señalar hacia la oferta a partir de las especificaciones.
- ⊖ Porque verifica y corrige la adecuación entre lo que se oferta y lo que se demanda.
- ⊖ Porque adquiere lo ofrecido y lo adopta a la necesidad por medio de la información, negociación, distribución, etc.
- ⊖ Porque actúa en las mejores condiciones de esfuerzo comercial para satisfacer la necesidad del cliente en la post venta.



- ⊖ Porque crea la posibilidad de máxima rentabilidad para la empresa cualquiera que está sea.
- ⊖ Porque pese a los obstáculos que la empresa encuentra, el marketing trata de salvar y lo hace.

Las empresas que definen su propio sistema de mercadotecnia amplían su visión, planeando eficazmente todos sus procedimientos que les permite participar en el mercado de la oferta y la demanda.

Esa visión las coloca comercialmente en un espacio competitivo aumentando su rentabilidad por medio de la satisfacción de los clientes.

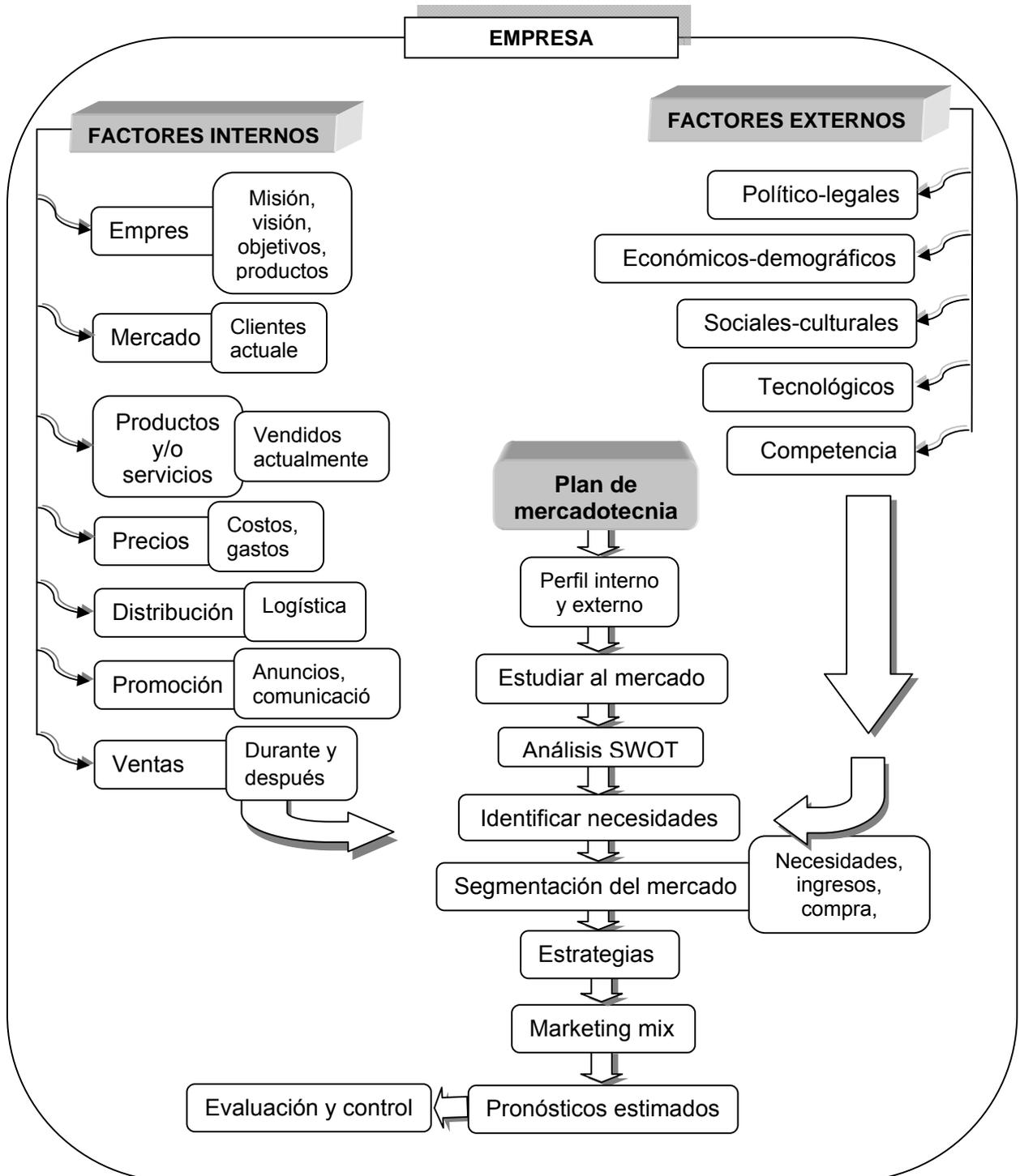
Para ello, de acuerdo con Stanton (2004). La función primordial del sistema de mercadotecnia es planear un programa, donde interviene de manera decisiva el sistema de información de mercadotecnia cuya finalidad es ayudar a la administración a resolver problemas y tomar decisiones.

Actualmente los ejecutivos de las empresas se preocupan por la elección de una decisión correcta, ya sea a corto o largo plazo ésta debe ser la mejor en términos de utilidades, tiempo y esfuerzo. El implementar un buen sistema de información dentro de la compañía ayudará eficazmente a la toma de decisiones evaluadas para resolver ciertas situaciones dentro del ambiente que rige al sistema empresarial.

Sin embargo, el sistema de mercadotecnia de una empresa se encuentra determinado por factores dentro y fuera de ésta, que al mismo tiempo incluye algunos elementos que no están muy relacionados con la actividad mercadológica como aspectos políticos, legales, económicos e incluso algunos ecológicos. Sin importar el grado de conexión con el marketing, estos constituyen parte del órgano empresarial y son indispensables para su funcionamiento eficaz.



Figura 2. Factores que participan dentro del sistema empresarial mercadológico



Fuente: Elaboración propia



Aunque la mayoría de las empresas no encuentren muy visible su entorno, en ella influyen factores pertenecientes al microambiente y al macroambiente. Dentro del primero la mercadotecnia ubica varios elementos: la empresa, se considera la situación actual de ésta, si posee una estructura básica como misión y visión elaborados, objetivos definidos, etc. Se evalúan que tipo de consumidores adquieren el producto o servicio. Posteriormente se analizan las cuatro p's de la mercadotecnia, si la empresa las ha considerado al momento de operar o algunos elementos con los que cuenta. Se examina cual es el proceso de ventas que lleva a cabo, como son sus relaciones con los clientes, como es su fuerza de ventas, si existe un seguimiento de los clientes, etc.

Dentro del macroambiente como elementos importantes se encuentra los político-legales, que afectan significativamente a la empresa, la estructura política si es estable o no de la región donde se ubique la empresa y todos los procedimientos en los que se encuentra inmersa la compañía, permisos, normas, pago de impuestos, declaraciones fiscales, salarios, etc. Los económicos-demográficos se refieren a la situación económica del país que influye en el poder adquisitivo de las personas y su capacidad de compra; los demográficos dan la pauta de cómo deben ser los bienes, es decir, la empresa se debe adaptar a la demanda de acuerdo a la edad, sexo, estado civil, etc. Referente a los sociales-culturales, al igual que los anteriores impactan dentro de la organización, pues donde la empresa va a vender sus bienes debe considerar la cultura que existe ahí, las tradiciones, creencias, costumbres, así como la manera en la que la gente se relaciona con la sociedad. La tecnología es un factor importante en la actualidad, cada día las tendencias cambian y junto con estas los gustos y preferencias de los consumidores, por ello, que una empresa vaya a la par con los cambios tecnológicos resulta muy benéfico para la introducción de los productos en el mercado sean nuevos o innovadores. La competencia directa de las empresas, hace que éstas se fortalezcan y siempre estén a la expectativa de innovar sus procesos para seguir atrayendo nuevos consumidores y preservar a sus clientes, la competencia sana marca el éxito empresarial dentro de su propio mercado.



Partiendo del análisis de los factores internos y externos, es posible desarrollar un plan de mercadotecnia para poder implementar esta técnica dentro de la compañía, formando parte del sistema mercadológico con la función de consolidar ésta como estable dentro del mercado empresarial. La elaboración del plan dependerá de la información que se recabe referente al macro y microambiente y su forma de interpretarse. Se deben definir los objetivos de manera precisa y cuantificable, de ellos dependerá si todo el proceso del plan fue exitoso o es necesario hacerle ciertos ajustes.

Al igual, la conexión que existe en el departamento de mercadotecnia respecto a las demás áreas funcionales de las empresas determina de alguna forma la eficiencia dentro del sistema. Cada órgano empresarial se encuentra relacionado respecto a sus actividades y la manera de organizarse dentro y fuera logrará el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Un excelente equilibrio entre comunicación, tiempo y coordinación de todos los recursos internos disponibles ofrecen como resultado que el sistema sea exitoso en la labor de la mercadotecnia.

El sistema de la empresa se debe adecuar poco a poco a los cambios mercadológicos que se vayan presentando y esa adecuación va tomando forma por medio de la planeación, misma que proporciona y ajusta los elementos que sirven de base para la toma de decisiones.

#### **1.4 Planeación estratégica de la mercadotecnia**

El proceso que siguen las empresas administrativamente es el que se rige de forma generalizada de acuerdo a una serie de actividades que forman un proceso el cual permite el logro de los objetivos corporativos mismo que se describe en la planeación, organización, ejecución y control. Es necesario que una empresa administre para que pueda obtener los beneficios de la mercadotecnia, pues a través de ésta puede analizar su situación y elaborar objetivos, estrategias, tácticas, planes, entre otros, que sean implementados en la compañía.



La planeación por constituir el primer paso de la administración en la mercadotecnia, requiere de una manera formal y organizada, que se lleve paso a paso demandando tiempo, información y todos los recursos necesarios que la empresa tenga a su disposición. Por ser el primer proceso dentro de la administración, es el principal objeto de estudio que se aplica a la mercadotecnia, derivándose de éste los demás procesos.

De acuerdo con Fischer (2004). El sistema de planeación de la compañía pasa por varios procesos en un esfuerzo por mejorar su eficiencia en general. Con la planeación a largo plazo, todas las acciones de la empresa empiezan a tomar un carácter más estratégico.

La planeación en general toma varios enfoques que se encuentran relacionados unos con otros, tales son: la planeación a nivel corporativo, la planeación de la mercadotecnia y el plan de mercadotecnia.

Empezando con la planeación estratégica de la compañía, se puede puntualizar que en ésta se fijan metas y estrategias de toda la empresa a largo plazo, es decir, busca las necesidades en cada uno de los departamentos funcionales.

Stanton (2004) establece que la planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

- 1.- Definir la misión de la organización.
- 2.- Analizar la situación.
- 3.- Establecer objetivos.
- 4.- Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos.

Es indispensable definir la misión, por que describe a grandes rasgos lo que constituye la empresa, el negocio central y el mercado que abarca.



Referente al análisis de situación, la empresa realiza un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente en el ambiente interno como en el externo con datos detallados y precisos que le ayuden a llevar a cabo una evaluación. Los objetivos dan la pauta para lograr la meta de la organización, que se encuentra descrita en la misión. Por último las estrategia determinan la forma en que se va a lograr los objetivos éstas deben ser analizadas, implementadas y controladas.

Así mismo, de acuerdo con Abascal (2004), la planificación estratégica hace referencia a dos dimensiones: la primera dimensión es analítica y económica, refiriéndose a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, tácticas competidoras, capacidad de inversión y cumplimentación de necesidades. La segunda dimensión es política y humana, que permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada.

De acuerdo a su enfoque, Rodríguez (2007) nos dice que para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa un proceso continuo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el medio ambiente de la empresa son continuos.

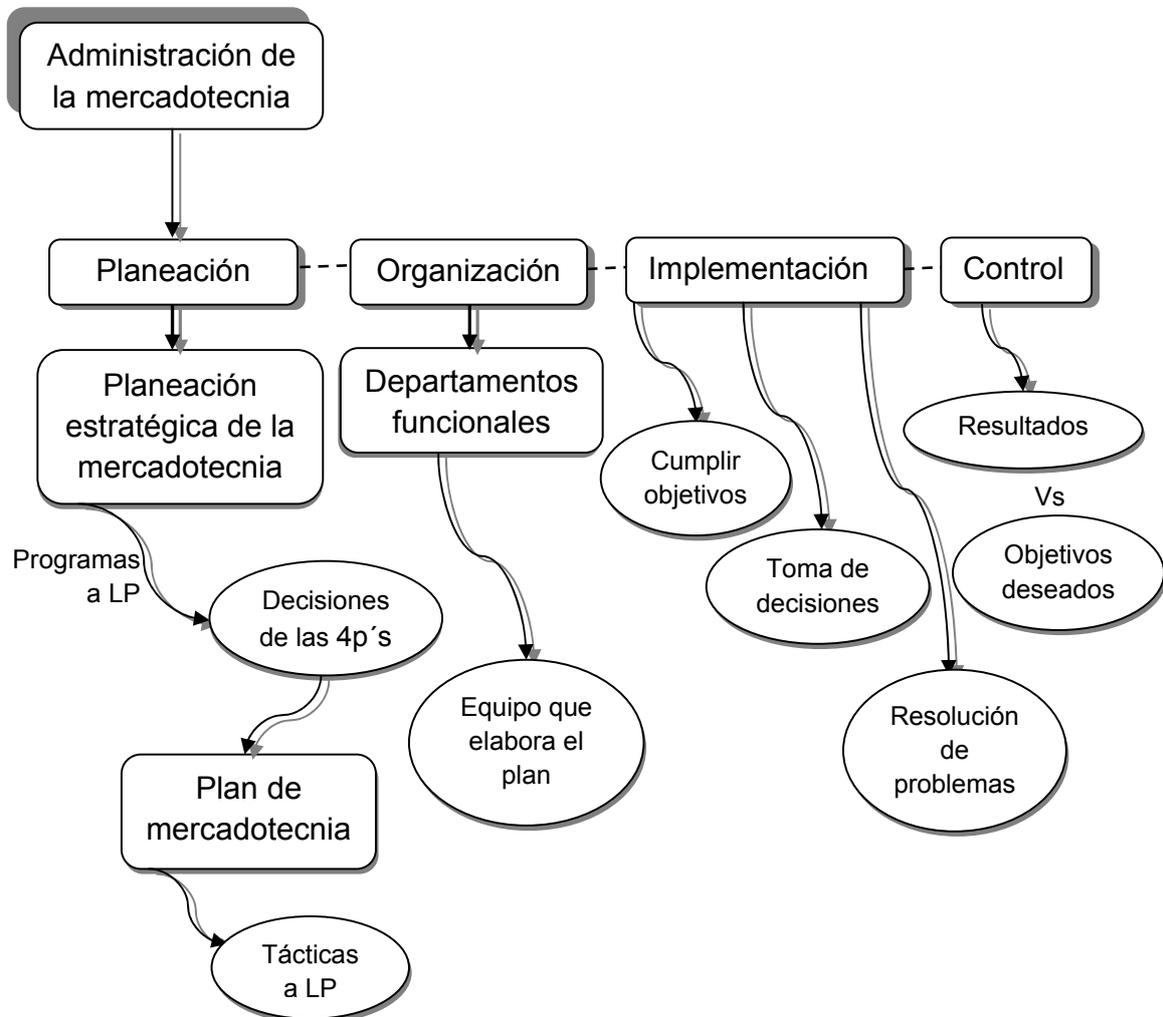
El tiempo de vida de los planes corporativos cambia en forma constante por eso se recomienda que su revisión, principalmente de los objetivos y estrategias sea de forma periódica adaptándolas a la nueva realidad. Una de las características principales de la planeación es que ésta se debe anticipar a los acontecimientos del entorno empresarial cumpliendo con cada elemento que encierra su proceso, coordinando con ello el éxito de los planes.

Iniesta (2000) enfatiza que la mercadotecnia es una planificación estratégica, su aplicación práctica comienza con el planteamiento de los grandes objetivos en términos de posicionamiento, de participación y de rentabilidad y de la mezcla de mercadotecnia que se va a desarrollar, contemplados junto a las estrategias generales y las propias de cada área.



La planeación estratégica de la empresa en forma generalizada, conlleva a la elaboración de planes para cada departamento de la compañía, de ésta proviene la planeación estratégica de la mercadotecnia en donde los ejecutivos realizan procesos relacionados con las decisiones de producto, precio, distribución, promoción y sus demás implicaciones. Por supuesto la misión y los objetivos determinados en la planeación estratégica de la empresa guiarán cada paso la planeación de marketing.

**Figura 3. Proceso de administración de la mercadotecnia**



Fuente: Elaboración propia.



Stanton (2004) matiza que la planeación estratégica de la mercadotecnia constituye un proceso de cinco pasos:

- 1.- Realizar un análisis de situación.
- 2.- Trazar los objetivos de mercadotecnia.
- 3.- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- 4.- Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- 5.- Diseñar una mezcla de mercadotecnia estratégica.

La planeación estratégica de la mercadotecnia sigue un proceso ordenado, requiere primeramente de un análisis a fondo de la situación de la empresa inmersa en el ámbito mercadológico, posteriormente se fijan los objetivos lo suficientemente concretos que describan el resultado al que se quiere llegar para facilitar el desarrollo de planeación; tras esto es necesario determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, que en particular muestra un campo específico donde destaca la empresa de las demás. Al seleccionar los mercados meta, se da un gran paso para conocer el perfil de nuestros clientes enfocando los productos especialmente a ellos.

Finalmente se desarrollan estrategias mercadológicas considerando los elementos del marketing mix o mezcla de mercadotecnia, por medio de las tácticas es posible que una empresa considere cada factor para hacer posible la implementación de esas estrategias. A través de la supervisión adecuada es probable comprobar y controlar los resultados de ésta planeación empleando medidas correctivas en el momento oportuno.

El enfoque de la planeación estratégica de la mercadotecnia, que ha acontecido, es el que le da Majaro (1996) refleja que la mayoría de las empresas confían en procedimientos similares como pronósticos de ventas y procesos de control presupuestal, denominándolos “planes de mercadotecnia”. Esto en ocasiones funciona a corto plazo, pero con frecuencia fracasan en proporcionar la integración adecuada de todos los procesos de marketing mix.



Bajo este enfoque que enfatiza la realidad de lo que sucede en la mayoría de las organizaciones, lamentablemente a la planeación no se le ha dado la debida importancia como elemento primordial para desarrollar las fortalezas y oportunidades de la compañía, y minimizar las debilidades, afrontando sus amenazas.

Es evidente que para que una empresa planifique sus actividades de mercadotecnia necesita de la organización de un equipo de trabajo, es decir, ejecutivos de la empresa que laboren en las diferentes áreas, y que proporcionen información relevante para desarrollar la planeación. Abascal (2004) establece que los componentes de dicho equipo de planeación estratégica deben participar en los trabajos, mientras que se estén desarrollando, con el 100 por ciento de su tiempo, por cuyo motivo perderá la dependencia jerárquica de su antiguo puesto, pasando a depender del equipo que elabore el Plan estratégico.

El resultado de la planeación estratégica de la mercadotecnia elaborada por los directivos de la organización, constituye un instrumento para todos los departamentos de la empresa, su contenido va más allá del departamento de marketing, es decir, forma parte de los objetivos y la misión de toda la compañía, siendo útil para acciones futuras que puedan determinar el bienestar de todas las áreas funcionales.

La planeación estratégica de la mercadotecnia como proceso definido, colabora en el desarrollo de estrategias capaces de cumplir con los objetivos y ayudar a estructurar el plan de mercadotecnia. Consecuentemente a la organización el plan de mercadotecnia exige la ejecución, etapa donde se coordinan actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones que ayuden a resolver problemas eficientemente. Ya implementado el plan se requiere de un control, mismo en el que la empresa debe contrastar los resultados obtenidos respecto a los objetivos deseados, evaluando y si es preciso tomar debidas medidas correctivas dentro del plan.



## 1.5 Plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia se fundamenta en el plan estratégico de la empresa, brindando las pautas para el desarrollo de los demás planes en los departamentos funcionales. Basándose en la misión, visión, objetivos y las estrategias generales de la compañía. El plan de marketing en esencia requiere de la interpretación de los elementos básicos de la empresa, es decir, convertir las metas, objetivos, acciones, tácticas generales enfocándolos a la mercadotecnia, obteniendo resultados que beneficien a toda la compañía.

Sanz de la Tajada (1974) define al plan de marketing como un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Extrayendo datos de esta definición, se puede decir que el plan contiene información detallada y de utilidad a través de la cual los ejecutivos pueden hacer uso de ella de forma eficaz. Así mismo sigue un proceso lógico y coherente, realiza una actividad básica de la que se derivan las demás como complemento y estrategia. Al igual mide resultados obtenidos corrigiendo estrategias débiles y desechando aquellas innecesarias dentro del plan.

Para Abascal (2004), el plan de mercadotecnia se expresa dentro de un conjunto de acciones a emprender en épocas determinadas en el tiempo, con presupuesto establecido y unos resultados previstos en ventas. Esas acciones pueden ir dirigidas a largo o a corto plazo.

La forma de dirigir el plan de mercadotecnia define si será exitosa su implementación, pues este sigue un proceso sistemático y forma parte del plan corporativo. Así radica la importancia que tiene la planeación, ejecución y revisión de este de manera periódica, a demás de ser útil dentro de la empresa, logra su meta principal que se traduce en establecer relaciones con los clientes a largo plazo.



Por lo que implica un plan de mercadotecnia, Sainz de Vicuña (2004) considera una serie de ventajas adicionales que el plan conlleva:

- ⊖ Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático.
- ⊖ Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- ⊖ Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer.
- ⊖ La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- ⊖ El plan de marketing constituye un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual.

Estas ventajas conducen a que la empresa elabore un plan de mercadotecnia bien estructurado, de ello dependerá el éxito de la fusión de este plan con el plan estratégico, beneficiando en términos de tiempo, dinero y esfuerzo.

La estructura del plan de mercadotecnia se hace visible en las siguientes etapas:

I. Análisis de la situación

a) Análisis de la situación externa

- Análisis del mercado
- Estructura del mercado
- Competencia

b) Análisis de la situación interna

- Análisis de estrategia de productos, precios, distribución, promoción y ventas.

II. Diagnóstico de la situación

a) Análisis FODA<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En algunos textos denominado análisis SWOT por sus siglas en inglés Strength, weakness, opportunity, threat.



III. Objetivos de mercadotecnia

IV. Estrategias de mercadotecnia

- a) Estrategia de cartera
- b) Estrategias de segmentación y posicionamiento
- c) Estrategias funcionales (producto, precios, plaza y promoción)

V. Planes de acción

- a) Plan de acción de productos
- b) Plan de acción de precios
- c) Plan de acción de distribución
- d) Plan de acción de promoción
- e) Plan de acción de fidelización con los clientes
- f) Plan de acciones generales para la mejora de la gestión comercial.

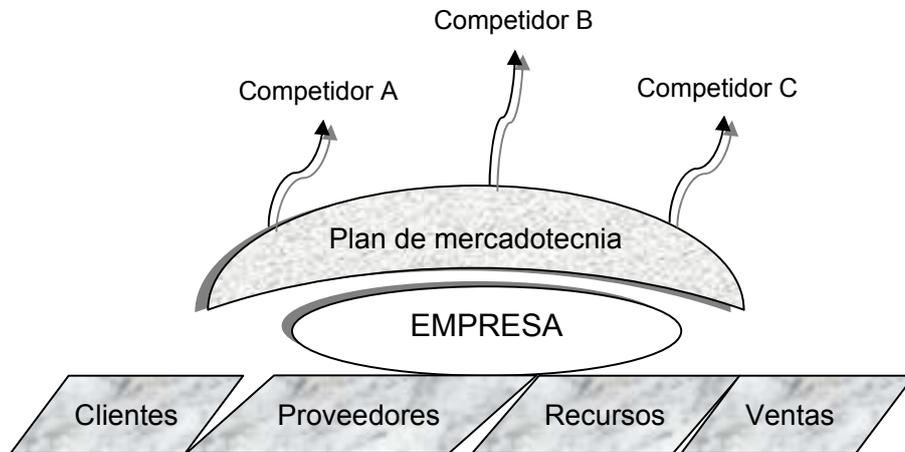
VI. Evaluación del plan y control.

Según el enfoque que D'Andrea (2001) le da en forma generalizada al plan de marketing es que los mercados evolucionan constantemente, es importante comprender cabalmente la dinámica de los deseos y las necesidades de los clientes. Una comprensión clara de cómo evoluciona el mercado y del ciclo de vida del producto es esencial para determinar los objetivos relativos a la participación en el mercado y para escoger el momento en que se han de introducir nuevos productos, así como para decidir cuándo hay que retirar otros del mercado.

Planear es difícil, pero es probable que las empresas tengan éxito al hacerlo; la forma de llegar a las metas propuestas se encuentra determinada por la implementación del plan de mercadotecnia después de su cuidadosa planeación; así mismo los resultados que se obtengan al final determinarán si fue efectivo o no el plan para la compañía.



**Figura 4. Evaluación de resultados obtenidos del plan de mercadotecnia**



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas poseen como base fundamental el logro de la satisfacción oportuna y absoluta de sus clientes, para lograrlo deben buscar proveedores que entreguen la mercancía a tiempo y así la compañía pueda producir con los recursos disponibles los bienes para su mercado, y obtener ventas significativas. Todo esto es posible implementarlo a través del plan de mercadotecnia que lleva de la mano a la empresa a lograr sus objetivos y que de la misma forma la vuelve más competitiva en el mercado. Tal como se muestra en la figura 4, el plan constituye una herramienta esencial, a través de la cual se hace que la competencia sea cada vez menor.

El control del plan de mercadotecnia incluye la comparación periódica de los resultados obtenidos respecto a los objetivos, se deben analizar las acciones tomadas y si éstas son útiles o se desvían del plan, es decir, se debe eliminar lo innecesario e implementar nuevas formas. El departamento de mercadotecnia debe contar con información al día y así actualizar las estrategias tomadas, pues existen varios elementos que cambian continuamente como los gustos y preferencia de los clientes, las tendencias tecnológicas, los presupuestos, la cartera de productos, entre otros.



## 1.6 Mercadotecnia en las micro, pequeñas y medianas empresas

Para mantener la estabilidad de las MiPYMEs es necesario que este tipo de empresas identifique las ventajas que posee y las aproveche logrando administrarse eficientemente.

En el caso de la planeación de PYMEs en empresas comerciales, Rodríguez (2002), nos dice que en esta fase hay que establecer los objetivos del negocio de acuerdo a sus características. Es decir, cada negocio varía en lo que se refiere a su giro comercial, mismo que lleva a contar con diferentes mercados, proveedores, distribución, niveles de ventas, etc. Por ello la empresa debe reflejar una imagen hacia los negocios de forma sólida, teniendo sus metas en claro de lo que quiere lograr. Una organización define estrategias mismas que tienen la finalidad de señalar el plan general de la empresa, dando la pauta para que alcance sus objetivos; los tipos de estrategias que se pueden diseñar son preferencialmente las relacionadas con cada rubro de la MiPYME, como las enfocadas a los productos, al mercado, a los recursos humanos, mercadotecnia, contabilidad, competencia, entre otras esenciales que ayuden a la empresa a su desarrollo.

En su libro, "La guerra de mercadotecnia", Ries y Trout (1986) plantearon cuatro estrategias que difería respecto a los diferentes tamaños de la empresa: Estrategia defensiva para el líder, estrategia ofensiva, estrategias de ataque lateral y la estrategia conveniente. La estrategia de ataque lateral se refiere a empresas medianas, basándose en el nombre de la misma ya que la limitación de los recursos con los que cuenta recomienda a la organización a efectuar un ataque lateral, que se ajusta a los recursos disponibles en tiempo y forma para el diseño de sus estrategias. La estrategia de tipo conveniente corresponde a las pequeñas empresas, en la que el tamaño de éstas va a ser un condicionante en el volumen de la producción, es decir, la productividad de la empresa será el factor determinante en el precio del producto, el tamaño del mercado, así como en su estructura organizacional; donde los empleados y el mercado representan las fortalezas del sistema empresarial.



Por consiguiente, la organización de las MiPYMEs conlleva al análisis de los empleados que laboran actualmente en éstas, la forma en que lo lleva a cabo, sus conocimientos y la experiencia con la que cuenta, determina si el personal es apto para continuar en la empresa. Los dueños evalúan su desempeño de acuerdo a las ventas obtenidas y si establece relaciones con los clientes para que regresen constantemente.

La estructura de los espacios físicos de la empresa es relevante en la etapa de organización, la buena distribución de sus productos dentro de un área, la limpieza, el orden, el diseño de logística, las promociones a la vista del cliente y muchas otras que los empleados realicen e incluso el mismo dueño hará de su negocio un establecimiento agradable para los clientes.

La implementación dentro de las MiPYMEs, se refiere ejecutar los objetivos y estrategias planeadas, mismos que puede contener una plan de mercadotecnia. Existen pocas MiPYMEs que elaboran un plan para ejecutarlo en su empresa, la mayoría se basa de los pronósticos de venta y otras que planean se encuentran con dificultades mayores como tener un plan demasiado complejo casi imposible de entender con demasiadas estrategias indefinidas, también suelen encontrarse muy alejados de la realidad queriendo obtener demasiados beneficios a corto plazo, al mismo tiempo posee un lenguaje poco entendible para los empleados, además de hacerse solo una vez en la vida del negocio sin renovar sus objetivos, estrategias, pronósticos e información relevante.

La mercadotecnia no es mágica como todas las empresas creen, sin embargo, posee la capacidad de crear soluciones a través de las cuales se afinan ideas y propuestas que se pueden convertir en objetivos y estrategias definidas. La mezcla de mercadotecnia abarca las variables principales para que un negocio llegue a tener éxito. Se basa en las 4p's, además de dos componentes principales que son los clientes y la competencia.



## 1.7 Conclusiones

La teoría de la mercadotecnia antes elaborada de acuerdo a los variados enfoques de autores especializados en el tema, proporciona un panorama bastante amplio y acertado de las posibilidades de éxito para las empresas que adoptan en su sistema organizacional objetivos, estrategias, métodos y acciones orientadas a las diversas áreas de la mercadotecnia. Particularmente el caso de las MiPYMEs establecidas al sur de Quintana Roo posee cierta tendencia a la inestabilidad durante los primeros años de operación en el mercado, misma problemática que se relaciona actualmente con la nula o poca aplicación de técnicas de mercadotecnia en las áreas funcionales de los pequeños negocios.

Las diferentes facetas estudiadas en éste capítulo proporcionarán la pauta para aplicar debidamente la teoría en conjunto con las características reales que presenta la estructura empresarial de las organizaciones tanto a nivel nacional como a nivel local, definiendo la serie de conflictos que enfrentan para mantenerse activas en sus actividades correspondientes. Es de suma importancia contar con lineamientos precisos para poder analizar la situación interna y externa de las MiPYMEs pudiendo evaluarlas, determinando cuales son las medidas necesarias a implementar que beneficien y satisfagan a los clientes, a los empleados, así como la unidad empresarial.

Detrás del proceso que implica la ejecución de la mercadotecnia se encuentran aquellos elementos sustanciales que definirán el éxito de la empresa, el uso de ésta técnica se considera eficaz si se lleva a cabo planificada y constantemente, lo que implica dedicación por parte de la organización. De lo contrario sería una pérdida de tiempo. Toda empresa, de cualquier tamaño, de cualquier sector productivo, de cualquier región donde se encuentre puede hacer mercadotecnia.



# *Capítulo 2*

## *Situación de las MiPYMEs en México*



## 2.1 Introducción

En este capítulo se presenta un análisis de la evolución y desempeño de las MiPYMEs en México y su relevancia en el desarrollo económico, así como los proyectos enfocados, el financiamiento otorgado por instituciones públicas y la importancia que se le ha dado a éstas empresas.

La información del contenido se divide tres importantes apartados, el primero, se considera de naturaleza introductoria porque busca explicar de forma concisa el concepto del término “MiPYME”, así como mostrar la clasificación de estas empresas en México bajo varios criterios de selección adoptados para su estudio económico, social y estructural interno, además de presentar información cronológica que explican la evolución de la empresas a través de antecedentes históricos. El segundo apartado se compone de la situación de las MiPYMEs abarcando el periodo 2005-2008, en el que se puntualizan aspectos relacionados con la problemática que enfrentaron éstas empresas y la forma en cómo siguen persistiendo esos conflictos actualmente. Por último el tercer apartado hace referencia a la situación de las MiPYMEs de forma general en la zona sur-sureste de México, de acuerdo a los datos estadísticos más recientes, enfocándose específicamente en la situación, contribución y problemática de éstas empresas en el estado de Quintana Roo.

## 2.2 Concepto

Desde la antigüedad el comercio más rudimentario se caracterizó por el intercambio de bienes que poseían un valor para ambas partes; naciendo así la empresa, misma que surge para satisfacer las necesidades de la sociedad a cambio de cierto valor que cubren el costo de la necesidad o deseo, además del factor trabajo como ganancia del mismo. La empresa se considera primordialmente como un ente social porque es creada por la sociedad, donde labora y participa la sociedad para satisfacer a la sociedad misma; por ello en el ciclo de vida empresarial el capital humano es determinante para su desarrollo.



Para cada enfoque o actividad económica existe una definición de empresa desde el punto de vista social, de producción, jurídico, económico entre otros; con distintas interpretaciones que al final llegan a la misma conclusión, emprender actividades satisfactorias para la sociedad considerando aquellos elementos relevantes que definirán su éxito reduciendo riesgo e incertidumbre.

Benavides (2004) define a la empresa como una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Partiendo del concepto de empresa de una forma general, determinar una definición precisa de micro, pequeña y mediana empresa resulta difícil, pues en cada país ésta varía dependiendo de algunos factores determinantes como los sectores económicos de la región, el número de empleados, porcentaje de las ventas obtenidas, entre otros.

De acuerdo con Zeballos (2003) el término “empresa media” fue acuñado en México para refundir en un solo grupo a las pyme y a aquellas microempresas que denominamos con opción de desarrollo. Esta nueva clasificación profundiza la forma común de dividir las microempresas entre las de subsistencia y aquellas con opción de desarrollo, utilizando como único criterio el número de trabajadores que laboran en ellas.

Este enfoque nos enfatiza la manera en que México ha cuantificado a las MiPYMEs por medio del número de empleados que laboran en ellas, sin embargo, solo la puede definir a través de esta característica, no por medio de variables cualitativas que amplíen el panorama si se trata de una micro, pequeña o mediana empresa.



La definición de Thompson (2007) se refiere a la pequeña empresa como una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede y los empleados que la conforman no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

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

- ⊖ Ritmo de crecimiento por lo común puede ser superior al de las empresas grandes.
- ⊖ División del trabajo teniendo cada vez mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- ⊖ Requerimiento de una organización óptima en lo relacionado con el personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- ⊖ Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- ⊖ Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- ⊖ Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.



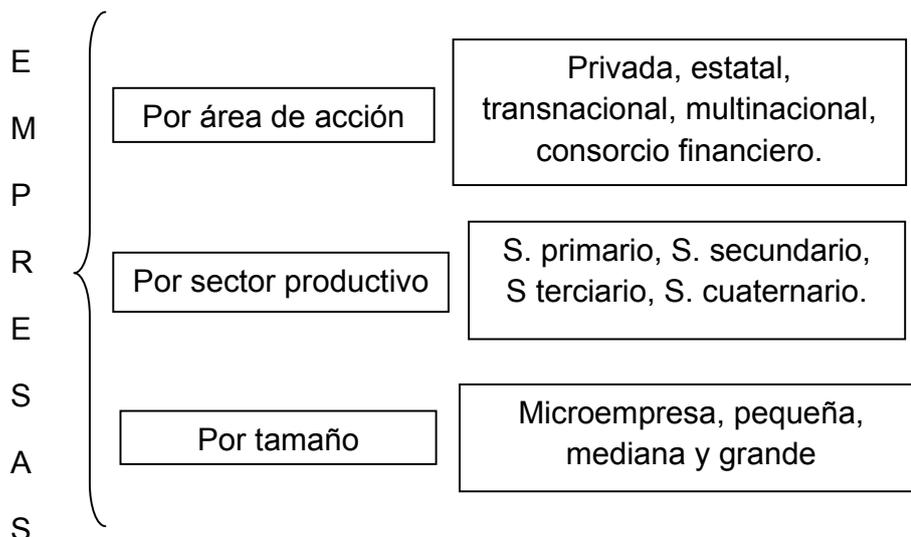
Las MiPYMEs tienen grandes ventajas sobre las grandes empresas mismas que las caracterizan principalmente de aprovechar nichos de mercado descuidados que frecuentemente cambian sus exigencias. Estas empresas se interesan en crear oportunidades dentro de una sociedad, procurando satisfacer individualmente las necesidades y deseos de sus clientes.

### 2.3 Clasificación

Considerar una clasificación precisa en cuanto a las MiPYMEs puede resultar ambiguo, son múltiples sus categorizaciones. Cada país en el mundo aplica criterios diferentes de acuerdo a las necesidades de sus sectores económicos, políticas gubernamentales o ciertas peculiaridades que hacen indispensable que se clasifiquen para conocer como se desempeñan en el mercado, cuales son los aspectos en éstas que requieren atención inmediata, su aportación a la economía regional, entre otras cuestiones.

Una clasificación de empresas de acuerdo con Fernández (2002), aplica tres áreas específicas analizándolas por área de acción, por sector productivo y por tamaño, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 5. Clasificación de empresas**





### *Área de acción*

Esta clasificación toma en cuenta el área de acción geográfica de la empresa, su estructura organizacional, así como la forma en que se constituye su capital.

### *Por sector productivo*

Define a aquellas empresas de acuerdo a los sectores económicos, mismos que se encuentran relacionados entre sí para poder desempeñarse en su área.

### *Por tamaño*

*Microempresas.* Son el número de empresas más numerosos, no cuentan con una estructura formal y no siempre consideran estudios de competitividad, de modo que no conocen la participación de mercado ni a sus competidores. Su facturación anual es muy variable, pero generan ingresos suficientes para sufragar los costos de las mismas utilidades. Generalmente son comercializadoras o prestadoras de servicios. Principalmente son empresas familiares.

*Empresas Pequeñas.* Esta supera la cantidad de empresas medianas y grandes juntas. Es más formal, no tienen una definición clara de sus funciones, poca competencia, base de datos no actualizada y poco fidedigna, recurren a servicios de asesoría externa.

*Empresas medianas.* Estructura organizacional bien delimitada, definición de puestos, en ocasiones son líderes en el mercado en un sector específico, competitividad y base de datos bien armada y tendencias de mercado. Generalmente no son familiares, estos participan en los consejos directivos más no como empleados directos.

*Empresas Grandes.* Realiza actividades de investigación sobre competencia, mercado, productos, consumidores. Mantiene su liderazgo en productos.



El sector MiPYMEs en México se clasifica determinando los criterios señalados por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre del 2002 en; ley realizada con la finalidad de promover el desarrollo económico del país a través del fomento de la creación de MiPYMEs que sean productivas, eficientemente competitivas y socialmente estables.

El tamaño de las MiPYMEs se clasifica de acuerdo a los números de trabajadores con los que cuente dependiendo este estrato de la actividad económica que realicen, ya sean industriales, comerciales y del sector servicios, tal como se muestra en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación de las MiPYMEs en México**

<b>Estratificación por número de trabajadores</b>			
<b>Sector/tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	0 a 10	0 a 10	0 a 10
<b>Pequeña</b>	11 a 50	11 a 30	11 a 50
<b>Mediana</b>	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana 2002.

De acuerdo a los sectores económicos que aplica la anterior clasificación, sus actividades a desarrollar son las siguientes: El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)<sup>2</sup> se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 293 clases de actividad.

<sup>2</sup> Nuevo sistema que sustituye a los clasificadores de actividades económicas utilizados en México, en Estados Unidos y en Canadá para la generación de su estadística económica.



La industria manufacturera está conformada por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. Este sector se caracteriza por ser diversificado: en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la refinación de petróleo; junto con industrias atomizadas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

El Sector Comercio. De acuerdo con SCIAN las actividades comerciales se dividen en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de consumo intermedio, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final.

El Sector servicios. La SCIAN, agrupa los servicios de acuerdo a 32 subsectores; 107 ramas y 365 clases de actividad económica, entre los que se encuentra: Información en medios masivos, Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Apoyo a los negocios y manejo de desechos, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social, Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, Alojamiento temporal y restaurantes, Otros servicios, excepto los que presta el gobierno.

La adopción de un concepto como el de “empresa media” es decir diferenciar a la microempresas de las pequeñas y medianas delimita las características de cada negocio, haciendo que el fomento productivo sea diferente. Por parte del sector público, los programas de financiamiento y aportación de recursos se adecuan al tipo de empresa.



La manera de clasificar a las MIPYMEs en México es conforme al giro económico que desempeñan. Mismo que los pequeños empresarios han desarrollado como una forma de autoempleo con distintos motivos, ya sea por necesidad o por dejar un patrimonio familiar, por ello dichas empresas carecen de planificación u organización.

Otras clasificaciones.

*I. Por su origen de capital:*

1. Públicas. Centralizadas, Desconcentradas, Descentralizadas, Estatales, Mixtas y Paraestatales.
2. Privadas. Nacionales, Extranjeras y Transnacionales.
3. Economía mixta. Tanto privadas como públicas simultáneamente.

*II. Por la naturaleza jurídica:*

1. individuales.
2. Sociales. Colectiva, Comanditaria, Anónima, Limitada, Laboral y Cooperativa.

*III. Por la conformación de su capital:*

1. Multinacionales.
2. Grupos económicos.
3. Nacionales.
4. Locales.

*IV. Por la función social:*

1. Con fines de lucro.
2. Trabajo asociado.
3. Sin fin de lucro.
4. Economía solidaria. Cooperativas.



## 2.4 Antecedentes de las MiPYMEs en México

En México desde antes de la Revolución Industrial, todos los negocios eran pequeños, sin embargo, desde la invención de la máquina de vapor, los grandes negocios llegaron a dominar muchas áreas de la industria y el comercio. Relegando a las pequeñas empresas condenando a muchas de ellas a finalizar sus operaciones en el mercado.

Cada año las MiPYMEs fueron expandiéndose de manera exitosa, tal que, en el periodo de 1985 a 1992 el Producto Interno Bruto (PIB) que generaron incremento su participación tan solo en el sector manufacturero de un 40 a un 44 por ciento, a demás de generar más de 400,000 empleos en ese mismo periodo. De acuerdo con datos del Programa Global para la microempresa, NAFIN.

Durante 1990, año en el que se distinguió una muy baja calificación en la mano de obra, costos elevados y mala calidad en las materias primas, estos fueron los problemas centrales para la producción, la cual tuvo una calidad ociosa de 35 por ciento en promedio; de acuerdo con Rodríguez (2002). Al igual en ese mismo año muchas pequeñas y medianas empresas desaparecieron, debido a la apertura de la economía y a los incrementos de los costos, sin embargo, las que mantuvieron su posición, registraron un desempeño superior y vieron que su situación financiera mejoraba en términos globales.

El censo industrial del INEGI 1994, registra que en México las MiPYMEs concentran el 97 por ciento de las unidades económicas, contribuyendo con el 47 por ciento en la generación de empleo, aportando el 31 por ciento del PIB nacional. La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y Estados Unidos de Norte América en enero de 1994, se consideró un arma de dos filos, por un lado el TLC significó un reto para la empresa mexicana y más para la micro, pequeña y mediana, con este tratado las empresas se volvieron más competitivas produciendo bienes y servicios, utilizando al máximo sus recursos humanos y financieros.



Sin embargo, por otro lado, no fue tan benéfico para México como se esperaba, prueba de ello es que el país se fue invadiendo de franquicias por lo regular estadounidenses, provocando que muchas PYMEs mexicanas cerraran sus operaciones. Propiciando que otras perdieran mercado y que a su vez buscaran sobrevivir a través de la exportación, la cual les provocaba grandes limitantes en la comercialización.

Durante este mismo año México se encontraba en crisis tanto económica como política. El aumento de las tasas de interés internacionales reducía el atractivo para invertir en instrumentos financieros mexicanos. A finales de ese año el Banco de México decretó la flotación del peso, es decir, la paridad estaría determinada por la oferta y la demanda de dólares sin ninguna intervención de las autoridades; mismo que pronosticó en los siguientes años inestabilidad económica afectando en su mayoría a pequeños contribuyentes.

Según el Censo Económico INEGI 1999, existía un total de 2'726,366 empresas, distribuidas por actividad, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Establecimientos en México de acuerdo al tamaño de empresa**

Sectores por actividad	Unidades económicas	Porcentaje
<b>Manufacturas</b>	<b>344,118</b>	<b>100%</b>
Micro	328,166	95.4
Pequeña	9,147	2.7
Mediana	5,431	1.6
Grande	1,374	.3
<b>Comercio</b>	<b>1'443,676</b>	<b>100%</b>
Micro	1'369,478	94.9
Pequeña	58,341	4.0
Mediana	13,539	.9
Grande	2,318	.2
<b>Servicios</b>	<b>939,572</b>	<b>100%</b>
Micro	919,016	97.6
Pequeña	12,749	1.6
Mediana	3,724	.5
Grande	3,083	.3

Fuente: elaboración basada de los datos estadísticos del INEGI 1999.



A partir de 1999 los ingresos fueron destinados para cubrir rubros del sector público como educación, salud, pobreza; la economía del país a penas y pudo destinar ciertos fondos para cubrir necesidades básicas de la población, donde la crisis financiera y económica denotaba su etapa de maduración. Por lo que el apoyo a la MiPYMEs fue muy escaso por parte del gobierno, provocando que el desarrollo de las mismas se tornara lento en México, a demás de desinhibir la inversión extranjera.

El factor que es determinante en el desarrollo económico que aporta la MiPYMEs, pertenece a la cantidad y calidad de empleo. Las empresas registradas en el IMSS nos indican la cantidad de empleo formal que ofrecen los microempresarios.

**Tabla 3. Trabajadores registrados en el IMSS 1996 al 2004**

Periodo	Total	Asegurados	
		Eventuales	Permanentes
1996	9,546,916	8,680,266	866,650
1997	10,351,035	9,456,746	894,289
1998	11,112,377	9,975,388	1,136,988
1999	11,737,326	10,275,206	1,462,121
2000	12,482,107	10,821,030	1,661,077
2001	12,568,230	10,891,879	1,676,352
2002	12,391,964	10,691,369	1,700,596
2003	12,364,138	10,641,777	1,722,361
2004	12,479,247	10,718,958	1,760,289

Fuente: Datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)/ Instituto mexicano del Seguro Social (IMSS), Estadísticas de empleo y desempleo, 1994-2005.



Como se puede apreciar, el empleo formal fue aumentando sus cifras de 1995 hasta el 2001, después se observa un retroceso en las cifras del 2001 respecto al 2002 y 2003, en el 2004 el incremento fue de .93 por ciento referente al año anterior. México por ser un país que carece de estabilidad económica propia debe estar consciente que las estadísticas referentes a la calidad del empleo son demasiado oscilantes, es decir, no basta con crear fuentes de trabajo el reto es mantenerlas y dirigir las de forma planeada.

Es de suma importancia los programas creados por el gobierno federal que promueven la estabilidad económica financiera de la empresa, el aprovechamiento de sus recursos, la utilización de fuentes tecnológicas, asesoramiento en nuevos proyectos, entre otros, que refuerzan la competitividad de algunas MiPYMEs evitando el cierre de sus operaciones de forma drástica.

Al inicio del año 2000, durante el sexenio presidencial del presidente Vicente Fox Quesada, el interés de los organismos gubernamentales por impulsar el desarrollo de la MiPYMEs fue mucho mayor, debido a su aportación al PIB nacional y la generación de empleos. En años anteriores estas empresas sufrieron gran inestabilidad, además de recibir poco asesoramiento por parte del gobierno. Si existían programas de apoyo, pero estos eran muy limitados solicitando también muchos requisitos a las MiPYMEs que no lograban cubrir. Como lado positivo de la crisis de 1994, las MiPYMEs fueron consideradas el desahogue de la situación económica y social que se presentó; por generar empleo, requerir menor capital y tecnología que las grandes empresas.

En el 2001, la Secretaría de Economía creó el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeñas y Mediana Empresa (FAMPYME), para apoyar a éstas mediante el fortalecimiento de su capacidad de gestión y producción interna y externa a través del desarrollo del conocimiento, la innovación tecnológica y la cultura empresarial, tratando de lograr con ello incrementar la participación de las MiPYMEs en el mercado interno y externo.



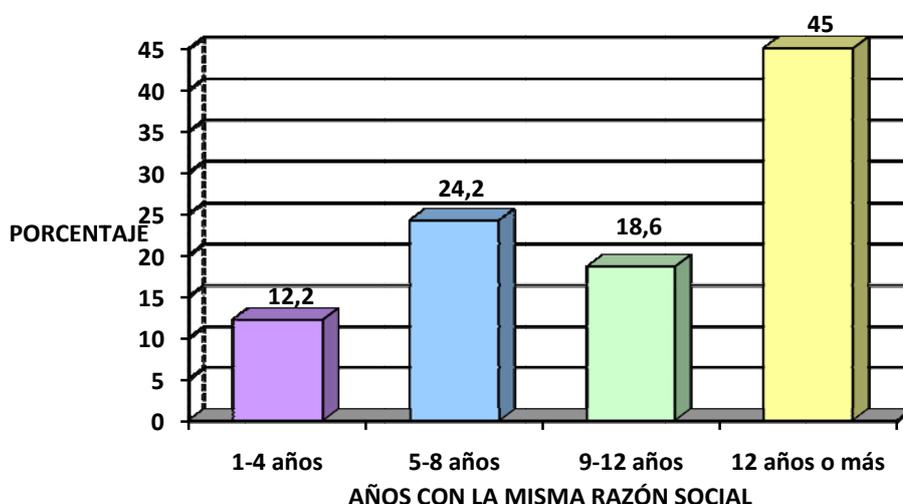
En ese mismo año creó el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), como un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas e integrar nuevas cadenas productivas que fortalezcan el mercado interno. Para el año 2002, igualmente creó el Fondo de Apoyo para el acceso al Financiamiento (FOAFI) para apoyar a las MIPYMES facilitando el acceso al crédito y financiamiento y fomentar la cultura empresarial. Sin embargo, el apoyo gubernamental hacia la MiPYMEs ha sido deficiente en muchos aspectos, considerando que en cada sexenio estos cambian o simplemente desaparecen, truncando de alguna forma la estabilidad de los pequeños negocios.

Durante 2002, la Secretaría de Economía (SE) en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bologna en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) desarrolló la prueba piloto para la conformación del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México. Éste agrupa a un panel de más de mil pequeñas y medianas empresas mexicanas, las cuales responden a un cuestionario diseñado para detectar fortalezas, tendencias, problemáticas y oportunidades, permitiendo obtener información oportuna y de calidad sobre el estado de las PYMEs en México. La selección de empresas se deriva de la información de los Censos Económicos.

En primera instancia el Observatorio PYME, consideró relevante aseverar los años de permanencia en el mercado que las PYMEs presentan en México, considerando que casi el 50 por ciento de éstas tiene más de 12 años con la misma razón social, y cerca del 90 por ciento ha estado más de 5 años en el mercado, representado en la siguiente gráfica:



**Gráfica 1. Permanencia en el mercado de las MiPYMEs en México**



Nota: Número de años con la misma razón social, promedio de sectores manufacturero, comercial y servicios en las PYMEs.

Fuente: datos pertenecientes a la encuesta pyme, Observatorio pyme 2002.

De la gráfica anterior se puede observar el efecto que la crisis del 94 provocó sobre el sector empresarial mexicano. Primero, las empresas con 12 años y más de antigüedad fueron formadas antes de 1989, por lo que es posible suponer que llegaron a 1995 con una estructura más madura, y por tanto, mayores probabilidades de sobrevivir. Por el contrario, puede suponerse que un gran porcentaje de las empresas que tienen entre 5 y 8 años en el mercado son posteriores a 1995, y aprovecharon los efectos de la recuperación posterior para consolidar su posición (al igual que las empresas con 12 años y más de antigüedad).

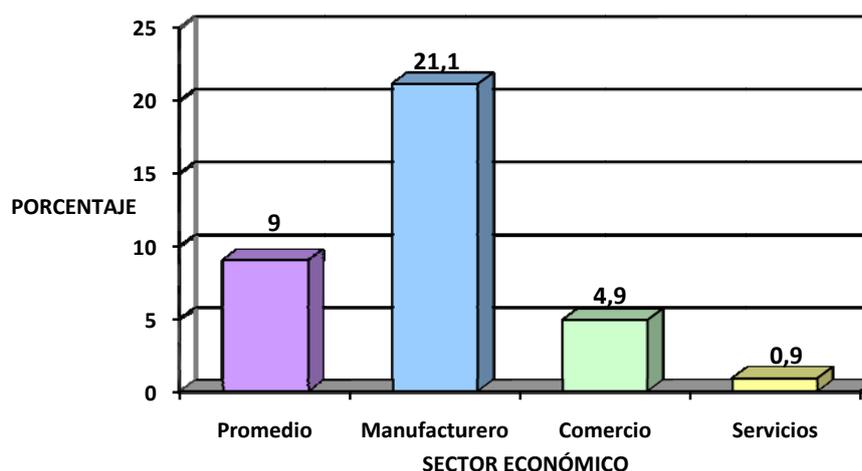
El efecto directo se observa en las empresas con antigüedad entre 9 y 12 años: son aquellas que se gestaron entre 1990 y 1993, y que muy probablemente salieron del mercado en la crisis. Esto explicaría el cambio en la tendencia ascendente para este tercer grupo.



La crisis económica fue crucial para las MiPYMEs, sobretodo para aquellas que acababan de iniciar sus operaciones o que tenían poco tiempo en el mercado. Gran parte de éstas enfrentaron serios problemas sin encontrar más remedio que cerrar ante tal situación.

Otro análisis que realizó el Observatorio MiPYMEs es el de exportaciones. Mismo que reflejó que un bajo porcentaje de las PYMEs en México está involucrada en el proceso exportador, como se muestra en la Gráfica 2.

**Gráfica 2. Empresas involucradas en la actividad exportadora en México.**  
(Porcentaje de empresas para 2000 y 2001)



Fuente: encuesta del Observatorio Pyme 2002.

El sector con mayor involucramiento es el manufacturero, donde 21 por ciento de los establecimientos tiene actividad exportadora. El equivalente para el sector comercio es de casi 9 por ciento. Asimismo, es importante señalar que a pesar de que un bajo porcentaje de las PYMEs del sector servicio exporta, los ingresos que éstas reportan por parte de la exportación son altos, de más de 35 por ciento.



Las MiPYMEs por actividad sectorial se distribuyeron en el 2004 de acuerdo al Censo Económico de ese año: el 49.4 por ciento se dedicaba a actividades comerciales, absorbiendo el 25.6 por ciento de los asalariados, siguiéndole en importancia los servicios con el 37 por ciento, acogiendo el 45.6 por ciento de los trabajadores, finalmente la actividad industrial participaba con el 11.2 por ciento y ocupaba el 19.6 de asalariados, el resto se dedicaba a otras actividades y empleaba el 9 por ciento. Contribuyendo al desarrollo regional; entre los estados con mayor participación de MiPYMEs se encuentran siete entidades federativas: Estado de México (12.1 por ciento), Distrito Federal (11.4 por ciento), Jalisco (7.1 por ciento), Veracruz (6.1 por ciento), Puebla (5.5 por ciento), Guanajuato (5.0 por ciento) y Michoacán (4.7 por ciento). En total suman el 52 por ciento.

## **2.5 Las PYMES en México (periodo 2005-2008)**

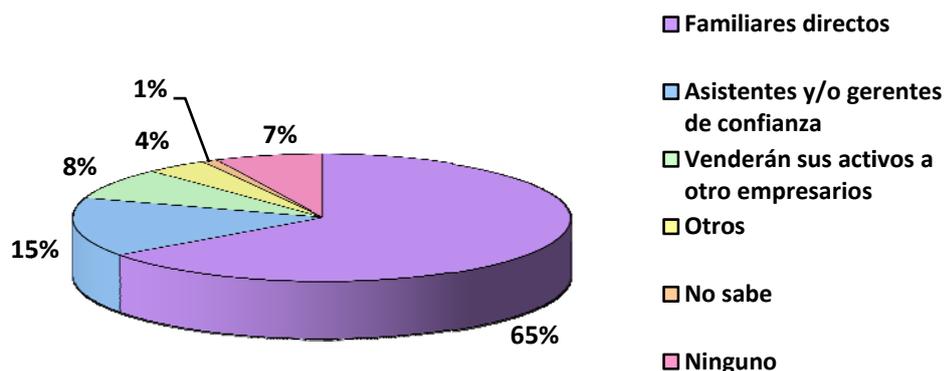
Las micro, pequeñas y medianas empresas en México se caracterizan por la ineficiente planeación que aplican a sus procesos. Durante los últimos años las PYMEs han surgido como consecuencia de desempleo o la obtención de bajos ingresos en la economía familiar, así mismo, según estadísticas publicadas por un estudio llevado a cabo por el Observatorio Pyme 2005, en México el 65 por ciento de las PYMEs son de tipo familiar, mismo que refleja el carácter emprendedor de las personas por crear empresas propias, sin embargo, se deduce que poseen expectativas muy altas pero al mismo tiempo no establecen objetivos ni estrategias planificadas.

Las empresas familiares a pesar de su inestabilidad presente, son las que pretenden continuar en el mercado legando a sus generaciones próximas una organización lo mejor constituida posible. Tal como se muestra en la gráfica 3, la tendencia que determina que las MiPYMEs continúen desarrollándose es a través del cambio generacional a familiares directos, representando más del 50 por ciento.



Aquellas organizaciones que han decidido legar a trabajadores directos puede considerarse un poco ambiguo el que continúen sus operaciones tal como lo venían haciendo.

**Gráfica 3. Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementará en las mismas**



Fuente: Basado en resultados del observatorio Pyme en México: perfil del empresario en [www.cipi.gob.mx](http://www.cipi.gob.mx)

Un aspecto relevante es el empleo formal que ofrecen las empresas, independientemente si son Micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, el capital humano proporciona estabilidad económica a la estructura del negocios, de acuerdo a los datos que el IMSS proporciona.

**Tabla 4. Trabajadores registrados en el IMSS, 2005 al 2008**

Periodo	Total	Asegurados	
		Eventuales	Permanentes
2005	12,965,781	1,375,253	11,590,529
2006	13,573,674	1,536,230	12,037,444
2007	14,144,548	1,634,070	12,510,478
2008	14,388,611	1,687,688	12,700,923

Fuente: Vector económico, con datos de la STPS/IMSS.



En los años citados, se observa un incremento considerable entre cada periodo. Es importante señalar que las cifras anteriores fueron calculadas con un nuevo método en los que se incluyen los empleos eventuales asegurados urbanos y del campo.<sup>3</sup>

Debido a la aportación que las pequeñas empresas generan a la economía del país, los programas de apoyo e impulso de desarrollo dirigido a mejorar su desempeño deben concentrarse en ellas como una inversión a largo plazo, que con el debido seguimiento de procedimientos y normas éstas permanecerán consolidando las actividades económicas de México.

No obstante, en el 2006 la SE señaló que los recursos con los que cuenta la subsecretaría para el apoyo de PYMEs es insuficiente, a finales del 2006 la demanda registrada fue de 4 millones 166 mil pesos, pero su presupuesto fue de sólo 2 millones 14 mil pesos. Partiendo de lo anterior sólo se pudieron atender al 48 por ciento de la demanda de apoyo a PYMEs, y ha dejado 52 por ciento pendiente de apoyo financiero.

Los avances de la política de apoyo a las MiPYMEs durante ese año refleja que 5 de cada 10 empresas permanecen en el mercado después de 2 años de operación; problemática creciente en la mayoría de los estados de la república dada principalmente por la falta de planeación y estrategias eficientes.

La insuficiencia de los programas nacionales de apoyo a las MiPYMEs se encuentra a la par con el otorgamiento de créditos que las empresas privadas proporcionan a éstas. La Banca comercial facilita créditos a las empresas según sus necesidades tal como se puede observar en la siguiente tabla.

---

<sup>3</sup> La cifra de empleo total del periodo 2008 solo hace referencia de acuerdo a los cálculos obtenidos de enero hasta abril de ese mismo año.



**Tabla 5. Créditos de la Banca comercial**

	Tasa de crédito	Tipo de tasa	Destino del crédito	Monto
Banorte	TIIIE + 12 puntos	Fija y variable	Capital de trabajo y activo fijo	20% del capital contable
Bancomer	TIIIE +7.57 puntos	Fija	Capital de trabajo y equipamiento	De \$50,000 a \$3'000,000
Banamex	TIIIE + 12 puntos	Variable	Capital de trabajo	Hasta \$1'500,000
Santander	TIIIE + 8 puntos	Fija	Activo fijo	De \$750,000 a \$1'000,000

Fuente: Datos del Artículo informativo Proempleo, en Proempleo.org 2008.

El crédito que proporcionan estas instituciones se considera escaso, cuando se requiere apoyo financiero aun más si apenas se está incubando una empresa familiar, debido a la falta de información y a la ausencia de garantía; es decir un microempresario que solicite un crédito de este tipo debe conocer todas sus características, principalmente la tasa de interés que suele ser muy alta<sup>4</sup>. No son acorde con el perfil de las MiPYMEs e incompatibles con sus necesidades.

Hace unos años bastaba que los pequeños empresarios tuvieran algún conocimiento a cerca de las empresas y esto les permitía continuar en el mercado, actualmente las condiciones han cambiado y los pequeños errores pueden generar fatales resultados, esto obliga a utilizar nuevas técnicas y elevar el nivel de gestión empresarial.

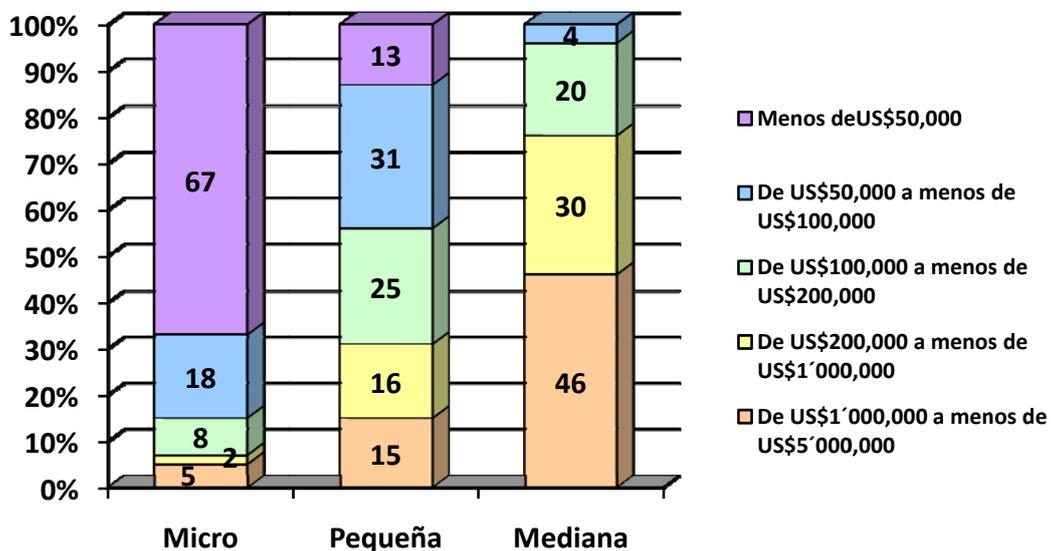
El estudio realizado por Visa International Service Association (VISA) y Nielsen Co en el 2008. Basado en encuestas hechas a la MiPYMEs mexicanas durante el 2008 comparado con el estudio 2007. En algunos de los datos más relevantes obtenidos son los relacionados directamente con el manejo económico financiero de las MiPYMEs.

<sup>4</sup> TIIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio. Tasa calculada por el Banco de México que refleja las condiciones del mercado de dinero, en base a cotizaciones presentadas por la banca múltiple. Se emplea como tasa de referencia para créditos.



El resultado obtenido respecto a las ventas de las empresas, mostró que la mediana de las ventas anuales fue de US\$ 40,200 teniendo, US\$3,350 mensuales. Cabe mencionar que el incremento de las ventas se encuentra en relación a la actividad económica que realicen y de acuerdo al tamaño específico de cada una. Es decir, en este estudio se calculó que las medias anuales de los ingresos de las microempresas es de US\$36,700, el de las pequeñas de US\$120,000 y el de las medianas empresas asciende a US\$838,000.

**Gráfica 4. Ventas anuales de las MiPYMEs mexicanas**



Fuente: Datos del estudio Perspectivas de las MiPYMEs México 2008. Elaborado por VISA y The Nielsen co.

La gráfica nos muestra el porcentaje que posee cada MiPYME referente a sus ventas anuales. Se estimó que las microempresas tienden a obtener menores ingresos (menos de US\$50,000) en sus actividades económicas, representado por el 67 por ciento de las ventas. Misma situación disminuye en las pequeñas empresas que cuentan con mayor financiamiento, mayor mano de obra, técnicas de planeación entre otras que únicamente el 13 por ciento de sus ventas son de US\$50,000.



En las medianas las cuales son capaces de exportar sus productos, poseen mayor tecnología, mano de obra calificada, planeación, manejo de la mercadotecnia, así como el manejo de clientes y proveedores, la cantidad mínima de sus ventas anuales van de US\$50,000 a \$100,000.

Por otra parte, el 40 por ciento de las MiPYMEs encuestadas reportan haber crecido, de las cuales se expuso que las que menor tendencia de crecimiento mostraron fueron las microempresas a comparación de las pequeñas y medianas, lo que refleja poco acceso al financiamiento, deficientes estrategias empleadas, en general poca o nula planeación en todos los ámbitos.

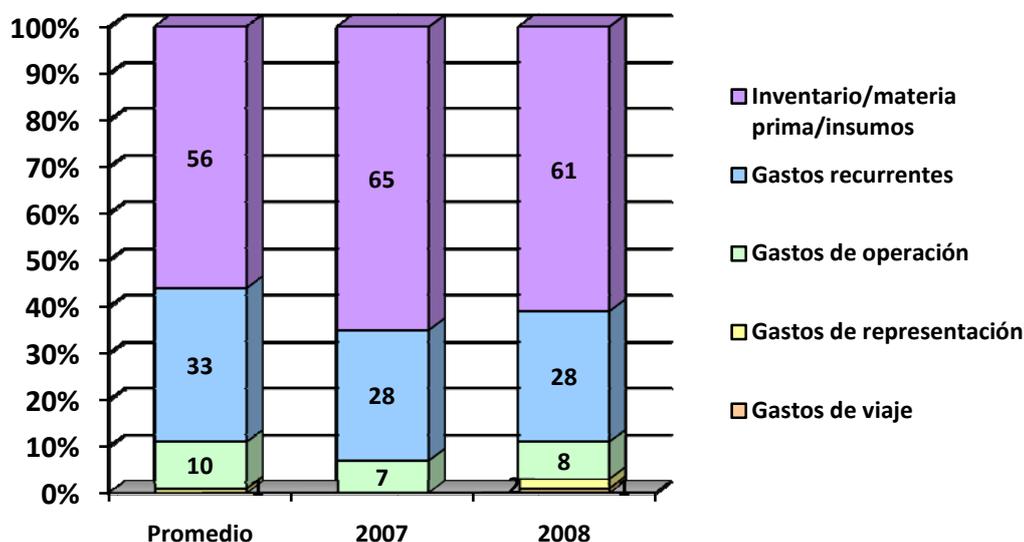
Mismo dato resulta poco prometedor para el futuro de las microempresas que hasta el 2006 constituían el 95 por ciento de las MiPYMEs en México, es labor sobretodo de instituciones gubernamentales apoyar de forma eficiente en términos reales y cuantificables el impulso y desarrollo de éstas, que les brinde la oportunidad de crecer en el mercado obtenido mayor estabilidad comercial, financiera, productiva, etc.

En contraste con los datos referentes a los ingresos, cierto estudio mostró como variable sumamente relevante, la mediana de los gastos anuales que reflejan las MiPYMEs, mismo dato que se ubica en los UD\$22,692 desglosado a US\$1,900 mensualmente.

Por la significativa diferencia que existe entre las MiPYMEs de acuerdo a su tamaño, el promedio de gastos mensuales para las microempresas fue de US\$1,700 y para las pequeñas y medianas empresas ascendió a US\$8,600 y US\$20,300, respectivamente. Tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



**Gráfica 5. Distribución de gastos en general de las MiPYMEs en México**



Fuente: estudio Perspectivas de las MiPYMEs México 2008. Elaborado por VISA y The Nielsen co.

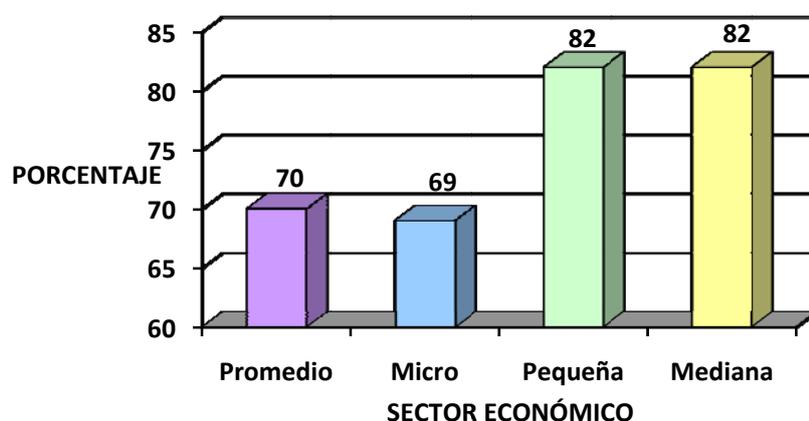
Considerando este mismo estudio realizado en el 2007, la distribución de gastos de las MiPYMEs en el 2008 fue poco variable. La gráfica 5 no incluye los gastos de nómina considerado como el mayor egreso en todas las empresas; partiendo de este principio, el segundo gasto más importante reportado continúa siendo la inversión en inventario, así como la materia prima e insumos. Comparando la mediana de los ingresos respecto a los gastos tenemos gran diferencia entre ellos lo que favorece el grado de rentabilidad de las MiPYMEs.

El manejo que las MiPYMEs le dan a sus ingresos y egresos se ha convertido en una forma fundamental de administración y planeación. Actualmente estas empresas saben que la manera más eficiente de efectuar sus pagos es a través de transacciones bancarias, mismo que muchas MiPYMEs han adoptado recientemente controlando sus actividades comerciales por medio de cuentas de ahorro y cuentas corrientes.



Un problema muy recurrente en las empresas sobre todo aquellas que nacieron bajo el seno familiar es el que revela el estudio realizado por VISA, el no separar los gastos personales de los del negocio. Tal como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 6. Importancia ascendente de separar cuentas personales de las del negocio**



Fuente: estudio Perspectivas de las MiPYMEs México 2008. Elaborado por VISA y The Nielsen co.

Esta gráfica esclarece que en el 2008, el promedio de las MiPYMEs en México que consideraron que es sumamente importante separar las cuentas personales de las de la empresa es del 70 por ciento, pues estas aseguran que brinda grandes beneficios a sus actividades organizando mejor su sistema de flujos de efectivo controlando su ingresos y egresos; misma situación en que las empresas adquieren mayor responsabilidad, formalizando sus operaciones financieras. A diferencia de las pequeñas y medianas empresas, sólo el 69 por ciento de las micro consideran que es muy importante separar dicho gastos, sin embargo, a pesar de que su porcentaje es más bajo, tendencialmente ha ido en aumento con el paso de los años, pues las micro se han ido dirigiendo a un mundo más formal en cuanto a las operaciones internas y externas de su negocio.



Las formas a través de las cuales las MiPYMEs han logrado la separación del dinero que tienen en existencia, es por medio de la aplicación de la contabilidad sin alterar sus principios básicos, manejar una base de datos donde se registren los ingresos y egresos diarios, así como también abrir una cuenta bancaria exclusiva para las transacciones que demanda la empresa evitando la confusión de gastos personales con los del negocio, facilitando su identificación además de ser un comprobante fiscal.

Así mismo de acuerdo con el estudio realizado por VISA, las MiPYMEs han mostrado una tendencia importante del uso de la tecnología en sus establecimientos, considerando los teléfonos celulares, las computadoras y el uso de internet. Reflejando que más del 50 por ciento de las empresas reportan utilizar un teléfono celular para las operaciones empresariales, y el 40 por ciento utiliza la computadora para dichos fines. El internet aun no es empleado por las MiPYMEs como herramienta fundamental para realizar sus transacciones, ni como forma publicitaria; sólo la cuarta parte de las empresas encuestadas refleja usar el internet, principalmente para buscar información de utilidad en las operaciones que efectúa.

Sólo el 7 por ciento declara buscar proveedoras a través del internet, y un 8 por ciento anuncia su negocio ahí por medio de banners o espacios fijos. Dejando al 4 por ciento que usan la Web para realizar compras a proveedores, así como sólo el 10 por ciento posee su propia página de internet teniendo una amplia distribución y forma publicitaria hacia sus clientes.

El uso de la tecnología se considera indispensable dentro de las actividades que efectúan las MiPYMEs, refleja la forma de realizar sus operaciones, debido a que:

- ⓐ Los procesos se hacen más eficientemente, ahorrando tiempo y dinero.
- ⓑ Se lleva un control de clientes, proveedores, insumos.



- ⓐ Es una forma de dar a conocer los productos a más mercado, por medio de la promoción y distribución on line.
- ⓐ Las empresas siempre que usen la tecnología tendrán una ventaja competitiva.
- ⓐ Evoluciona la empresa conjuntamente a las necesidades y deseos de su mercado.
- ⓐ Las MiPYMEs se desarrollan conjuntamente con las tendencias que demanda el medio ambiente externo.

Otro dato significativo es que en el 2008 se estimó que el 69 por ciento de las PYMEs registradas en el país se dedicaban al comercio de artículos de consumo básico, es decir, pequeñas tiendas de abarrotes ubicadas en las colonia populares de fácil acceso al público que abastecen a los hogares de productos de consumo diario. Desgraciadamente estos pequeños establecimientos han ido desapareciendo por la presencia de grandes supermercados cercanos, así como en el establecimiento de tiendas de conveniencia que resultan atractivas por abrir las 24 horas del día y ofrecer un valor agregado.

De acuerdo a los datos del Documento Informativo de MiPYMEs 2008 de la SE, en México el 65 por ciento de las PYMEs desaparecen antes del segundo año de vida, de esa cantidad que desaparecen, el 66 por ciento sucumben por falta de preparación para el emprendimiento y la gestión. Es decir la planeación de sus procesos es crucial para su permanencia.

Sin embargo se considera que en México es difícil que se puedan establecer empresas sobre todo pequeñas, pues se da demasiada burocracia, ejemplo de ello es que los permisos y procedimientos pueden tardar hasta 50 días, mientras que en otros países puede ser de 4 días.



Actualmente la falta de planeación productiva en las MiPYMEs, además de la carencia de visión por parte de los empresarios dentro del mercado les ha impedido ser competitivos en la actividad económica que practican tanto a nivel regional como nacional, al mismo tiempo no pudiendo incursionar en la exportación de sus bienes o servicios.

En términos económicos la participación en el comercio global es una manera en la que las MiPYMEs pueden sobrevivir en el mercado a través de la competencia. Misma que implica el establecimiento de objetivos, estrategias, planes de acción, alianzas comerciales, mayor grado de producción y utilidades, niveles de calidad, entre otras características cruciales de permanencia en el sector empresarial.

### **2.5.1 Contribución en la economía**

Existe una tendencia predominante que presentan las MiPYMEs en México, por ser este un país en vías de desarrollo, la especialización que fomenta por medios de programas y apoyos enfocados a ésta clase de empresas aun es insuficiente, vinculándolos hacia actividades que demanden poca inversión, tecnología, mano de obra calificada, etc., tal es el caso del sector alimenticio.

En un país la estabilidad económica a largo plazo que ésta presente dependerá de la estructura de su sistema interno, así como la adaptación en el ambiente externo que implica cambios radicales en distintos periodos.

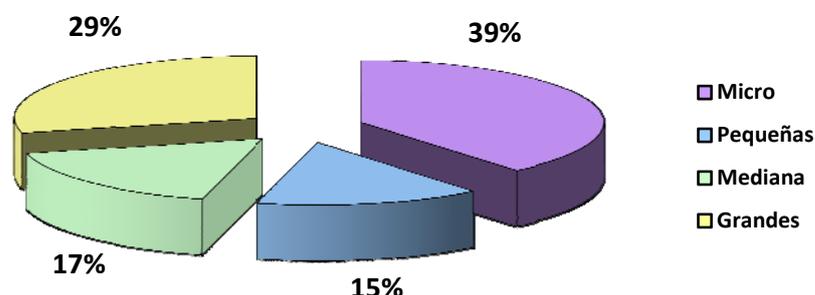
Las MiPYMEs contribuyen en gran parte al fortalecimiento de esa estructura por la funcionalidad que presentan en cuanto a proveer la demanda interna, contribuir con el economía regional, su eficiencia, capacidad de competencia a largo plazo, mismas que impulsan a la economía mexicana hacia niveles más altos de desarrollo.



De acuerdo al Censo Económico 2004 INEGI, en México se contaba con cerca de 2.85 millones de empresas de las cuales 2.82 millones son micro, pequeñas y medianas, lo que representa el casi 99 por ciento. Tan solo las microempresas representan el 96 por ciento, las pequeñas el 3 y las medianas no alcanzan a representar el uno por ciento. En lo que respecta a la aportación al Producto Interno Bruto, las grandes empresas aportan el 60 por ciento y las MiPYMEs el 28 por ciento.

La aportación más representativa que las MiPYMEs ofrecen al país lo constituye el empleo, seguida del porcentaje de PIB. Casi siempre se considera el número neto de personas empleadas en estas empresas sin tomar en cuenta que aun muchas compañías ofrecen empleos informales, poco aptos y estables. El personal en las empresas, de acuerdo al tamaño de empresa se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 7. Personal total ocupado en las empresas mexicanas**



Tamaño	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
<b>Personal (N. empleados)</b>	6.2 millones	2.5 millones	2.8 millones	4.7 millones

Fuente: basada del Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

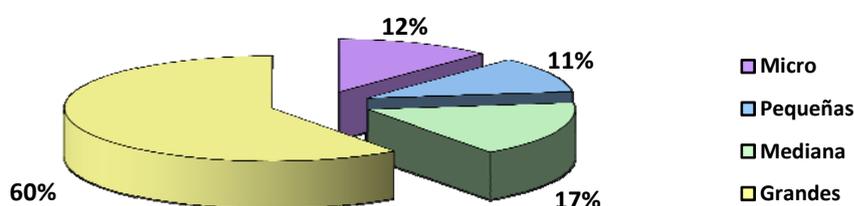
La creación de empleos temporales o informales principalmente se encuentra visible en las microempresas debido a su inestabilidad en el mercado, además de ofrecer poco salario, prestaciones y ser insuficientemente atractivo para el capital humano lo que provoca constantes contrataciones por año para un mismo puesto.



Otra tendencia preocupante es el cierre de operaciones de las MiPYMEs, que en promedio desaparecen en un periodo de dos años de funcionamiento, y tal como expresa la gráfica son las empresas que aportan el mayor porcentaje de personal ocupado, 6.2 millones. Del total de las MiPYMEs que nacen, más del cincuenta por ciento muere en un periodo que no sobrepasa los años, debido a la falta de planeación en sus procesos. De acuerdo con los registros del IMSS, entre el 2002 y 2004 desaparecieron 10 mil 176 microempresas formales que ocupan entre 1 y 15 empleados. Estimando además, que en el mismo periodo se agregaron 260 mil de ellas a la informalidad.

Las MiPYMEs presentan una alta concentración de empleo en todo el territorio nacional, pero esto no significa que las condiciones de trabajo que ofrece sean las mejores, respecto a las remuneraciones por trabajador, éstas se basan en el salario mínimo establecido por la ley, además de pocos o nulos incentivos por parte de los empresarios. De acuerdo al Censo Económico 2004 las remuneraciones más altas hacia los empleados son las otorgadas por las grandes empresas, siendo de 838.6 miles de millones de pesos, en contraste con las que registran las microempresas en 78.7 miles de millones de pesos, una cantidad muy baja toman en cuenta que éstas constituyen el porcentaje más alto de las empresas totales. De acuerdo a la productividad que generan las empresas a México, el Censo Económico 2004 refleja los estratos bajo la siguiente gráfica.

**Gráfica 8. Producción bruta total por tamaño de empresa**



Fuente: Elaboración basada del Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

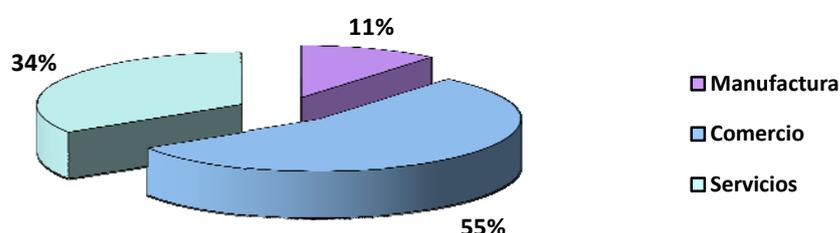


Referente a este rubro de contribución a la economía, las grandes empresas encabezan la producción bruta con un valor de 3,778 miles de millones de pesos, representando el 60 por ciento del total. Seguido de la empresas mediana, las micro y finalmente las pequeñas con el menor porcentaje arrojado.

Explícitamente en términos de producción nacional, mayores remuneraciones al capital humano, estructura definido del sistema empresarial, entre otras, las empresas grandes seguidas de las medianas contribuyen ampliamente en la economía del país, principalmente en cuestiones monetarias. Respecto a las MiPYMEs, que su favorable aportación se determina en la cantidad de empleo que generan.

Según datos del Censo 2004, a nivel nacional la mayor proporción de empresas se orienta al comercio, en segundo término a los servicios y en menor medida a las actividades manufactureras, las MiPYMEs siguen la misma tendencia, el 55 por ciento se dedican al comercio, donde la empresas grandes son tan sólo el 0.2 por ciento de las empresas dedicadas a esta actividad, el 34 se dedica a los servicios y el 11 a las actividades manufactureras, en estos últimos casos las empresas grandes no representa más del uno por ciento de las empresas dedicadas a estas actividades.

**Gráfica 9. Distribución de las MiPYMEs por sector económico**



Fuente: Elaboración basada del Censo económico 2004.



En contraste con la cantidad de MiPYMEs existentes, así como el sector al que se dediquen, el gobierno a través de sus diversas instituciones debe incrementar los apoyos a estas empresas, desarrollando programas a largo plazo que puedan seguir en forma más personalizada las actividades que emplean, su evolución en el mercado y sus situación tanto actual como futura.

De acuerdo con datos del Censo Económico del INEGI 2004, la distribución geográfica que presentan las MiPYMEs difiere en tanto a la entidad federativa en la que se encuentren, así como la actividad económica a la que se dedica cierta región, la productividad nacional y el personal ocupado en ésta. Para comprender los datos obtenidos, es necesario clasificarlos por sectores.

#### *Sector manufacturero*

La región Sur-Sureste es donde se concentró la mayor proporción de micro negocios del sector manufacturero; 97 de cada 100 unidades económicas de esta región tiene hasta 10 personas ocupadas. Sin embargo, la mayor participación de negocios pequeños y medianos del total nacional se registró en la región Noreste. La región Noroeste destacó por el asentamiento de unidades grandes el empleo que aportado, donde las personas ocupadas en empresas grandes representaron 72.1 por ciento del total de la región. En la producción bruta total, la mayor participación porcentual de las empresas grandes se registró en la Sur-Sureste, en donde las empresas grandes aportaron 81.4 por ciento del total.

#### *Sector comercio*

La región Centro conformada por el Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala sobresalió porque en esta área geográfica se localizó el 36 por ciento de las unidades económicas dedicadas al Comercio, 34 por ciento del personal ocupado total y 37.4 por ciento de la producción bruta total, constituyéndose como la más importante por el volumen de producción que aportó al total nacional, hecho que se sustentó principalmente por las empresas grandes con 40.6 por ciento de la producción bruta total de este estrato.



La segunda región en importancia fue la Centro-Occidente, la cual registró 24.5 por ciento de las unidades económicas, 23.9 por ciento de personal ocupado total y 21.5 por ciento de producción bruta total.

Las cinco regiones presentaron una alta concentración en las micro empresas, con porcentajes superiores al 94 por ciento. La región Sur-Sureste tanto en personal ocupado total como en producción bruta total concentró los mayores porcentajes en las microempresas con 68.2 y 38.6 por ciento respectivamente.

La región Sur-Sureste en unidades económicas y personal ocupado total ocupó la tercera posición respecto a las demás regiones al reportar 20.9 y 18.2 por ciento respectivamente, en producción bruta total se situó en cuarto lugar al aportar 13.7 por ciento del total de las regiones. En esta región se concentró 97.6 por ciento de los establecimientos micro, 68.2 por ciento de personal ocupado total y 38.6 por ciento de producción bruta total.

### *Sector servicios*

En lo que se refiere a unidades económicas en las cinco regiones, se concentró el mayor número de unidades económicas en las micro empresas; la Región Centro registró el mayor de unidades con 345 mil 250 empresas; en esta región los micro negocios representaron 94.4 por ciento, las pequeñas 4.4 por ciento y las medianas y grandes registraron el mismo porcentaje de participación con 0.6 por ciento. En personal ocupado total y en producción bruta total, también la región Centro concentró el mayor porcentaje con 41.4 y 62.6 por ciento respectivamente.

En las empresas grandes con 0.6 por ciento de unidades económicas la Región Centro también ocupó el primer lugar en aportación de personal ocupado y producción bruta total con 44.6 y 68.5 por ciento respectivamente.



La región Sur-Sureste concentró 20.3 por ciento de las unidades económicas, 15.8 por ciento de personal ocupado total, en producción bruta total aportó 7.9 por ciento, con estos porcentajes en las dos primeras variables se colocó en tercer lugar y en producción bruta total en cuarto lugar del resto de las regiones. En la región Sur-Sureste los datos de 2004 muestran que en Servicios se presentó la mayor concentración en los establecimientos micro para las variables de unidades económicas y personal ocupado total con 95.7 y 53.3 por ciento, en la producción bruta este tamaño de empresas aportó 34 por ciento.

Las empresas grandes generaron 35.8 por ciento de la producción bruta total con sólo 0.3 por ciento de unidades económicas y 22.6 por ciento de personal ocupado total. Por entidad federativa, Veracruz reportó los mayores porcentajes en unidades económicas (32.5%) y personal ocupado total (27.8%), en producción bruta total (20.2%) se situó en segundo lugar de la región, la primera fue Quintana Roo con 24.4 por ciento, asimismo en las empresas grandes se registró el mayor porcentaje tanto en personal ocupado (35.2%) como en producción bruta total (38.8%).

### **2.5.2 Problemática**

Actualmente, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan diversas dificultades no solamente en su ambiente interno, sino también los constantes y perjudiciales cambios en el entorno externo presentes en los últimos años les han obstaculizado las posibilidades de desarrollo, así como imposibilitar cada vez más su estabilidad en el mercado.

A pesar de que se ha tratado de inhibir los problemas en las MiPYMEs, es importante señalar que éstos no han cambiado mucho con el paso de los años. Considerando así que los factores que afectan significativamente la estructura de las MiPYMEs se relacionan con una amplia gama que requiere de una cuidadosa atención; entre los principales se encuentran:



*Problemas relacionados con la productividad:*

1. Factores que afectan la estructura de costos de las MiPYMEs.

Esta problemática se refiere al alto grado de costos que éstas emplean ya sea de forma cuantitativa o cualitativa. Los cuales pueden ser internos; como baja eficiencia en la mano de obra, tecnología, maquinaria y equipo rezagados, altos costos de mantenimiento y reparación de la maquinaria, baja eficiencia de la mano de obra indirecta, costo de la calidad, costo del capital humano y todos aquellos relacionados con la eficiencia en la producción de bienes o servicios. También se encuentran los costos externos que se traducen en altos costos de materia prima y componentes, capacidad de producción ociosa, elevada imposición tributaria, pago de altas tasas de interés en préstamos, elevados costos de servicios necesarios.

2. Falta de aplicación de técnicas de calidad y/o productividad.

Gran parte de las MiPYMEs no utiliza técnicas en la elaboración de sus procesos, tales como cursos de capacitación a sus empleados mismo problema que se da en la producción de bienes, atención en el servicio brindado, manejo de sistemas tecnológicos, entre otros. Al igual, la gestión participativa promovida por la empresa a sus empleados es deficiente, la administración de calidad que los negocios posee se considera insatisfactoria, así como los controles aplicados a las operaciones son insuficientes y a veces nulos.

3. Falta de personal competente.

La carencia de mano de obra calificada ha provocado deficiencias en el sistema de las MiPYMEs, los empresarios actuales cuentan con empleados que reportan bajo rendimiento debido a dos circunstancias principales: la falta de cultura laboral poco propicia, misma que puede ser estimulada de acuerdo al área y al ambiente laboral existente; la otra se refiere a la poca calificación, es decir, que los empleados actuales no son necesariamente los mas calificados para realizar el trabajo, debido a su nivel de estudios, poca experiencia y capacitación en el ramo.



#### 4. Carencias en la gestión interna por parte de los empresarios.

En las MiPYMEs es importante que se deleguen responsabilidades y se definan actividades a realizar, la problemática interna radica en que los empresarios son incapaces de dirigir óptimamente el curso del negocio, se tienen deficientes sistemas de toma de decisiones, no se diferencian los gastos del negocio de los personales, las obligaciones por parte de los trabajadores no se cumplen, no existen políticas de personal, no se establecen ideales de mejora continua, por lo que generalmente no se solucionan problemas.

#### 5. Se ignora la importancia de la tecnología.

Las MiPYMEs carecen en gran medida de acceso a la tecnología por dos motivos: la falta de recursos económicos, cuya poca inversión se le da a ésta los microempresarios lo consideran innecesario por no ser una prioridad. Así como poca información acerca de sus beneficios y con frecuencia no se adquiere lo adecuado generando resultados adversos.

#### 6. Deficiencias financieras.

Dentro del sistema de las MiPYMEs es fundamental que se lleven controles financieros, pero el problema radica en el desconocimiento de la interpretación y análisis de los estados financieros de la empresa que reflejan la liquidez y solvencia, útil para tener acceso a créditos tanto bancarios como gubernamentales.

#### *Problemas relacionados con la mercadotecnia*

#### 7. Falta de previsión de futuro.

Los microempresarios no poseen una visión respecto a su negocio, la principal causa es que no cuentan con un plan de negocios en el que se encuentra inmersa la mercadotecnia, mismo que se traduce en la detección de oportunidades de mercado, falta de estrategias en las ventas, desconocimiento de las necesidades del cliente, poca visión de competencia, entre otras situaciones.



8. Pocas MiPYMEs segmentan a su mercado como es debido.

La falta de conocimiento de la demanda potencial ha ocasionado que las empresas divaguen respecto a lo que ofrecen y a quienes los ofrecen. La mayoría no cuenta con un mecanismo para sondear las necesidades, gustos y preferencias del mercado, constituyendo esto un problema, ya que la principal fuente de información para la elaboración de productos, son los clientes.

9. Las PYMEs saben producir, pero les cuesta mucho trabajo vender.

El mercado en el que las MiPYMEs ofrecen sus productos es incierto, por lo que carecen de adecuadas formas para vender y tener éxito en ello. Al mismo tiempo de no crear un valor agregado a sus productos que difundan ante sus clientes, muchas veces los recursos son insuficientes como para invertir en estrategias de mercadotecnia, clave fundamental en las ventas.

10. Se considera al marketing como un gasto.

Los microempresarios creen que la mercadotecnia se basa únicamente en la publicidad de sus productos, además de que la aplican mayormente las grandes empresas lo que refleja un gasto significativo para las MiPYMEs. La adopción del marketing en un negocio no requiere de gran inversión, si se plantean estrategias efectivas y programas de acción acorde con la estructura del negocio entre otros elementos.

11. Desinterés en expandir el mercado.

Se encuentra relacionado con las actividades pertinentes a los canales de distribución, el diseño de estos permite incrementar las ventas encontrando mercado potencia expandiendo el mercadeo en otras áreas geográficas, sin embargo las empresas desconocen las ventajas de la distribución. Esto conlleva también que no existe una planeación en las actividades de difusión, como la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, etc. que permiten abarcar mercado potencial desconocido.



*Problemas de naturaleza externa*

12. Incapacidad de las MiPYMEs para ofrecer sus productos a otros países.

Actualmente muchas empresas desean enviar su mercancía hacia el extranjero, pero han sido incapaces de completar todo el proceso que esto implica pues el costo de sus fletes es alto, los trámites aduaneros son lentos, el pago de los aranceles impuestos les resulta excesivo, al igual que muchos otros papeleos que se deben consumir.

13. Problemas relacionados con la política fiscal.

La perspectiva generalmente negativa de los microempresarios hacia lo gubernamental abarca aspectos como: los procedimientos fiscales son burocráticos, los impuestos pueden resultar excesivos para los microempresarios, los trámites demanda tiempo y dinero, las auditorías atosigantes para los empresarios.

14. Poco acceso que las MiPYMEs tienen a fuentes de financiamiento.

El financiamiento ofrecido puede ser por parte de instituciones gubernamentales que resulta poco atractivo para algunas empresas por los trámites burocráticos, falta de información que éstas poseen del tema, el bajo monto del crédito, entre otras. El financiamiento por medio de instituciones bancarias es complicado de efectuarse por la cantidad de papeleo y requisitos petitorios, altas tasas de interés en poco periodo de pago establecido, bajo capital ofrecido de acuerdo a las necesidades de las MiPYMEs, etc.

15. Falta de información sobre apoyos gubernamentales.

Las MiPYMEs en especial debe buscar recursos tanto económicos como los de tipo asesoría, la problemática radica en que la mayor parte de estas empresas mexicanas desconoce la existencia de créditos que otorga el gobierno en términos de capital para expandir el negocio, compra de activos, inversión en tecnología, etc. y aquellos como capacitación a los empleados, asesoría técnica y financiera, incubación de nuevos productos, entre otros.



## 16. Macroambiente que rodea a las MiPYMEs.

Los problemas son diversos como la inseguridad pública que provoca gastos inesperados, el fortalecimiento con el mercado extranjero ha amenazado el mercado interno, la corrupción y burocracia en los trámites gubernamentales, la crisis económica que devalúa la moneda e incrementa los costos de producción, poca probabilidad de participar en el comercio exterior, no existe una regulación en las tasas de interés respecto a créditos que solicitan las empresas, desventaja de acuerdo a las grandes empresas que compiten día a día, la adecuación de los pequeños negocios al mundo globalizado, la tecnología, rápido cambio de la demanda, entre otros.

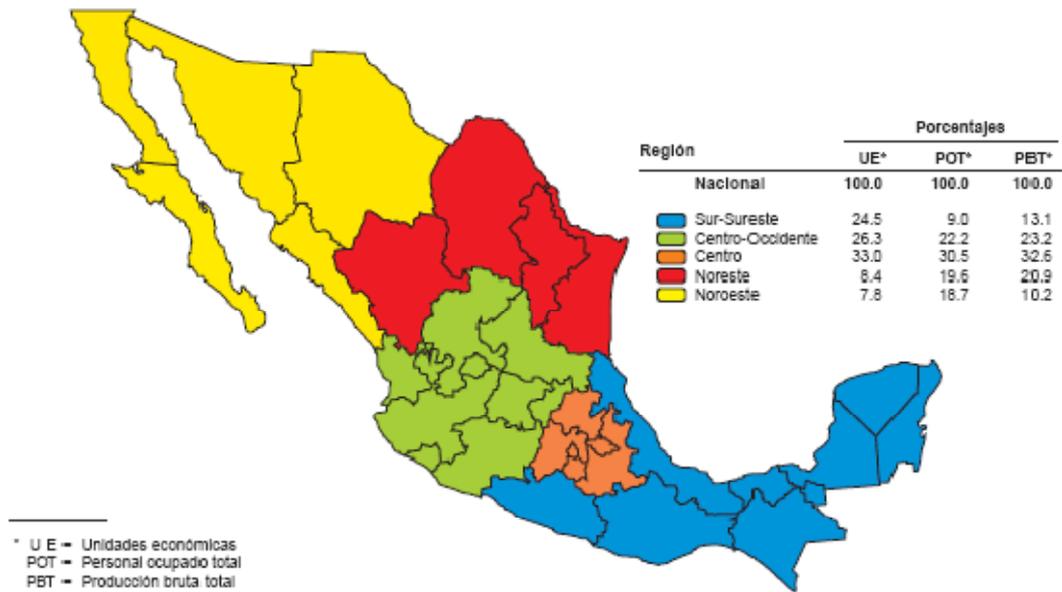
### 2.5.3 Cobertura

La distribución sectorial que las MiPYMEs presentaron de acuerdo con el Censo Económico del INEGI y el primer reporte presentado por el Observatorio Pyme 2002, refleja que en México existe una gran diferencia en la proporción que presentan las micro y pequeñas empresas particularmente, respecto con las medianas y grandes; dividido de ésta forma, ya que las empresas medianas a pesar de pertenecer al grupo de las MiPYMEs, poseen ventajas muy diferenciadas que visionariamente llegarán a constituir un sistema empresarial similar o igual al de los grandes negocios. Además de que las micro y pequeñas empresas en cantidad de establecimientos se encuentran en la cima.

La ubicación geográfica de las regiones divididas en México se establecen bajo los Censos Económicos realizados por el INEGI, en términos simples la distribución de los estados se representa de acuerdo al siguiente mapa:



Figura 6. Distribución geográfica de las entidades federativas de México



Fuente: Censo Económico del INEGI 2004.

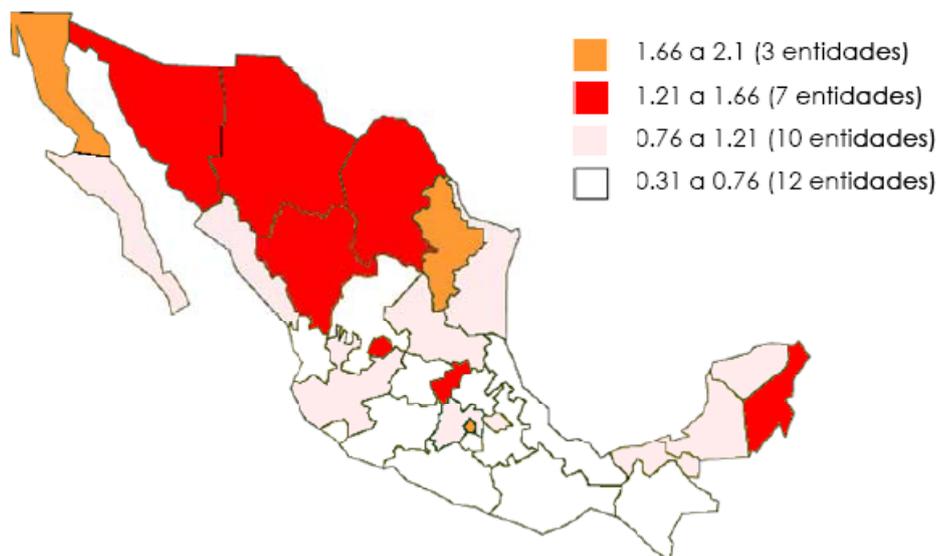
En una perspectiva general se puede decir que en estados como Jalisco, Puebla, Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México concentran las unidades más productivas de todo el país; ahí se encuentra industrias tanto nacionales como extranjeras que proporcionan la mayor cantidad de empleo. En tanto, las entidades del sur como Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Veracruz predomina la Micro y pequeña empresa.

La concentración de las MiPYMEs en el territorio nacional, se representa en el siguiente mapa de forma más precisa de acuerdo a estudios realizados en el ramo de éstas.





**Figura 7. Relación de empresas grandes-medianas/pequeñas-micro por entidad federativa**



Fuente: Observatorio Pyme “Primer reporte de resultados 2002”

El mapa nos muestra primeramente que en los estados de Nuevo León y Baja California norte poseen entre 1.66 y 2.1 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas empresas. Seguido de los estados del norte en su mayoría sumado con Quintana Roo presentando 1.21 a 1.66; dejando en última estancia a Chiapas, Guerrero, Oaxaca, etc. con 0.31 y 0.76 mediana y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas.

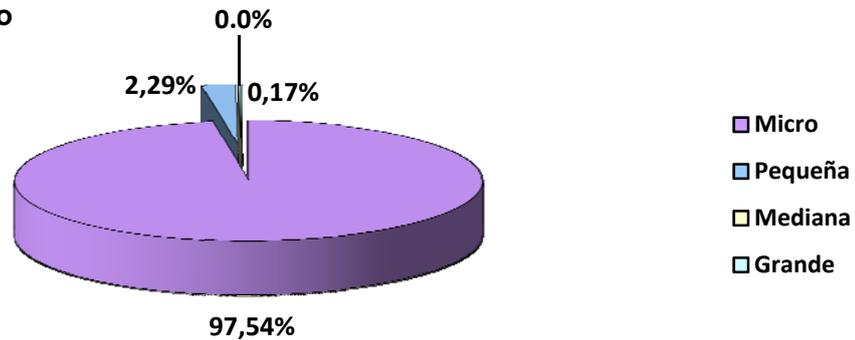
#### Región Sur – Sureste

De acuerdo al Censo Económico del 2004 se registraron en la región sur-sureste 796,693 empresas, abarcando los estados de Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Veracruz, Tabasco, Oaxaca, Chiapas y Guerrero. De las cuales 746,613 representan a las microempresas, 17,555 lo constituyen las pequeñas, el número de medianas es de 3,630. Estimando un total de 99.75 por ciento que las MiPYMEs poseen como cobertura en este territorio.





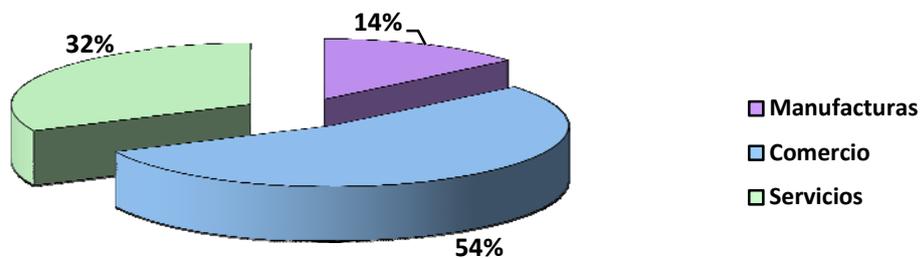
**Gráfica 10. Cobertura de las empresas en la región sur-sureste de México de acuerdo a su tamaño**



Fuente: Elaboración basada del Censo Económico 2004.

De acuerdo a la concentración de las actividades económicas practicadas, la región sur-sureste presenta una tendencia similar respecto al estado de Quintana Roo, debido a que en su mayoría, las empresas dedicadas al comercio representan el mayor porcentaje, seguido de los servicios y por último la manufactura.

**Gráfica 11. Distribución de las MiPYMEs en la zona sur-sureste de México de acuerdo al sector económico que practican**



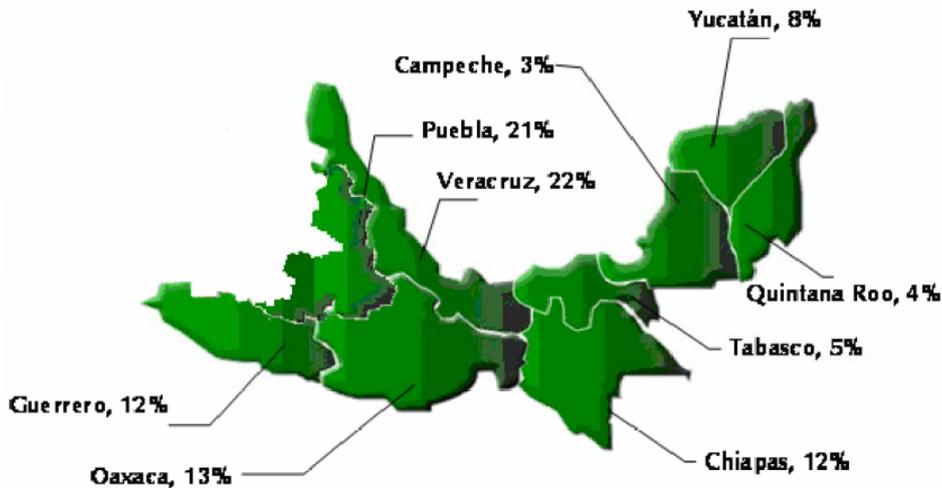
Fuente: Elaboración basada del Censo Económico 2004.

El fortalecimiento del sector manufacturero es determinante en el éxito del sector comercio. La producción de diversos bienes que en general se ofrecen al mercado interno definen las actividades comerciales en todos los sentidos, los productos terminados poseen beneficios inmersos tales como canales de distribución, logística, promoción, posicionamiento de marca, entre otros, que fortalecen la comercialización.



Referente a los datos proporcionados por el Censo 2004, las empresas muestran una distribución tal como muestra el siguiente mapa:

**Figura 8. Distribución de las empresas por estado en la región sur-sureste**



Fuente: Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

Como se puede apreciar el estado de Veracruz, es el que número de empresas posee, 96.8 por ciento son microempresas. Como la tendencia nacional, la mayor parte de ellas se dedica al sector comercio, seguido por servicios y por último manufacturas. El personal total ocupado en los tres sectores fue de 614,045 personas y sólo el sector comercio representó el 43.61 por ciento, para alcanzar unas remuneraciones de 5,658 millones de pesos.

De la región peninsular, Yucatán se encuentra en sexto lugar, con 60,199 entidades económicas, Quintana Roo en octavo de ésta región con 27,895 y, en último lugar, Campeche con 21,113 empresas. No cabe duda que la Península aun se encuentra en desarrollo, la solidez de las MiPYMEs constituyen el presente en el desenvolvimiento económico y social de la región.





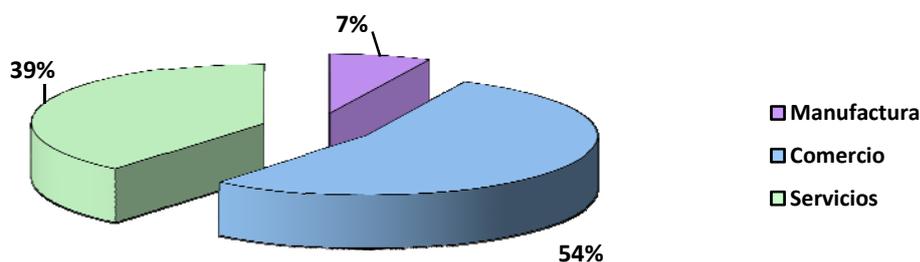
## 2.6 Las MiPYMEs en Quintana Roo

A nivel mundial las MiPYMEs generan un valor agregado a la economía, tal es el caso de México en la que la mayor aportación de empleo es dado por estas empresas; cada región dividida por las entidades federativas enfrentan un reto importante de sobrevivencia en el mercado que les permita mantener su competitividad localmente para optimizar el desarrollo nacional. En diversos estudios aplicados a las MiPYMEs se relaciona el término competitividad como un aspecto de interés que conlleva hacia la globalización, el cual promueve la apertura y la interacción en las actividades económicas conjuntamente con la sociedad y el Estado de poder hacia regiones del exterior.

Las empresas que operan actualmente en Quintana Roo poseen cierto nivel de competitividad considerando que es un estado con cierta posición a nivel internacional en donde todos los sectores económicos se benefician principalmente los servicios.

De acuerdo al Censo Económico 2004, la distribución que las empresas, incluyendo micro, pequeñas, medianas y grandes, se aprecia por actividad económica, tal como se aprecia en la gráfica.

**Gráfica 12. Total de empresas en Q. Roo por actividad económica.**



Fuente: Elaboración basada del Censo económico 2004.

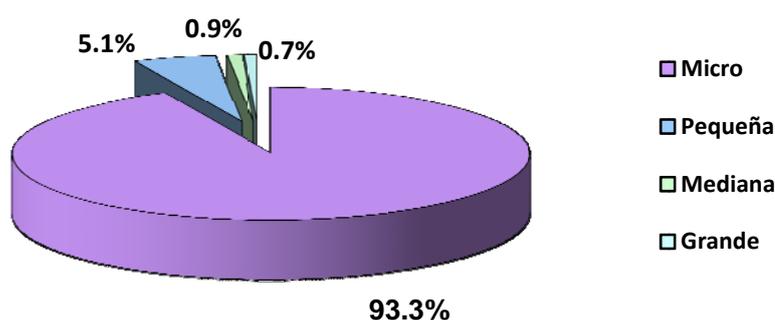


Más de la mitad de las empresas registradas se dedican a actividades relacionadas con el comercio, lo cual indica la importancia de las MiPYMEs sobretudo en la región sur del estado. Referente al sector manufacturero se puede decir que el bajo porcentaje obtenido se debe a la falta de infraestructura, tecnología, comunicaciones y acceso a la información por parte de las personas que no logran aterrizar sus proyectos industriales, al igual la mano de obra calificada que sea capaz de efectuar eficientemente los procesos, brindando un valor agregado para la empresa.

Según el Censo 2004, en Quintana Roo las micro representaron un 93 por ciento del total, alto porcentaje acorde a la existencia de éstas empresas a nivel nacional, el 5 por ciento lo constituyen las pequeñas, menos del 1 por ciento la medianas al igual que la grandes.

Los programas de apoyo dirigidos a fortalecer a las empresas deben enfocar sus esfuerzos hacia las micro y pequeñas tanto a corto como a largo plazo, debido a que necesitan atención inmediata que evite su desaparición, logrando esto es posible implementar planes que prolonguen su participación en la economía.

**Gráfica 13. Distribución de empresas en Quintana Roo por tamaño**



Fuente: Elaboración basada del Censo económico 2004.

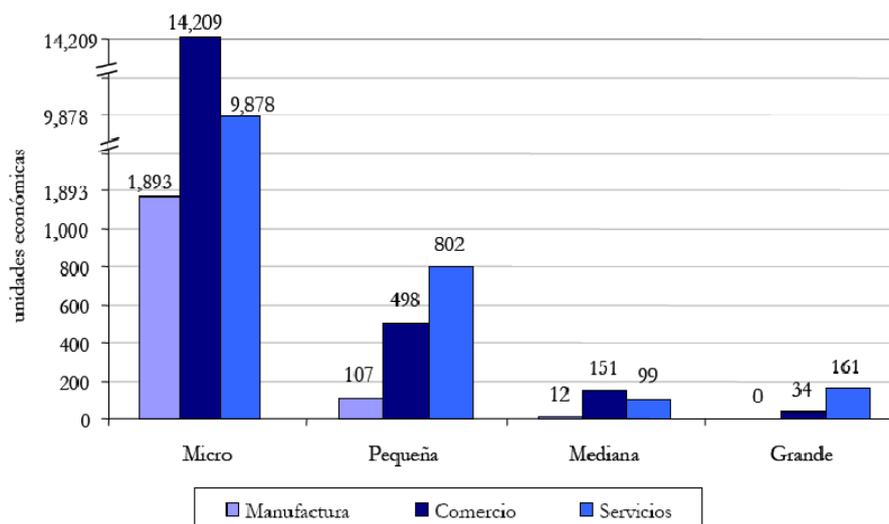


### 2.6.1 Contribución en la economía

El Estado de Quintana Roo contaba con un total de 27,844 empresas registradas a finales del 2003, la cuales generaron una producción bruta total de 41,773 millones de pesos y remuneraciones totales por 6,238 millones de pesos.

La participación por actividad económica refleja el número de empresas de acuerdo al tamaño, tal como se muestra en la gráfica, la industria representa un mínimo porcentaje, seguido del sector servicios, posteriormente el comercio constituye más de la mitad del total.

**Gráfica 14. Unidades económicas por tamaño en Quintana Roo**



Fuente: Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

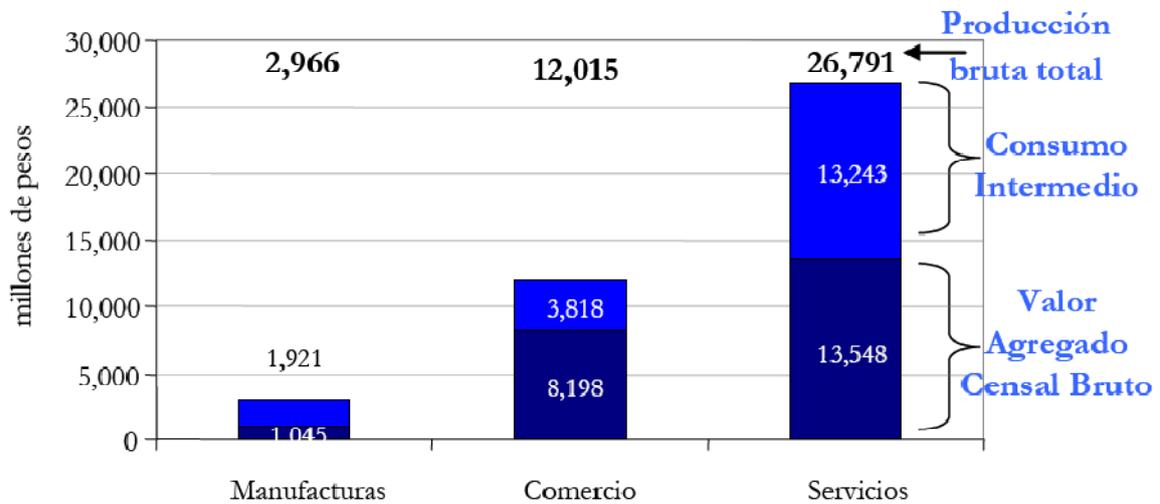
Según la gráfica, el comercio es la actividad que más practican las MiPYMEs, seguido del sector servicios dejando a la industria manufacturera como el sector menos practicado. En los últimos años la participación de éste sector ha ido descendiendo conforme el comercio y los servicios se han incrementado y fortalecido; este suceso se considera crítico hacia la contribución económica, pues la industria ofrece remuneraciones lo suficientemente buenas a sus empleados considerando la cantidad de empleados que necesita este tipo de empresas para poder operar.





Sin embargo, el sector servicios es el que aporta la mayor parte en lo que se refiere a la producción bruta total que en términos de porcentajes constituye el 64.1, el comercio con 28.7 por ciento y la manufactura con el 7.1 por ciento. La siguiente gráfica esclarece la producción bruta total dividida en el consumo intermedio y el valor agregado censal bruto.

**Gráfica 15. Producción Bruta Total generada por el total de empresas en Q. Roo**



Fuente: basada del Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

Representa datos de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas

De acuerdo a las actividades económicas practicadas en el estado, se tienen desglosadas las remuneraciones conforme a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas como:

**Tabla 6. Remuneraciones totales generadas por el total de empresas**

Sector económico	Remuneraciones	Porcentaje
Servicios	4,125 millones	66.1
Comercio	1,786 millones	28.6
Industrial	326 millones	5.2

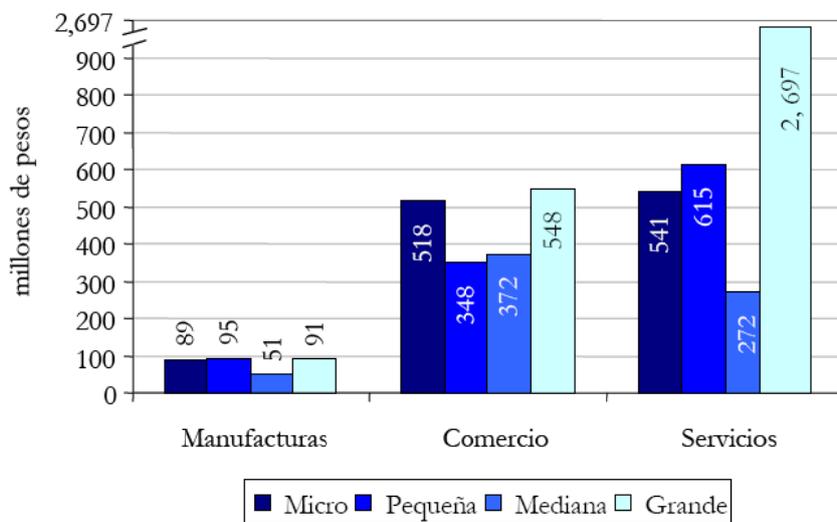
Fuente: Elaboración propia basado en Datos del Censo Económico INEGI 2004.





De acuerdo a los datos del Censo, se obtuvo que las MiPYMEs generaron el 46.5 por ciento del total de remuneraciones, mientras que el 53.4 restante fue generado por las grandes empresas en Quintana Roo. Son muy contrastantes estos datos considerando que las MiPYMEs constituyen el 93.3 por ciento del total de empresas. La gráfica desglosa la participación de las MiPYMEs por actividad económica.

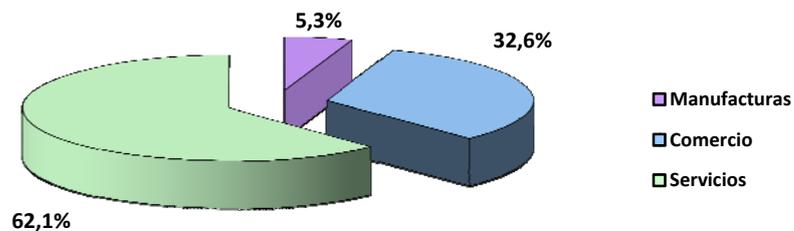
**Gráfica 16. Total de remuneraciones generadas por el total de empresas**



Fuente: Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

Como aliciente en la contribución a la economía en Quintana Roo y parte importante de las MiPYMEs, el empleo de acuerdo a los sectores económicos en el 2004, definiendo la distribución del personal ocupado, se encuentra representado por la siguiente gráfica:

**Gráfica 17. Distribución porcentual del personal ocupado por actividad económica**



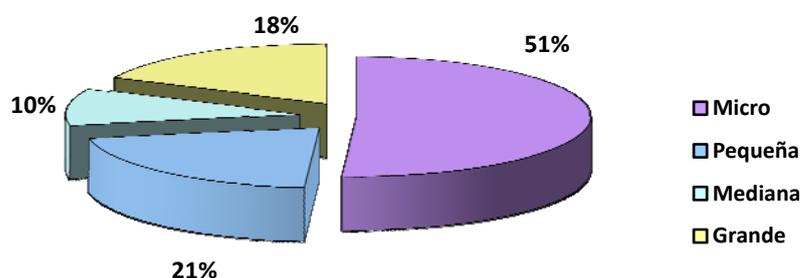
Fuente: Elaboración basada del Censo económico 2004.



La gráfica anterior considera todas las empresas en Quintana Roo, y se puede apreciar que el sector servicios abarca el mayor porcentaje, emplea al 62.1 por ciento del total, mientras que el comercio solo el 32.6 por ciento, es una cifra baja debido a que el comercio concentra la mitad de las empresas en el estado. Este resultado se relaciona porque los servicios como actividad lo realizan las grandes empresas que requieren un gran número de trabajadores por unidad económica.

Dividiendo los resultados anteriores específicamente, de acuerdo al personal ocupado en el total de empresas en Quintana Roo, respecto a cada sector económico, se obtienen las siguientes distribuciones porcentuales en la manufactura, comercio y servicios:

**Gráfica 18. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector manufacturero por tamaño de empresa**



Fuente: Elaboración basada del Censo Económico 2004.

El Censo 2004 refleja que el sector manufacturero representa 5,053 personas ocupadas representado por el 51 por ciento, número mayor respecto a los otros sectores. Sin embargo se debe recordar que en los datos antes expuestos este sector económico ocupaba el último lugar en el total de empleo de todos los sectores. En cantidades absolutas determinando el número de empleados se tiene:



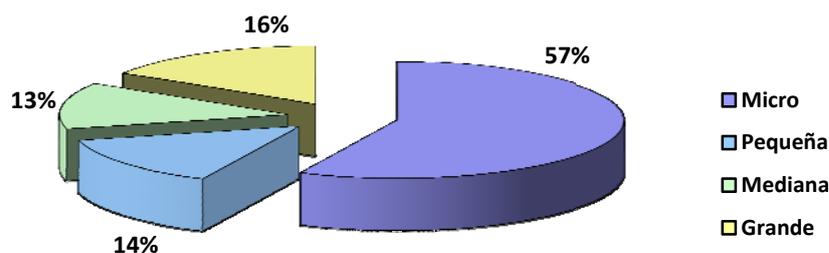
**Tabla 7. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector manufacturero**

Tamaño	Porcentaje	N. Empleados
Micro	51	2,577
Pequeñas	21	1,061
Medianas	10	505
Grandes	18	910
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>5,053</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2004. Distribución de empleados existente en el sector manufacturero.

El sector comercio refleja un mayor porcentaje de empleo referente a las microempresas, representando el 56.54 por ciento del empleo total, las grandes el 16.03 por ciento, las medianas 13 por ciento y en última instancia las pequeñas con 14 por ciento. Identificado en la siguiente gráfica.

**Gráfica 19. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector comercio por tamaño de empresa**



Fuente: basada del Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

En cantidades absolutas determinando el número de empleados se tiene:



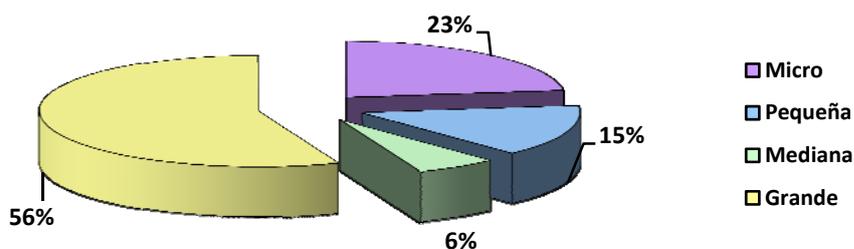
**Tabla 8. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector comercio**

Tamaño	Porcentaje	N. Empleados
Micro	56.54	34,165
Pequeñas	14.22	8,592
Medianas	13.21	7,982
Grandes	16.03	9,687
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>60,426</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2004. Distribución de empleados existente en el sector manufacturero.

El sector servicios en Quintana Roo, durante las últimas décadas ha mostrado una tendencia ascendente respecto personal ocupado en donde la mayor cantidad de empleos es brindado por las empresas grandes en su mayoría cadenas de hoteles y restaurantes con capital extranjero. Seguido de las micro y posteriormente de las pequeñas y medianas empresas.

**Gráfica 20. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector servicios por tamaño de empresa**



Fuente: Elaboración basada del Censo Económico 2004.

En cantidades absolutas determinando el número de empleados se tiene:



**Tabla 9. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector servicios**

<b>Tamaño</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>N. Empleados</b>
Micro	23	56,424
Pequeñas	15	36,798
Medianas	6	14,719
Grandes	56	137,780
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>245,322</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2004. Distribución de empleados existente en el sector manufacturero.

A nivel nacional, Quintana Roo se ha colocado como uno de los estados más representativos en el sector servicios sobretodo en los relacionados con la actividad turística, por la infraestructura y tecnología que han construido las grandes empresas, beneficiando directa e indirectamente a las MiPYMEs de la región.

### **2.6.2 Problemática**

Referente a diversos estudios realizados en los últimos años, la problemática universal que presentan las MiPYMEs en Quintana Roo es el cierre de sus operaciones en los primeros dos años de estancia en el mercado, misma tendencia que muestran diversas empresas a nivel nacional. Las micro y pequeñas empresas enfatizan más ésta situación debido a algunas limitaciones presentes en la estructura global del negocio que frenan su desarrollo aún más que en las medianas empresas.

Los diversos problemas que enfrentan las MiPYMEs se encuentran relacionados con aquellas circunstancias que pasaron de ser simples retos, a obstáculos fuertes que afectan de forma significativa las bases de estas empresas. Es conveniente identificar los problemas clave que giran en torno a dos aspectos: el primero son aquellas actividades que las MiPYMEs tienden a llevar a cabo, pero éstas repercuten en forma negativa.



El segundo aspecto representa actividades que nunca son ejecutadas por desconocimiento u otras razones, produciendo dificultades en el negocio. Los problemas más representativos en las MiPYMEs del estado son:

1. Poca o nula planeación en la estructura interna de la empresa.

Esta problemática es considerada en varios ámbitos: éste conflicto parte principalmente de la improvisación que los dueños de los negocios emplean, debido a que no poseen un nivel escolarizado óptimo que les permita ampliar su visión. Al mismo tiempo que las acciones que aplican no se basan en estrategias o de acuerdo a objetivos, porque no los establecen. Afectando la toma de decisiones en cada aspecto activo del negocio como la mercadotecnia.

2. Los dueños de las MiPYMEs no delegan funciones a sus empleados.

El manejo integral de cualquier empresa que emplee personal en sus actividades, necesita que el dueño se dedique a administrar y dirigir, delegando el resto de las funciones a sus trabajadores evitando así la problemática de que el dueño realice la mayoría de las labores empresariales, sin que los trabajadores colaboren como un equipo que impulsa el desarrollo de la empresa.

3. Poca retención de empleados confiables / Nula capacitación.

La retención de empleados es insuficiente esto debido a que la empresa no ofrece a sus empleados un ambiente laboral agradable, no se le otorgan todos los beneficios a los que por ley tiene derecho, además de que una persona realiza el trabajo que se debe distribuir entre dos o más empleados. En suma, la mayor parte de los microempresarios no ofrece empleos de calidad que se lleguen a considerar formales de acuerdo al tiempo que tenga el personal laborando para la compañía. La temporalidad de los empleados hace casi imposible que el capital humano obtenga una capacitación óptima conforme a las necesidades que la empresa necesita cubrir en el mercado.



4. No proveer contingencias en la empresa.

Problemática que se relaciona con la actitud pasiva de los empresarios, debido a que no prevén ciertas circunstancias de naturaleza fortuita que surgen tanto en el ambiente interno (informalidad de los proveedores, repentina caída en las ventas, inasistencia de la fuerza de ventas, cambios en los gustos y preferencias de los clientes, solvencia económica de los clientes, etc.) como en el externo (nuevos competidores, alta en precios de la materia prima y equipo, cambio global del salario, obsolescencia tecnológica, etc.) que la organización presenta. La razón por la que estos sucesos afectan significativamente a las MiPYMEs quintanarroenses se debe a que éstas no desarrollan estrategias que prevengan complicaciones en el sistema empresarial.

5. Falta de actividades emprendedoras o innovadoras.

Actualmente las MiPYMEs son muy susceptibles ante los cambios que día a día se presentan, si las empresas no tienen la habilidad de desarrollarse conjuntamente con esos cambios entonces se ve inmersa en el declive de sus productos, perdiendo clientes como consecuencia. Quintana Roo es un estado en el que la innovación en los productos es fundamental para poder competir y llamar la atención de los clientes.

6. Desconocimiento del mercado al que ofertan sus productos.

Las empresas no conocen a sus clientes, ni a sus clientes potenciales lo que provoca insatisfacción por parte de estos. Cuando una MiPYME inicia sus operaciones no se preocupa por conocer antes que nada el perfil de sus posibles clientes mismo que incluye gustos y preferencia, edad, nivel socioeconómico, costumbres, entre otras características importantes.



7. Insuficiencias en la promoción de sus productos.

Esta problemática se relaciona con la anterior, las empresas que no conocen a sus clientes, les puede resultar difícil dirigir debidamente la mezcla promocional (mercadeo directo, merchandising, promoción de ventas, publicidad, publicidad no pagada, relaciones públicas y venta personal), lo que ocasiona un gasto significativo, tanto por la inversión en los medios, como la imposibilidad de atraer a sus clientes. La promoción que gran parte de las empresas realiza no posee estrategias de mercado, de competencia, de productos, de posicionamiento, que haga obtener una ventaja más al negocio.

8. Problemas con el establecimiento de precios.

La problemática que radica en que los pequeños negocios establecen sus precios sin considerar todos los costos, los gastos, además de las utilidades. La fijación de precios tanto para bienes como servicios, debe ser en relación con las otras p's de mercadotecnia. Las empresas caen en el error de cambiar los precios de los productos de forma espontánea, simplemente para obtener más ganancias o incrementar las ventas, más bien, la fijación de éstos se relaciona más con la conducta de la demanda, es decir, el valor que el mercado le asigna a los productos ofrecidos.

9. Falta de control en las ventas de la empresa.

A los microempresarios se les dificulta llevar la planeación de las ventas, particularmente porque no poseen un sistema de control, como notas de ventas, facturas, manejo de inventarios, lo que hace ambigua las entradas de dinero, así como la distribución de costos y gastos. La separación de los gastos personales del empresario respecto a los gastos de la empresa evita controlar los ingresos, esta problemática ha sido muy recurrente desde hace varios años, motivo por el cual los negocios no sobreviven en el mercado.



10. Distribución y logística mal efectuadas de acuerdo al perfil de la empresa.

Los pequeños negocios presenta la problemática de establecerse en cualquier parte para ofertar sus productos, la ubicación elegida definirá si se tiene éxito o no. Las MiPYMEs generalmente son los detallistas, la elección de la ubicación es tan importante como tener un excelente surtido de las mercancías y la apropiada logística de éstas, por encontrarse relacionadas con lo que los clientes necesitan y están dispuestos a comprar.

11. Indefinida imagen de la empresa ante los clientes de ésta.

El empresario no se preocupa de la imagen de su negocio, este problema se presenta en dos situaciones. La primera se relaciona con el posicionamiento, es decir, si la empresa posee gran afluencia de clientes que prefieran consumir ahí y no con los competidores, tal es el caso, de las empresas locales que no buscan diferenciarse y ofrecen lo que quieren más no lo que el cliente prefiere. Además de que muchas veces los micro negocios son descuidados en ciertos detalles referentes a la imagen exterior del local, que carece de buena presentación ante los clientes.

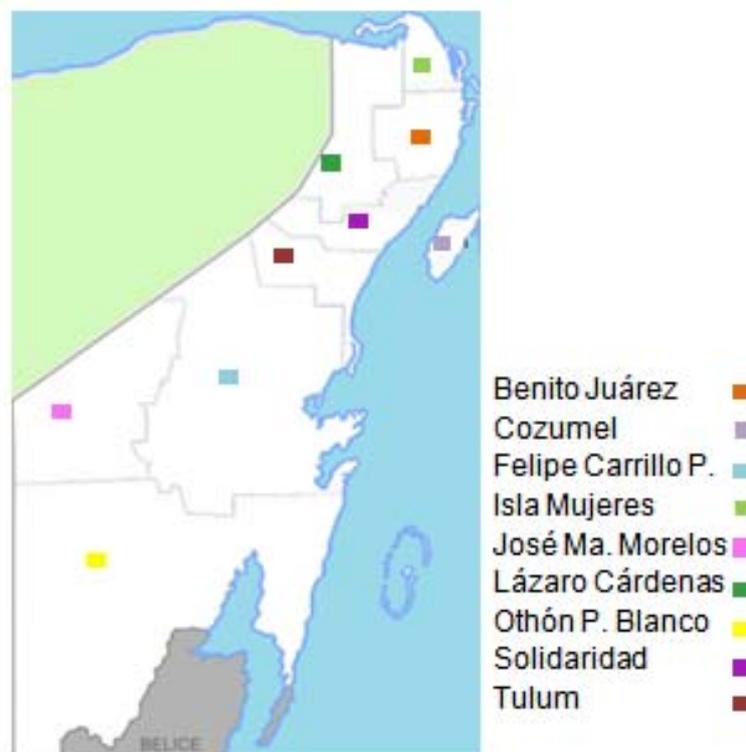
### 2.6.3 Cobertura

La distribución de las MiPYMEs en Quintana Roo se da de acuerdo al los datos del Anuario estadístico del estado versión 2007, mismo que refleja los estratos de las actividades económicas de las empresas divididas por municipios. Las características de las unidades económicas definen las fortalezas y debilidades que éstas reflejan en la estructura global del estado.

La ubicación geográfica de los municipios en Q. Roo se establecen bajo la división del territorio federal, la distribución 2009 de los municipios se representa de acuerdo al siguiente mapa:



**Figura 9. División política del estado de Quintana Roo**



Nota: es importante señalar que el municipio de Tulum, creado en marzo del 2008, no se considera como tal en el desarrollo de ésta investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades económicas del estado se encuentran relacionadas primeramente con el sector servicios (abarcando el turismo y el comercio), seguido de la industria manufacturera y por último del sector primario. Cada municipio de acuerdo a sus características generales practica en mayor cantidad alguna actividad que permite el desarrollo integral del estado.

Cabe mencionar, que anteriormente en el apartado de contribución a la economía, se dijo que existían 27,844 unidades económicas en todo el estado de Quintana Roo a finales del 2003; los datos más recientes acerca de la cantidad de empresas existentes revelan que existen un total de 29,114 empresas en todo el territorio estatal, como se puede apreciar en la tabla.





**Tabla 10. Características de las unidades económicas por municipio**

Municipio	Unidades económicas	Remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta (miles de pesos)	Total MiPYMEs
Estado	29,114	7,626,631	53,597,311	28,910
Benito Juárez	14,716	4,738,498	34,984,778	14,613
Cozumel	2,706	564,760	3,911,801	2,687
Carrillo Puerto	1,083	54,493	668,964	1,076
Isla mujeres	674	56,626	420,366	669
José Ma. Morelos	424	12,368	73,100	421
Lázaro Cárdenas	292	16,256	99,915	290
Othón P. Blanco	6,066	940,710	5,499,536	6,023
Solidaridad	3,153	1,242,520	7,938,851	3,131

Nota: la columna perteneciente a las MiPYMEs por municipio es de elaboración propia, haciendo un cálculo aproximado de éstas en base a la información de las unidades eco. totales del estado.

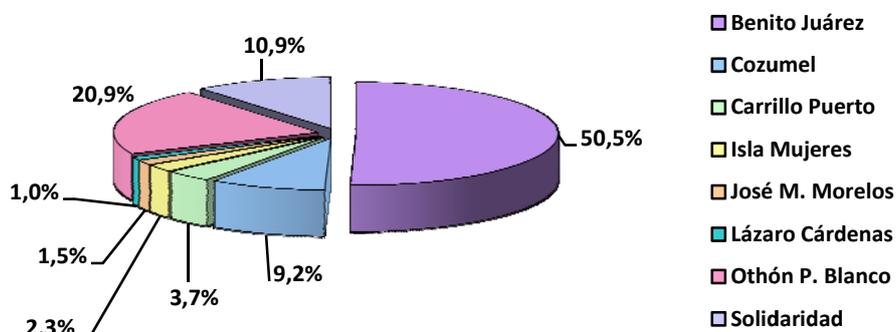
Fuente: Anuario Estadístico INEGI, Quintana Roo 2008.

El municipio de Benito Juárez posee mayor número de unidades económicas por lo que ocupa el primer lugar en remuneraciones y producción bruta del estado, seguido por Solidaridad y Othón P. Blanco. Referente a los dos primeros su actividad económica principal es el turismo a diferencia de Othón P. Blanco, que se dedica a las actividades comerciales mayormente.

Las MiPYMEs son las empresas más importantes por constituir el 99.3% del total de establecimientos en el estado, con 28,910 negocios dedicados a los diferentes sectores económicos en todos los municipio.



Gráfica 21. MiPYMEs por municipio en Quintana Roo



Fuente: Elaboración propia.

La actividad de la industria manufacturera de Quintana Roo se divide en tres estratos: productos alimenticios, bebidas y tabaco; la industria de la madera y sus productos; y finalmente en productos de minerales no metálicos (excepto derivados del petróleo y carbón).

Actualmente la industria en Quintana Roo no se encuentra muy desarrollada, se considera incipiente debido a que algunos micro negocios de tipo familiar son los que la practican con carencias de infraestructura, maquinaria y tecnología.

Se observa que las unidades económicas que se dedican a éste rubro son un pequeño porcentaje del total estatal, sin embargo su desarrollo aun está en la fase de crecimiento para consolidarse a futuro.



**Tabla 11. Características económicas de las actividades manufactureras**

Municipio	Unidades económicas	Remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta (miles de pesos)	MiPYMEs
Estado	2,016	326,466	2,966,440	2,002
Benito Juárez	1,008	157,196	1,451,421	1,001
Cozumel	148	23,463	138,284	147
Carrillo Puerto	103	4,620	45,022	102
Isla mujeres	26	1,192	11,954	25
José Ma. Morelos	51	2,113	20,504	51
Lázaro Cárdenas	33	804	7,036	32
Othón P. Blanco	474	101,731	1,027,209	472
Solidaridad	173	35,347	265,010	172

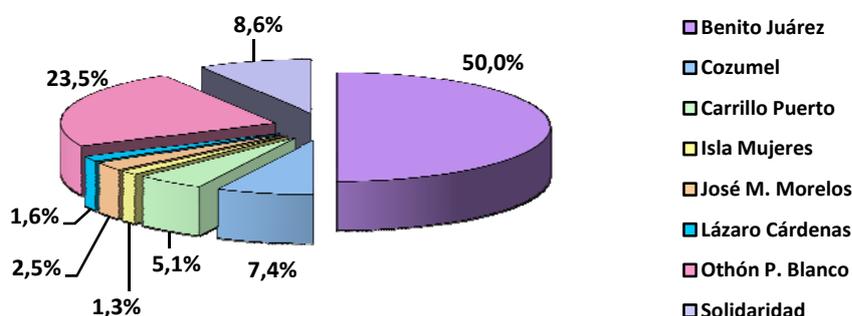
Nota: la columna perteneciente a las MiPYMEs por municipio es de elaboración propia, haciendo un cálculo aproximado de éstas en base a la información de las unidades eco. Totales del estado.

Fuente: Anuario Estadístico INEGI, Quintana Roo 2008.

La mayor parte de la industria se localiza en el municipio de Benito Juárez, especialmente relacionada con productos alimenticios y la construcción, así como el parque industrial Puerto Morelos que aun se encuentra en vías de desarrollo. Seguido de Othón P. Blanco, con la producción de bebidas, productos de madera y papel, editoriales y la producción de un ingenio azucarero que constituye la industria más importante del estado, desgraciadamente el parque industrial ubicado a las periferias de la ciudad de Chetumal no ha logrado consolidarse al igual que el parque industrial localizado en el municipio de Felipe Carrillo Puerto.



**Gráfica 22. MiPYMEs manufactureras por municipio**



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica nos muestra la distribución de las MiPYMEs comerciales, coincidiendo con los datos anteriores, existe mayor concentración de éstas en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco.

Existen en total 14,903 unidades comerciales en el estado, mayormente pequeñas empresas localizadas en los municipios de Benito Juárez, Othón P. Blanco y Solidaridad.

**Tabla 12. Características económicas de las actividades comerciales**

Municipio	Unidades económicas	Remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta (miles de pesos)	MiPYMEs
<b>Estado</b>	14,903	1,786,556	12,015,480	14,799
Benito Juárez	7,418	1,123,254	7,599,471	7,366
Cozumel	1,370	169,373	1,071,552	1,360
Carrillo Puerto	651	35,231	545,321	647
Isla mujeres	365	16,082	115,814	363
José Ma. M.	265	4,430	33,587	263
Lázaro C.	138	2,468	21,147	137
Othón P. B.	3,142	256,115	1,348,847	3,120
Solidaridad	1,554	179,603	1,279,741	1,543

Nota: la columna perteneciente a las MiPYMEs por municipio es de elaboración propia, haciendo un cálculo aproximado de éstas en base a la información de las unidades eco. totales del estado.

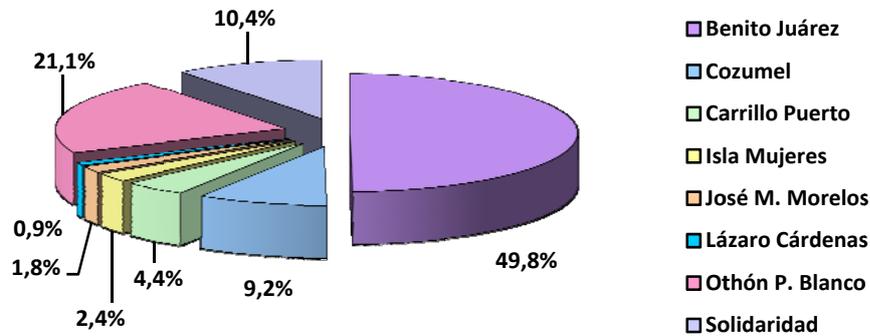
Fuente: Anuario Estadístico INEGI, Quintana Roo 2008.



Estos municipios registran mayores MiPYMEs relacionadas con el comercio tales como tiendas departamentales, compra-venta de todo tipo de artículos. Particularmente de Othón P. Blanco ésta actividad se acentúa por colindar con la Zona Libre de Belice, lo que impulsa más al comercio.

Para el abasto de la población existen en todos los municipios 27 mercados públicos, 9 rastros incluyendo un rastro TIF en Chetumal, una Central de Abastos en Cancún y 7 centros receptores de productos básicos.

**Gráfica 23. MiPYMEs comerciales por municipio**



Fuente: Elaboración propia.

Aproximadamente tres cuartas partes de la afluencia turística a nivel nacional anuales que reporta México, corresponde al que ofrece Quintana Roo, siendo también el estado que aporta mayores divisas por la concentración de turismo internacional.



**Tabla 13. Unidades económicas por municipio pertenecientes a la actividad turística.**

<b>Municipio</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>MiPYMEs</b>
<b>Estado</b>	4,191	4,162
Benito Juárez	1,397	1,387
Cozumel	434	431
Carrillo Puerto	75	74
Isla mujeres	240	238
José Ma. Morelos	36	35
Lázaro Cárdenas	94	93
Othón P. Blanco	499	497
Solidaridad	1,416	1,407

Nota: la columna perteneciente a las MiPYMEs por municipio es de elaboración propia, haciendo un cálculo aproximado de éstas en base a la información de las unidades eco. totales del estado.

Fuente: Anuario Estadístico INEGI, Quintana Roo 2008.

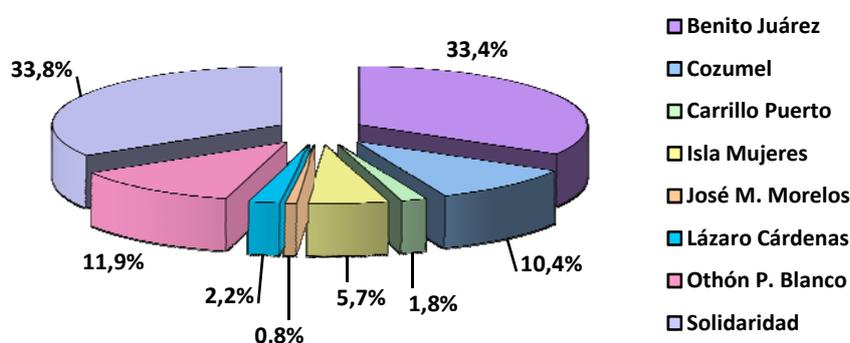
En la tabla anterior se estimaron las cifras correspondientes a los establecimientos de hospedaje, bebidas y alimentos, agencias de viajes y arrendadoras en el estado. Cabe mencionar que éstos son los rubros más importantes en la actividad turística de acuerdo a la oferta del estado.

Debido a que Quintana Roo se dedica en su mayoría a atender la demanda turística internacional, los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Solidaridad e Isla Mujeres son los que se benefician de éste turismo por la infraestructura que permite la transportación por vía aérea, marítima en cruceros, y en última instancia el municipio de Othón P. Blanco por vía terrestre conectando a Belice con todo el estado.



Othón P. Blanco en su mayoría posee MiPYMEs que se dedican a impulsar el turismo en la región, enfocándose al turismo local y en menor proporción al internacional. La atracción del turismo extranjero no ha logrado consolidarse en este municipio pues aun carece de visión y perspectiva hacia un futuro prometedor, además de que todos los recursos e infraestructura se centran en el norte del estado.

**Gráfica 24. Empresas turísticas por municipio**



Fuente: Elaboración propia.

El sur de la entidad posee gran cantidad de atractivos naturales que puede ofrecer al turismo, es necesario que las MiPYMEs trabajen en el desarrollo de este sector difundiendo la cultura, valor y riquezas, es capaz de abrir nuevos nichos de mercado que a nivel estatal aun no se han aprovechado.



## 2.7 Conclusiones

La información histórica de las MiPYMEs en México, a través de diversos estudios permite conocer el comportamiento de éstas empresas en rubros importantes del desarrollo económico nacional y la manera en que éstas se distribuyen dentro de las entidades federativas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento fundamental en la economía de México, contribuyen al desarrollo del país, no sólo en términos monetarios sino que a demás éstas impulsan el bienestar en la región que se encuentren, son las principales generadoras de empleos estables, proporcionan un equilibrio en la economía familiar, muchas veces son la base productiva de las grandes empresas, por tanto, conforman en esencia la mejor forma de distribuir los recursos con los que se desempeña el país, tanto en el ambiente interno (empleados, planes internos, proveedores) como en el externo (competencia, económico-político, legal, tecnología/innovación y las tendencias socioculturales). En países como México con importantes problemas de desequilibrio externo como actualmente se presenta, la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas incrementa la productividad del país reduciendo la dependencia de éste a las importaciones de productos.

Particularmente en Quintana Roo el desarrollo de las MiPYMEs ha sido limitado, pues muestran una tendencia particular de quiebra en los dos primeros años de operación. Considerando para esto las actividades económicas que se practican, habiendo un desequilibrio notorio inclinándose a los servicios turísticos dejando el comercio e industria en segundo término, resultando un problema trascendental en el desarrollo de la economía regional.



## *Capítulo 3*

# *Perfil de las Mipymes comerciales*



### 3.1 Introducción

Este capítulo está constituido por la elaboración del análisis multivariado para determinar las características mercadológicas de las MiPYMEs en el municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo como contexto general. Mismo capítulo se compone de dos apartados, en el primero se elabora la metodología empleada utilizando el Programa estadístico informático SPSS para la agrupación de las variables más relevantes que se relacionan, describiendo en conjunto las características de las MiPYMEs. El segundo apartado se compone de la interpretación de los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas, mismos que definen los factores mercadológicos determinantes en las MiPYMEs que inhiben el cierre de las mismas.

### 3.2 Información

El estudio parte de 2006 en el municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo, cuando se aplicaron 320 encuestas a MiPYMEs cuyo perfil resultaba relevante de investigar; posteriormente se hace un seguimiento de estas encuestas aplicando en el 2008, 197 de las cuales fueron 150 fueron validadas (incluyendo las empresas que no quebraron y las que si quebraron.)

El objetivo de la encuesta era determinar los motivos o circunstancias que implican el cierre de la empresa. Se realizaron 2 tipos de encuestas una para empresas en quiebra y una para empresas en funcionamiento<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ver en anexos los formatos de encuestas aplicadas.



### 3.3 Metodología y resultados

Primeramente se realizó un análisis de componentes principales de los datos existentes cuya finalidad es evaluar los factores mercadológicos que ocasionan el cierre de las MiPYMEs y revisar la estructura de cinco componentes que se propone a priori. Los análisis estadísticos que se realizan son a través del Programa Estadístico Informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sin la opción de manejo de valores perdidos.

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  $\mu$  y una matriz de covarianza  $\Sigma$ . 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:

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

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



El primer componente principal,  $Y_1$ , se calcula escogiendo a  $a_1$  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,  $\lambda$  debe ser un autovalor de  $\sum$  i.e., una solución de la ecuación  $(\sum - \lambda I)a_1 = 0$ . En general,  $\sum$  tiene  $p$  autovalores, los cuales deben ser no negativos ( $\sum$  es semidefinida positiva). Se denota a estos autovalores  $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \lambda_p$ , y suponiendo que son distintos. Para determinar cuál de ellos debemos utilizar para resolver nuestro problema, vemos que:

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

Para maximizar esta varianza, se selecciona  $\lambda$  como el máximo autovalor; esto implica además que  $a_1$  debe ser el autovector asociado con  $\lambda_1$ . Es decir, los coeficientes correspondientes a la primera componente principal corresponden al autovector 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 autovector asociado con con el  $j$ -ésimo autovalor. La ortogonalidad de los autovectores garantiza que los autovectores son no correlacionados.



En efecto:

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

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

La matriz de covarianzas de  $Y$ , es:

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

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

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  $i$ -ésimo componente principal representa una proporción de  $\lambda_i / \sum_j \lambda_j$  de la variación total de los datos originales.

De 197 encuestas realizadas que constituyen las características de las empresas, de las cuales se eliminan 47 debido al alto porcentaje de inconsistencias en la información. Para asegurar la aplicabilidad del análisis factorial, se realiza la prueba de esfericidad de Barlett, la que resulta altamente significativa ( $P = 0.000$ ) y con un valor de Kaiser de .705; indicando así que la matriz de correlación difiere de la idéntica, habiendo patrones de asociación entre las respuestas a los reactivos lo que permiten la identificación a las variables latentes subyacentes.



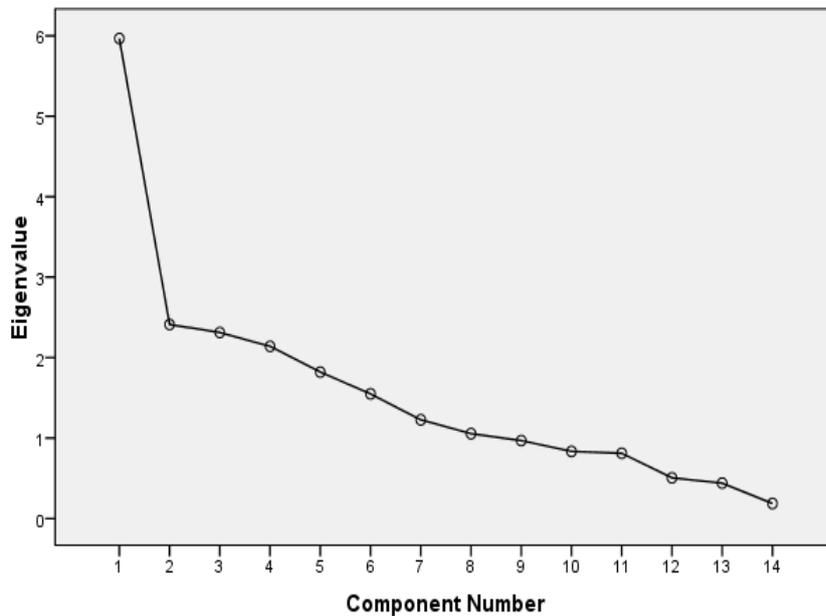
Se utiliza el método de componentes principales para realizar la extracción de factores. El total de reactivos existentes en las secciones fueron incluidos, excepto los eliminados previamente por tener un porcentaje inaceptable de datos perdidos.

Se aplican los criterios de Sreet-test, valores característicos (eigen-valores) mayores de uno y porcentaje de varianza explicada para determinar un número conveniente de factores por extraer.

Se observa en la gráfica 25 el scree-plot resultante, el cual sugiere la presencia de 5 factores que explicarán la mayor parte de la varianza original.

La solución de 5 factores explica el 65.918 por ciento de la varianza original. Si bien este porcentaje no es muy elevado, la estructura de la solución después de la rotación resulta satisfactoria para fines de interpretación.

**Gráfica 25. Scree plot**



Fuente: Programa Estadístico SPSS.





Se aplica la rotación “Varimax” a la matriz de cargas inicial, obteniéndose convergencia después de 25 iteraciones. Todos los factores incluyen más de tres reactivos, excepto por el último extraído, lográndose una buena distinción entre los factores en el sentido de que la mayoría de los reactivos tuvieron cargas diferencialmente mayores en un solo factor.

Para la interpretación de la solución, se declaran altamente significantes todas aquellas cargas superiores a  $2(0.081) = 0.162$  en valor absoluto (Stevens, 1986: 344). Varios reactivos resultan con cargas significantes en más de un factor, asignándose a aquel factor en el cual exhibían la mayor carga y en el cual se agrupan con otros reactivos que a priori forman parte de la misma sección o componente de satisfacción.

En la tabla 14 se describe el contenido de cada uno de los 5 factores extraídos de las características de las PYMEs.

**Tabla 14. Características de las MiPYMEs**

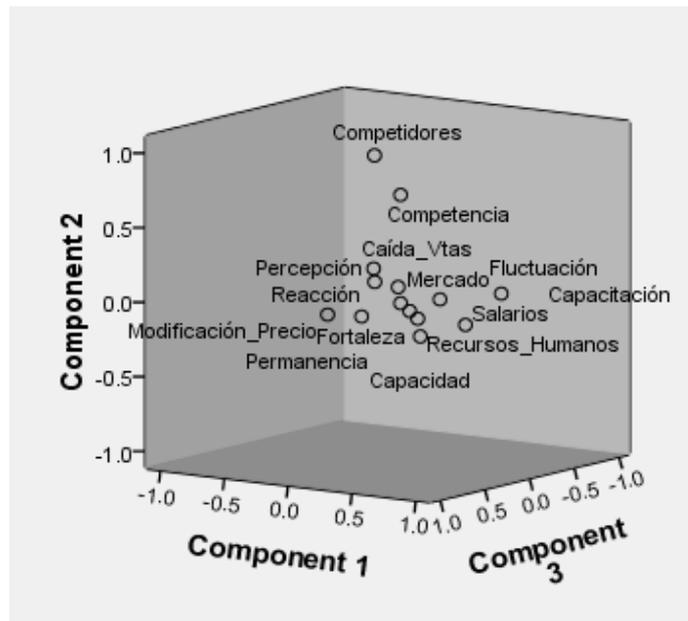
COMPONENTE	FACTOR	VALOR
Competitividad	ω Reacción ante competidores	1.295
	ω Capacitación de empleados	1.170
Competencia en el mercado	ω Número de competidores.	1.285
	ω Fortaleza de la competencia.	.500
Precios	ω Precios de la competencia.	.679
	ω Fluctuación de las ventas.	.639
Ventaja competitiva	ω Permanencia en el mercado.	.296
	ω Uso de la capacidad instalada.	.273
Perspectivas y Recursos Humanos	ω Percepción hacia la competencia.	.660
	ω Salarios de los empleados.	.616

Fuente: Elaboración propia.



La primera columna de la tabla propone un nombre genérico que identifica al componente, la segunda columna resume el contenido de los reactivos que se asignan a este componente y la tercera muestra las cargas correspondientes a cada reactivo dentro del factor.

**Gráfica 26. Componet Plot in Rotate Place**



Fuente: Programa Estadístico SPSS.

La gráfica muestra el Componet Plot in Rotate Place resultante, muestra la relación entre los componentes principales (Eigenvalue). Posteriormente se realiza un análisis discriminante para determinar las características de MiPYMEs exitosas y las fracasadas.

El análisis discriminante es un análisis de regresión donde la variable dependiente es categórica y tiene como categorías la etiqueta de cada uno de los grupos, y. las variables independientes son continuas y determinan a qué grupos pertenecen los objetos. Se pretende encontrar relaciones lineales entre las variables continuas que mejor discriminen en los grupos dados a los objetos.





Un segundo objetivo es construir una regla de decisión que asigne un objeto nuevo, que no sabemos clasificar previamente, a uno de los grupos prefijados con un cierto grado de riesgo. Es necesario considerar una serie de restricciones o supuestos:

- ⊖ Se tiene una variable categórica y el resto de variables son de intervalo o de razón y son independientes respecto de ella.
- ⊖ Es necesario que existan al menos dos grupos, y para cada grupo se necesitan dos o más casos.
- ⊖ El número de variables discriminantes debe ser menor que el número de objetos menos 2:  $X_1, \dots, X_p$ , donde  $p < (n - 2)$  y  $n$  es el número de objetos.
- ⊖ Ninguna variable discriminante puede ser combinación lineal de otras variables discriminantes.
- ⊖ El número máximo de funciones discriminantes es igual al mínimo entre el número de variables y el número de grupos menos 1 (con  $q$  grupos,  $(q - 1)$  funciones discriminantes).
- ⊖ Las matrices de covarianzas dentro de cada grupo deben ser aproximadamente iguales.
- ⊖ Las variables continuas deben seguir una distribución normal multivariante.

A partir de  $q$  grupos donde se asignan a una serie de objetos y de  $p$  variables medidas sobre ellos ( $x_1, \dots, x_p$ ), se trata de obtener para cada objeto una serie de puntuaciones que indican el grupo al que pertenecen ( $y_1, \dots, y_m$ ), de modo que sean funciones lineales de  $x_1, \dots, x_p$

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= a_{11} x_1 + \dots + a_{1p} x_p + a_{10} \\
 &\dots\dots\dots \dots\dots\dots \dots\dots\dots \dots\dots\dots \dots\dots\dots \dots\dots\dots \\
 Y_m &= a_{m1} x_1 + \dots + a_{mp} x_p + a_{m0}
 \end{aligned}$$



Donde  $m = \min(q - 1, p)$ , tales que discriminen o separen lo máximo posible a los  $q$  grupos. Estas combinaciones lineales de las  $p$  variables deben maximizar la varianza entre los grupos y minimizar la varianza dentro de los grupos.

Además se puede descomponer la variabilidad total de la muestra en variabilidad dentro de los grupos y entre los grupos. Partiendo de

$$Cov(x_j, x_{j'}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)(x_{ij'} - \bar{x}_{j'})$$

Se puede considerar la media de la variable  $x_j$  en cada uno de los grupos  $I_1, \dots, I_q$ , es decir,  $\bar{x}_j = \frac{1}{n_k} \sum_{i \in I_k} x_{ij}$ . Para  $k = 1, \dots, q$ .

De este modo, la media total de la variable  $x_j$  se puede expresar como función de las medias dentro de cada grupo. Así,  $\sum_{i \in I_k} n_k \bar{x}_{kj}$ , entonces:

$$\bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{i \in I_k} x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^q \sum_{i \in I_k} x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^q n_k \bar{x}_{kj}$$

Así:

$$Cov(x_j, x_{j'}) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^q \sum_{i \in I_k} (x_{ij} - \bar{x}_j)(x_{ij'} - \bar{x}_{j'})$$

Sí cada uno de los términos es:

$$\begin{aligned} (x_{ij} - \bar{x}_j) &= (x_{ij} - \bar{x}_{kj}) + (\bar{x}_{kj} - \bar{x}_j) \\ (x_{ij'} - \bar{x}_{j'}) &= (x_{ij'} - \bar{x}_{kj'}) + (\bar{x}_{kj'} - \bar{x}_{j'}) \end{aligned}$$

Simplificando se tiene:

$$\begin{aligned} Cov(x_j, x_{j'}) &= \frac{1}{n} \sum_{k=1}^q \sum_{i \in I_k} (x_{ij} - \bar{x}_j)(x_{ij'} - \bar{x}_{j'}) + \sum_{k=1}^q \frac{n_k}{n} (\bar{x}_{kj} - \bar{x}_j)(\bar{x}_{kj'} - \bar{x}_{j'}) \\ &= d(x_j, x_{j'}) + e \end{aligned}$$



Es decir, la covarianza total es igual a la covarianza dentro de grupos más la covarianza entre grupos. Si denominamos como  $t(x_j, x_{j0})$  a la covarianza total entre  $x_j$  y  $x_{j0}$  (sin distinguir grupos), entonces lo anterior se puede expresar como  $t(x_j, x_{j0}) = d(x_j, x_{j0}) + e(x_j, x_{j0})$ .

En notación matricial esto es equivalente a :  $T = E + D$  donde:

$D$  = matriz de covarianzas dentro de grupos

$T$  = matriz de covarianzas total

$E$  = matriz de covarianzas entre grupos.

La idea básica del Análisis Discriminante consiste en extraer a partir de  $x_1, \dots, x_p$  variables observadas en  $k$  grupos,  $m$  funciones  $y_1, \dots, y_m$  de forma:

$$y_i = a_{i1}x_1 + \dots + a_{ip}x_p + a_{i0}$$

Donde  $m = \min(q-1, p)$ , tales que  $\text{corr}(y_i, y_j) = 0$  para todo  $i \neq j$ . Si las variables  $x_1, \dots, x_p$  están tipificadas, entonces las funciones

$$y_i = a_{i1}x_1 + \dots + a_{ip}x_p$$

para  $i = 1, \dots, m$ , se denominan funciones discriminantes canónicas. Las funciones  $y_1, \dots, y_m$  se extraen de modo que  $y_1$  sea la combinación lineal de  $x_1, \dots, x_p$  que proporciona la mayor discriminación posible entre los grupos; y  $y_2$  sea la combinación lineal de  $x_1, \dots, x_p$  que proporciona la mayor discriminación posible entre los grupos, después de  $y_1$ , tal que  $\text{corr}(y_1, y_2) = 0$ .

En general,  $y_i$  es la combinación lineal de  $x_1, \dots, x_p$  que proporciona la mayor discriminación posible entre los grupos después de  $y_{i-1}$  y tal que  $\text{corr}(y_i, y_j) = 0$  para  $j = 1, \dots, (i-1)$ .



Se sigue un método parecido al análisis factorial, así se busca una función lineal de  $x_1, \dots, x_p$ :  $y = a'x$ , de modo que  $\text{Var}(y) = a' T a = a' E a + a' D a$ . Es decir, la variabilidad entre grupos más la variabilidad dentro de grupos. Para maximizar la variabilidad entre los grupos para discriminarlos mejor y esto equivale a hacer:

$\max \left( \frac{a' E a}{a' T a} \right)$ , es decir, maximizar la varianza entre grupos en relación al total de la varianza. Si consideramos la función  $f(a) = \left( \frac{a' E a}{a' T a} \right)$ . Se observa que  $f$  es una función homogénea, es decir,  $f(a) = f(\mu a)$  para todo  $\mu \in \mathbb{R}$ .

El hecho de que la función sea homogénea implica que calcular  $\max \left( \frac{a' E a}{a' T a} \right)$  equivale a calcular  $\max (a' E a)$ . tal que  $a' T a = 1$ . Como este es el esquema habitual de los multiplicadores de Lagrange, se define  $L = a' E a - \lambda(a' T a - 1)$  y se calcula su derivada:  $\frac{\partial L}{\partial a} = 0$

$$\frac{\partial L}{\partial a} = 2 E a - 2 \lambda T a = 0 \Rightarrow E a = \lambda T a \Rightarrow (T^{-1} E) a = \lambda a$$

Por tanto, el autovector asociado a la primera función discriminante lo es de la matriz  $T^{-1} E$  (que no es simétrica en general). Como  $E a = \lambda T a$ ,  $a' E a = \lambda a' T a = \lambda$ . Luego al tomar el vector asociado al máximo autovalor, se obtendrá la función que recoge el máximo poder discriminante. El autovalor asociado a la función discriminante indica la proporción de varianza total explicada por las  $m$  funciones discriminantes que recoge la variable  $y_i$ . Para obtener más funciones discriminantes, se siguen sacando los autovectores de la matriz  $(T^{-1} E)$  asociados a los autovalores elegidos en orden decreciente:

$$\begin{array}{lcl} a_2' & \Rightarrow & a_2' = y_2 \\ \dots & \dots & \dots \\ a_m' & \Rightarrow & a_m' = y_m \end{array}$$

Donde  $m = \min(q - 1, p)$



Estos vectores son linealmente independientes y dan lugar a funciones incorreladas entre sí. La suma de todos los autovalores,  $\sum_{i=1}^m \lambda_i$ , es la proporción de varianza total que queda explicada, o se conserva, al considerar sólo los ejes o funciones discriminantes. Como consecuencia, el porcentaje explicado por  $y_i$  del total de varianza explicada por  $y_1, \dots, y_m$  es  $\left(\frac{\lambda_i}{\sum_{i=1}^m \lambda_i}\right) \times 100\%$

Las funciones discriminantes, obtenidas como combinaciones lineales de las variables explicativas en el análisis discriminante, permiten clasificar a las empresas de la muestra en los grupos definidos por la variable dependiente, a través del establecimiento de un punto de corte para las puntuaciones calculadas a partir de la función correspondiente. En este caso, se trata de una variable respuesta con dos modalidades (los dos grupos de PYMES, exitosas y en quiebra), por lo que se obtiene una única función discriminante. En el programa utilizado (SPSS), son varios los criterios que pueden considerarse en la selección de las variables que se incluyen en las funciones discriminantes: Lambda de Wilks, varianza no explicada o residual, distancia de Mahalanobis, V de Rao y menor razón F. Se ha aplicado el criterio de minimización de la lambda de Wilks para la presentación de los resultados, aunque coinciden para el resto de criterios que pueden utilizarse.

Se realiza el test M de Box para comprobar la hipótesis nula que las matrices de covarianzas son iguales. Esta prueba se basa en el cálculo de los determinantes de las matrices de covarianzas de cada grupo. El valor obtenido se aproxima por una F de Snedecor. Si el p-valor es menor que 0,05 se rechaza la igualdad entre las matrices de covarianzas. El siguiente cuadro muestra el nivel de interpretación del análisis.



**Tabla 15. Canonical Discriminant Function**

Eigenvalues				
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	1.032 <sup>a</sup>	100.0	100.0	.713

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Fuente: Programa Estadístico SPSS.

Para comprobar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos en cada variable independiente, se realiza una prueba preliminar para detectar si los grupos difieren en las variables de clasificación seleccionadas. La función discriminante estimada para las PYMES de la muestra contiene cinco variables independientes, cuyas ponderaciones, sin tipificar y estandarizadas, así como los estadísticos que valoran su significación individual, se recogen en la tabla:

**Tabla 16. Test of Equality of Group Means**

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Perman	.736	53.074	1	148	.000
Capacidad	.750	49.421	1	148	.000
Percep	.702	62.793	1	148	.000
Precio	.949	7.914	1	148	.005
Fortaleza	.868	22.481	1	148	.000

Fuente: Programa Estadístico SPSS.

Dos de las cinco variables incluidas en la función discriminante hacen referencia a la competitividad de las MiPYMEs (permanencia y capacidad instalada). También ha mostrado ser significativa la estrategia de precios que resulta ser un factor interno. Las dos últimas variables, hacen referencia a la ventaja competitiva de la empresa y a sus perspectivas de crecimiento.



Por lo que se refiere al signo de los coeficientes respectivos, todas presentan un signo positivo, lo que significa que cada uno de los factores incide en forma directa con el éxito de las MiPYMEs, en caso de carecer de alguno de los factores se expone al fracaso.

Por otra parte los coeficientes de clasificación de Fisher nos muestran el conjunto de coeficientes para cada grupo. (Ver tabla 17).

**Tabla 17. Classification Function Coefficients**

	Situación	
	1	2
Mercado	4.674	4.174
Perman	1.289	-.309
Capacidad	2.815	1.660
Percep	1.563	-.051
Compet	2.226	1.960
Competencia	.172	.081
Precio	.627	.125
Reacción	-.616	-.024
Fluctuación	.906	1.289
Ventas	1.985	2.088
Fortaleza	3.026	2.182
(Constant)	-26.542	-14.377

Fisher's linear discriminant functions

Fuente: Programa Estadístico SPSS.



La tabla anterior explica dos diferentes situaciones, el elemento 1 pertenece a las MiPYMEs que no quebraron en los dos primeros años de operación, presentando las siguientes características en común:

- ⓐ Ofrece su producto a dos tipos de mercado, el local y estatal, debido a que poseen formación y experiencia en la actividad en cuanto a la entrega de pedidos, manejo de clientes, número de años en el ramo, teniendo como fortaleza la ubicación física del negocio, excelente localización como ventaja competitiva, además de utilizar hasta un 80 por ciento de capacidad instalada.
- ⓑ En contraste, aunque estas empresas se encuentren operando actualmente poseen ciertas deficiencias en las que deben poner minuciosa atención. Su mercado se considera estable, debido a que en los últimos años el número de clientes no ha aumentado ni disminuido, se encuentra estancado con el riesgo a corto plazo de que la cantidad de mercado vaya a en declive; causa de esta situación es que las empresas cuentan con un número considerable de competidores (entre 8 y 11) por lo que la competencia en el mercado es fuerte y cada competidor muestra distintas fortalezas relacionadas con los productos, los precios, calidad, procesos de ventas, la distribución, comunicación, etc.
- ⓒ Así mismo, las ventas de las MiPYMEs tiende a fluctuar de manera considerable en un periodo de 30 días, debido a los cambios constantes que se aplican a los precios finales de los productos, generalmente aumentan los precios tratando de imitar a la competencia sin considerar la demanda actual ni los costos de los productos, provocando que las ventas caigan entre el 5 y 10 por ciento.



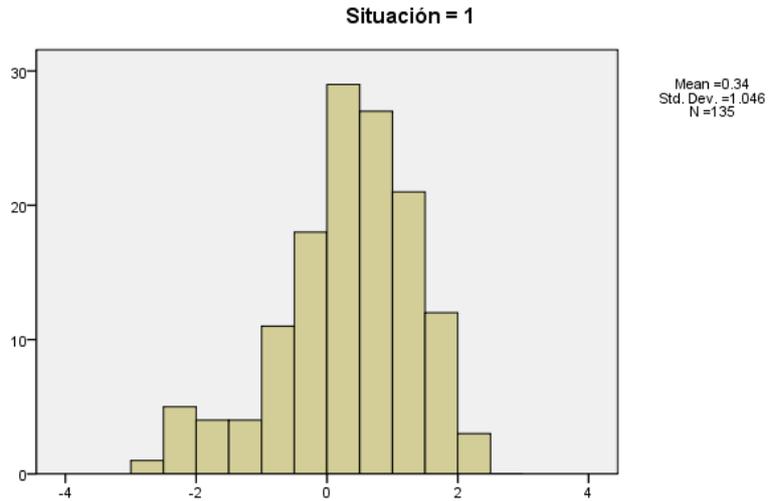
El elemento 2, describe las MiPYMEs que quebraron en el mercado, las deficiencias mercadológicas que presentaron se basan en ciertas características:

- ⓐ Las empresas ofrecían sus productos únicamente al mercado local, sin buscar nuevos nichos de mercado, debido a que desconocían cual fue la determinante de que el negocio se encontraba aun operando, definiendo como fortaleza de la empresa los proveedores, utilizando de 0 a 20 por ciento la capacidad instalada.
- ⓑ El mercado de las MiPYMEs se encontraba en declive comparado con el de los competidores, que hasta el cierre de ésta oscilaban entre 8 y 11, considerado una competencia lo suficientemente fuerte como para que la empresa cierre si no emplea estrategias de competitividad. Ésta problemática ha sido recurrente debido a que la mayor parte de las empresas ven a la competencia como una amenaza inesperada, por lo que no enfocan esfuerzos a combatirla de forma planeada ni estratégica.
- ⓒ Referente a las ventas que reportaban las MiPYMEs, éstas no fluctuaban mucho a lo largo del mes debido a que se mantenían a la baja sin presentar casi aumentos. Tal era el caso de que la empresa aumentaba sus precios imitando a la competencia provocando que las ventas cayeran en forma constante estimando de un 10 hasta un 20 por ciento. Las empresas de acuerdo al giro al que se dedican no realizan un pronóstico que les permite definir en forma acertada en que temporadas del año aumentan o disminuyen las ventas.



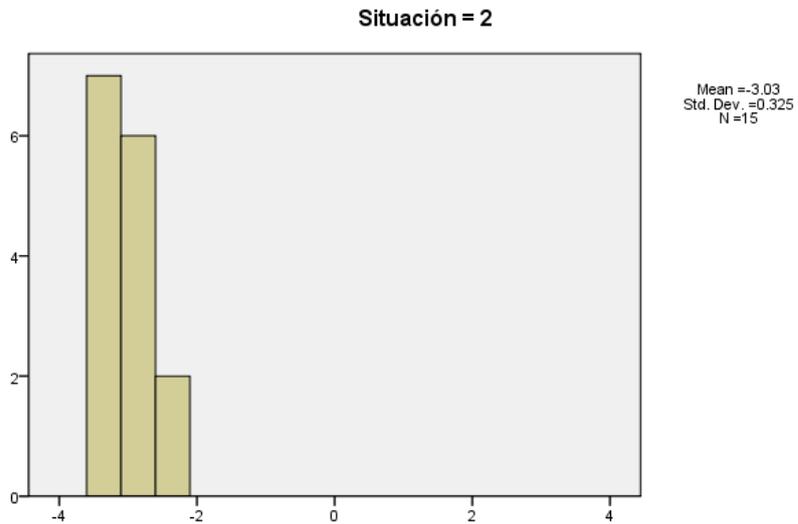
La incidencia de estos factores se representa en los siguientes gráficos:

**Gráfica 27. Canonical Discriminant Function 1**



Fuente: Programa Estadístico SPSS.

**Gráfica 28. Canonical Discriminant Function 2**



Fuente: Programa Estadístico SPSS.





### 3.4 Conclusiones

El análisis de las encuestas a través del programa estadístico SPSS, partiendo de la problemática principal que han venido presentando a través de los años las MiPYMEs en el municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo, se concluye que la aplicación del factor mercadotecnia inhibe el cierre de éstas empresas en forma considerable. Tomando como base las variables mercadológicas principales, se tiene que la competitividad y la ventaja competitiva que posean en algún elemento de la mezcla de mercadotecnia, inciden en forma directa con el éxito de las MiPYMEs.

Para que las empresas que deseen iniciar sus operaciones o aquellas que ya se encuentran en el mercado deben analizar que tan competitivas son o como pueden llegar a serlo desarrollando sus propias fortalezas en el mundo empresarial. Debido a esto, en el siguiente capítulo se presenta un sistema mercadológico que las MiPYMEs pueden implementar para mejorar interna y externamente.



# *Capítulo 4*

## *Sistema mercadológico MiPYME*



#### 4.1. Introducción

En este capítulo se expone la propuesta de un sistema basado en los aspectos principales de mercadotecnia que pueden ejecutar las MiPYMEs en Othón P. Blanco, basándose en tres variables diferentes de estudio. En general, el capítulo se compone de cuatro apartados principales, en el primero se describe la estructura que poseen las empresas, así como sus características principales. En el segundo se tratan los temas pertinentes a la variable clientes. En el tercero se expone la competencia como variable fundamental en el funcionamiento de las MiPYMEs. Por último se aborda el tema de mezcla de mercadotecnia que incluye las especificaciones necesarias para que los Microempresarios puedan evaluar la situación actual del negocio, realizando estrategias que a futuro les resultarán efectivas.

#### 4.2. Descripción del modelo

Muchas MiPYMEs muestran interés en la mercadotecnia o en alguno de los elementos de ésta para poder solucionar algún problema que se ha presentado en la empresa como una disminución considerable de las ventas, competidores que amenazan el mercado, mala percepción de los clientes a la empresa, entre otras.

##### **a) Estructura del negocio**

Primeramente, el análisis del negocio permite al microempresario conocer las características existentes. Es necesario que si éstas se conocen se plasmen por escrito dándole formalidad a la descripción de la empresa, respondiendo a las siguientes preguntas:

**Misión:** Es la razón de ser de cualquier negocio, es el motivo por el que existe y a través de ella se guían las demás actividades de la empresa. Toda misión debe contestar ¿Qué? (necesidad o deseo que satisface), ¿Quién? (el público al que se dirige) ¿Cómo? (La manera en que logrará satisfacer a los clientes)



**Visión:** es lo que la empresa quiere llegar a ser a futuro, considerando un desarrollo en sus clientes, en los productos y en las necesidades y deseos a satisfacer.

**Objetivos:** se establecen en forma general para la empresa y éstos reflejan los objetivos de cada actividad funcional (los enfocados a los clientes, a la mercadotecnia, a las ventas, la organización, etc.) Deben ser realistas, que se puedan medir en cantidades o porcentajes, que sean entendibles para las personas que participan en la empresa (clientes, proveedores, empleados, dueños, etd.), alcancen un periodo de tiempo (se recomienda que sean a corto plazo de 6 meses a 1 año, cumpliéndolos y renovándolos).

**Valores:** describen la personalidad de la empresa. Para las MiPYMEs, estos valores les ayudan a resolver situaciones que se presentan, sobre todo entre los empleados que tienen contacto directo con los clientes.

**Nombre de la empresa:**

**Giro:**

	Misión	Visión	Objetivos	Valores
<b>Ejemplo</b>	Ofrecer a nuestros clientes lo mejor en materiales, superando sus expectativas, brindando confianza y calidad....	Ser la empresa más grande y eficiente del estado en el año 2012.....	Aumentar las ventas en el próximo bimestre en un 5%....	Calidad en los productos. Compromiso de satisfacción con los clientes...
<b>Calificación</b> (Ver nota)				
<b>Elaboración</b> (Escriba la estructura de su empresa)				

Nota: Evalúe del 0-5, donde . (0) es 0 (no cuenta con ninguna característica). 1 (Deficiente).

3 (regular que cuenta con más de un elemento). 5 (satisface los criterios señalados).

Utilice esta calificación para completar cuadros posteriores.





La identificación de la estructura del negocio permite organizar la forma de realizar las actividades empresariales, aun más para el dueño/socios y los empleados.

Para la realización del diagnóstico de la situación de la empresa, la mercadotecnia emplea como instrumento principal:

**Análisis FODA.** Se lleva a cabo para analizar la postura actual de la empresa en el mercado ayudando a identificar oportunidades. Ofrece elementos clave para el éxito del negocio que se deben tomar en cuenta para desarrollar estrategias de mercadotecnia que alcancen las metas.

Elementos internos:

- ① Fortalezas, son elementos internos que benefician al negocio y se diferencian de los de la competencia, como estrategias de mercadotecnia, valor agregado del producto, la imagen de la empresa, etc.
- ① Debilidades, son los recursos internos de la empresa que se deben disminuir o eliminar por crear

Elementos externos:

- ① Oportunidades, son situaciones positivas del entorno externo que deben ser aprovechadas, como las tendencias del mercado, la estabilidad económica del país, cambios en la tecnología, así como cambios en aspectos legales.
- ① Amenazas, son situaciones negativas de naturaleza externa a las decisiones de la empresa para lo que es necesario identificarlas diseñando estrategias efectivas. Algunas pueden ser, qué es lo que realizan los competidores, si existen problemas con recursos del capital, etc.



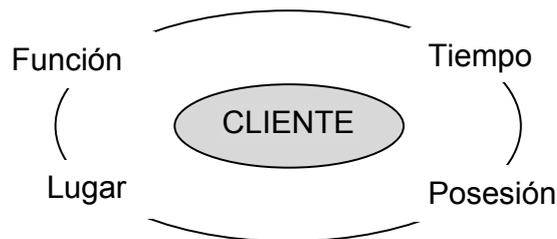
Ejemplo:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Análisis Interno</b>	Entrega de pedidos grandes al domicilio de los clientes.	Falta de maquinaria.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Análisis Externo</b>	Expansión en otras ciudades del estado, abarcando más mercado.	Alto índice de competidores que ofrecen los mismos productos.

**b) Clientes**

**¿Qué desean?**

Existen 4 herramientas fundamentales que ayudan a las MiPYMEs a entender el valor desde la perspectiva de los clientes. El mercado siempre valora los beneficios que puede recibir al adquirir un producto como:



Función.- los clientes valoran a los productos no por lo que son, sino por como puede usarlos útilmente. Consideran la facilidad de uso, durabilidad, imagen, los atractivos, etc. Ejemplo. La herramienta funcional de una Lonchería es la variedad, el sabor exquisito, y la porción en cada platillo de los alimentos que ofrece, además de brindar comodidad durante la estancia.



Tiempo.- las MiPYMEs deben ofrecer sus productos cuando el cliente los necesita, de lo contrario el cliente se desanimará de seguir comprando ahí en un futuro recurriendo a la competencia. Ejemplo: Los lavaderos de autos que prometen al cliente limpiar su carro en un determinado número de minutos y después de ese tiempo aun no está listo. En estas ocasiones se debe ofrecer algo al cliente mientras espera, revistas para leer, beber un refresco, etc.

Lugar.- Se relaciona con la distribución del producto, si la entrega de éste satisface a los clientes en relación a la rapidez, facilidad y comodidad. Ejemplo: una papelería que ofrece un sistema de pedidos a domicilio para surtir cantidades grandes de producto o colocar sucursales en toda la ciudad para estar siempre cerca del cliente.

Facilidad de posesión.- se relaciona con el precio, pagos y garantía facilitando a los clientes la compra de los productos. Ejemplo: aceptar tarjetas de crédito, efectuar sistemas de apartado, ventas especiales con ofertas, como las MiPYMEs que venden línea blanca, telefonía celular, etc. La finalidad es eliminar las barreras de compra que el cliente llega a percibir, ofreciéndole más por el mismo costo.

Los clientes desean las cuatro herramientas, y ellos determinan el valor que ofrecen evaluando a los productos de acuerdo al costo de éste. La mayoría de la empresa posee al menos una herramienta, pero no tratan de mejorarla ni desarrollar las otras que le permitirán captar más clientes. Entonces considere:

	<b>Función</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>	<b>Posesión</b>
<b>Calificación</b>				
<b>Elaboración</b>				



La elaboración de éstas herramientas para su empresa le permitirá conocer que es lo que desean los clientes. En suma, ellos quieren obtener productos que funcionen óptimamente de acuerdo a sus expectativas, si éste no funciona o falla inesperadamente el cliente se sentirá decepcionado. Sin embargo, si el producto es capaz de mantener e incluso rebasar las necesidades y deseos del mercado relacionados con el precio, quedarán satisfechos haciendo a la empresa exitosa.

### ¿Quiénes son?

Trata de entender el comportamiento de los compradores a través del estudio de grupos de clientes, con la finalidad de conocer y evaluar el proceso de compra, costumbres, estímulos, emociones y motivaciones para posteriormente aprovecharlos y que la empresa defina sus estrategias para dirigir eficientemente el producto hacia los clientes.

Una forma para obtener información es a través de la formulación de encuestas, mismas que se elaboran tomando en cuenta las siguientes características:

<b>ENCUESTA</b>	
<b>Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Nombre de la encuesta o empresa.</li> <li>⊖ Objetivo del cuestionario.</li> <li>⊖ Instrucciones de llenado.</li> </ul>
<b>Geográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Lugar donde habita el cliente (colonia, ciudad, estado, país).</li> <li>⊖ Lugar de nacimiento.</li> </ul>
<b>Demográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Edad.</li> <li>⊖ Sexo.</li> <li>⊖ Ingreso.</li> <li>⊖ Nivel de estudios.</li> <li>⊖ Ocupación.</li> <li>⊖ Estado civil.</li> <li>⊖ Número de integrantes en la familia.</li> </ul>
<b>Psicográficos</b>	<p>Se centran en el estilo de vida, intereses y opiniones del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ La forma de pago que prefiere.</li> <li>⊖ Lo que hace en su tiempo libre.</li> <li>⊖ Se fija en la marca al comprar un producto.</li> <li>⊖ Compra productos nuevos que salen al mercado.</li> </ul>



Las recomendaciones para realizar un cuestionario son:

- \*Ser cortés con el cliente y explicarle que hacer.
- \*Usar máximo una página, no más de 10 preguntas en la encuesta.
- \*Dar respuestas de opción múltiple a cada pregunta.

Ejemplo:

ENCUESTA

Hola, la empresa X agradece tu opinión contestando esta encuesta con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de las personas al comprar accesorios para dama.

Marca con una X la respuesta de tu preferencia.

Edad: \_\_\_ años    Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_    Colonia: \_\_\_\_\_

1. ¿A qué te dedicas?

\_\_\_ Estudiante    \_\_\_ Ama de casa    \_\_\_ Trabajador    \_\_\_ Empresario

2. ¿Qué es lo que buscas cuando compras accesorios?

\_\_\_ Diseño    \_\_\_ Moda    \_\_\_ Variedad    \_\_\_ Precio

3. ¿Con qué frecuencia los compras?

\_\_\_ Cada semana    \_\_\_ Cada quincena    \_\_\_ Cada mes    \_\_\_ Eventualmente

El objetivo de investigar a los clientes es obtener información válida para la toma de decisiones que ayudará a adaptar los productos o la forma de ofrecerlos a los clientes, como ajustar el precio, extender los atractivos del producto, realizar promociones, etc. Cabe señalar que para la aplicación de encuestas, es necesario seleccionar una muestra, recomendando para las MiPYMEs que encuesten a los clientes actuales que entran al negocio.

Otra manera de obtener datos es por medio de la observación de los clientes que compran día a día a la empresa. Es posible llevar un registro de los clientes simplemente percatándonos de quienes son, cuáles son sus preferencias, preguntándole si se encuentra satisfecho con lo que adquirió, etc.



Por ejemplo:

CLIENTE	A	B	C	D
Rango de edad	35-40 años			
Sexo	Masculino			
¿A qué se dedica? (Estudiante, ama de casa, etc.)	Servidor público			
¿Qué compra?	Periódico			
¿Cómo compra?	Decide rápido			
¿Para quién o quienes compran?	Para él mismo			
¿Qué marcas prefiere?	Diario Local Quintana Roo			
¿Cuánto compra?	1 periódico			
¿Cuándo compra?	A las 8am, antes de que entre a trabajar.			
¿Qué le disgusta de la empresa?	Que no está a la vista el producto para el mismo tomarlo y no perder tiempo.			

Conocer a los clientes ayudará a saber que mercancía se debe surtir en el negocio. La respuesta a estas preguntas puede ser por medio de la observación o platicando con los clientes.

### ¿Cómo piensan?

Un poco de psicología que se maneja para entender como piensan los consumidores, a través de la forma en que los clientes adquirirán los productos a la venta.



A continuación se presenta el perfil que poseen y un ejemplo:

	<b>Personas de alto control</b>	<b>Personas de bajo control</b>
<b>PERFIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Son los últimos en comprar.</li> <li>*Buscan productos de excelente calidad.</li> <li>*Buscan una buena organización.</li> <li>*Les gustan lo práctico.</li> <li>*Exigen limpieza.</li> <li>*Les agrada lo predecible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se arriesgan a comprar nuevos productos.</li> <li>*Siguen tendencias a la moda.</li> <li>*Comprar los productos sin importarles mucho si el producto funciona.</li> <li>*Se les puede vender fácilmente casi cualquier producto.</li> </ul>
<b>EJEMPLO:</b> (estrategia)	Una tienda de ropa, un cliente busca variedad, una estrategia es ofrecerle el sistema de apartado, que consta de que se pruebe la ropa, decida color, modelo y talla, pase a caja rápidamente y le hagan el trámite fácil.	La tienda le ofrezca ropa que recién acaba de llegar, que sea a la moda, se les ofrecen ropa que forme un conjunto nuevo, entonces el cliente lo comprará sin importarles mucho el precio o la calidad.
<b>Elabore las estrategias para su empresa!</b>		

### ¿Quiénes influyen en la compra?

Son personas que se encuentran alrededor del cliente:

\*Clase social.- Afecta en gran medida en las decisiones del consumidor. Las personas que no pertenecen a un clase alta admiran mucho a los que sí pertenecen, buscan comprar status, al menos de las cosas que pueden llegar a pagar. Es recomendable para las MiPYMEs siempre ofrecer un valor agregado a sus productos que hagan sentir a los clientes con cierta clase al momento de adquirirlos.

\*Grupos de referencia.- Son aquellos grupos de personas que influyen en las actitudes y comportamiento de los clientes como la religión o algún club social. Los compradores buscan la aceptación de otras personas, esto se relaciona mucho con las nuevas tendencias de los productos. Ejemplo: Alguna estética puede ofrecer un novedoso corte de cabello que les guste al cliente a su grupo de referencia.



\*Familia.- Influye directamente en los hábitos del cliente. Ejemplo: una adolescente comprando un vestido de graduación, la acompañará su madre, su hermana o su tía quien influirá en su decisión final si compra o no el producto. Es recomendable para las empresas convencer no solo al consumidor sino también a quienes les ayudan a decidir ofreciendo descuentos, poniendo a disposición otros modelos, etc.

\*Influencia situacional.- Son factores externos que motivan o desmotivan la compra. Ejemplo: una tienda de abarrotes con amplia competencia en la misma colonia, que vende cierta marca de refrescos, si aumenta el precio en \$1.00 o más el cliente no lo comprará ahí, teniendo una influencia negativa. Por el contrario, si hay demasiado calor y es la única tienda que vende refrescos bien fríos el cliente lo adquirirá.

### Segmentación de los clientes

Segmentar significa dividir a los compradores del producto en grupos pequeños, clasificándolos por atributos como edad, sexo, ocupación, estilo de vida, etc. Para que la empresa diseñe estrategias que orienten específicamente los productos a quienes en realidad los consumirían. En términos generales es posible dividir a los clientes en tres segmentos, de acuerdo a los criterios de los mercadólogos.

SEGMENTOS	De productos	De distribución	De clientes
<b>PERFIL</b>	Las clases de productos disponibles en la empresa.	Lugares donde se vende el producto como sucursales.	Diferentes personas que compran para cubrir una necesidad diferente.
<b>EJEMPLO:</b> Empresa de telefonía celular.	Celulares, carátulas, tiempo aire, fundas, chips	Sucursales es la ciudad, comerciantes independientes que se dedican a la compraventa de fundas o carátulas.	Funcionarios de gobierno, estudiantes, otros microempresarios.
<b>ELABORACIÓN DE SEGMENTOS</b>			



La segmentación permite al microempresario emplear distintas estrategias, el proceso para segmentar se puede llevar a cabo siguiendo estos pasos:

1.- Defina cual es su mercado. Considere cuales son sus clientes que compran, los que compran frecuentemente y los que no compran, por qué lo hacen.

2.- Decida en que segmento puede enfocarse. Divida a los clientes que compran ocasionalmente y a los que lo hacen frecuentemente, defina que características tienen en común como edad, sexo, ingresos, etc.

3.- Analice la información que tiene acerca de su segmento. Después de evaluar sus características, comportamiento, estilo de vida, etc, conforme uno o más segmentos a los que debe dirigir las 4p's de la mercadotecnia, mismos que le responderán con éxito.

4.- Escoja un segmento estrella, es decir, son los clientes que siempre compran y son fieles a su empresa a pesar de la competencia, elabore estrategias definidas para seguirlos captando en el futuro.

### **c) Competencia**

El conocimiento de la competencia ofrece ciertas ventajas:

- ⓐ La empresa se puede adelantar a las estrategias que la competencia realice para los clientes.
- ⓐ Puede aprender de las fallas observadas que los competidores hayan hecho.



Realice una investigación acerca de sus competidores a través de:

MEDIOS	PERFIL	EVALÚE A SU COMPETENCIA
Guía telefónicas	La forma en que se anuncia, como lo hace, a quien se dirige, etc.	
Publicidad	Por medios externos –Espectaculares, carteles, anuncios en paredes. - Radio, internet, televisión, periódicos, revistas y locales- analice que ofrecen sus anuncios, su segmento objetivo, el costo de publicidad.	
Internet	Consulta en línea de estadísticas locales, cuales son los competidores a nivel local y regional.	
Eventos de gobierno	Conferencias, ferias locales en las que participan otras MiPYMEs y exponen sus productos.	
Proveedores	Personas que abastecen a la competencia, saben de los pedidos de productos, la frecuencia en que lo hacen, etc. Acérquese a ellos y le proporcionarán información.	
Con los competidores	Acérquese, compre en sus establecimientos, platique con ellos e incluso pueden crear acuerdos de venta.	

Evalúe lo que los competidores ofrecen al mercado. Ejemplo:

COMPETIDOR	A	B	C
<b>Localización</b>	En el Centro de la ciudad. Calle X N. X		
<b>Principal ventaja</b>	Excelente ubicación y variedad de productos		
<b>Publicidad</b>	Radio, Volantes, Carteles.		
<b>Calidad del producto</b>	Regular		
<b>Precios</b>	Algo elevados.		
<b>Tecnología</b>	Nula		
<b>Personal</b>	Suficientes para atender el local.		
<b>Distribución</b>	Único local.		



Teniendo toda esa información, será más fácil crear estrategias que guíen las acciones de la empresa considerando las que realiza la competencia, la finalidad de esto no es imitar a los competidores, sino, lo que aprenda de ellos le ayudará a mejorar las operaciones de la empresa.

#### ***d) Mezcla de mercadotecnia***

Conocida con las 4 p's, indispensables en la estructura de la mercadotecnia, debido a que son los factores que la empresa puede controlar.

#### **Producto**

Se refiere a la mezcla de bien y servicio que las MiPYMEs ofrecen a los clientes satisfaciendo sus necesidades, incluyendo los más importantes:

##### ⊖ Innovación.

Si el producto se adapta al cambio, mejorando su función o características exteriores. Ejemplo. Empresa que vende conservas, cambia la funcionalidad de sus dulces de miel agregándoles eucalipto o cambia el color de su envoltura.

##### ⊖ Calidad.

Ésta es objetiva si el producto cuenta con certificaciones que demuestren la calidad de productos al cliente, ejemplo: el número de estrellas de un hotel, iso 9000 de un colegio, la certificación en aparatos electrónicos, etc. También puede ser de tipo subjetiva basandose en las expectativas de los clientes como facilidad de uso, durabilidad, etc.

##### ⊖ Marca

Venda los productos de la empresa por la marca, adquiera bienes o materia prima con proveedores reconocidos, así asegurará a más clientes. También el nombre de la empresa se puede asociar a los productos que ofrece siendo preferidos para el cliente. Ejemplo: La tienda de abarrotes XY puede adquirir las marcas reconocidas de galletas, refrescos, panes, etc, los clientes la identificarán por eso.



⊖ Empaque

Constituye la forma física, la imagen que desea proyectar a los clientes. Ejemplo: La Agencia de viajes Z, entrega los boletos de avión a sus clientes y lo hace dentro de un estuche con el nombre de la empresa impreso, los entrega en orden, escribe la fecha y hora de salida, etc, pero también el empaque se relaciona con la imagen exterior del local, si se encuentra limpia, bien pintada, iluminada, etc.

⊖ Garantía

Ofrece seguridad por escrito de la funcionalidad del producto. Ejemplo: Una empresa que vende electrodomésticos debe especificar a los clientes las partes que ampara, la vigencia, las situaciones en que se hace válida, explicando al cliente de forma sencilla lo estipulado. Para empresas como cybers, tiendas, u otros servicios pueden crear un plan en caso de no poder garantizar la satisfacción como cambiar el producto u ofrecer alguna cortesía (cupones, boletos de rifa, etc).

⊖ Servicio al cliente

La combinación de ofrecer bienes conjuntamente con servicio ofrece una ventaja competitiva a la empresa, dependiendo mucho de la fuerza de ventas. Por muy bueno o atractivo que sea el producto, sino se complace con el servicio no servirá de nada. Ejemplo: pizzería que ofrece servicio a domicilio gratuito, tienda de línea blanca con fletes gratis, restaurantes que ofrecen botanas o bebidas de cortesía.

Califique las características actuales que posea su producto, mejórelas o elabórelas:

PERFIL	Innovación	Calidad	Marca	Empaque	Garantía	Servicio
<b>CALIFICACIÓN</b>						
<b>ELABORACIÓN</b> De tres de sus productos más importantes						



## Precio

El precio en mercadotecnia se relaciona desde la perspectiva del cliente. Lo que ellos piensen acerca de éste es más importante que verlo desde el punto de vista de costos, gastos, y utilidades.

El precio se encuentra en función del valor que los clientes le den a producto, además de la conducta que tienen hacia ellos. Ejemplo: un cliente que ve un perfume y desea comprarlo, su deseo de tenerlo es tan intenso que pagará el precio, mismo deseo que se ve afectado por las influencias antes mencionadas.

El establecimiento de precios en los productos debe encontrarse acorde con los objetivos de mercadotecnia, realizando estrategias de precio, los cuales:

- ⊖ Pueden incrementar las ventas, a través de una disminución de precios.
- ⊖ Aumentar las utilidades, elevando los precios.
- ⊖ Ser competitivos atrayendo más clientes, disminuyendo los precios por debajo de los costos para eliminar a la competencia. (sólo las grandes empresas pueden lograrlo). Las MiPYMEs suelen imitar a las empresas líderes en precio.



Estrategias de precios:

ESTRATEGIA	PERFIL	EJEMPLOS	Elabore estrategias
Precios cautivos	Se asigna un precio bajo inicialmente a artículos base que necesitan otros artículos para funcionar.	Impresoras baratas, que necesiten cartuchos a la venta en la misma tienda a un precio más elevado.	
Ofrecer paquetes	Productos que se vendan juntos a precio más bajo que si se vendieran por separado. Para dar salida a productos con nadie compra.	Zapatería ofrece un paquete de un par de tenis a la moda con un par de sandalias que ya no se vendían.	
Descuentos	Reducir el precio base a un porcentaje menor. Sirve para atraer más clientes o deshacerse de productos que no compran.	Tiendas de ropa que ofrecen 5% y 10% de descuento en vestidos. O Hasta 30% de descuento en faldas estampadas fuera de temporada.	
Precios impares	Cifras de precios que resultan atractivas y estimulan la compra.	Venta de legumbres a \$8.95 el kg. Resulta más atractivo que \$9 el kg	
Precios psicológicos	El prestigio de un producto reflejado en el precio.	Joyería, precio de un anillo de oro de 14k \$350, corrige su valor a \$480 vendiendo status.	
Precios gancho	Ofrecer un producto muy barato por debajo del costo para atraer a los clientes a la tienda y que compren otros.	Tienda de regalos, ofrece peluches de \$50 a \$20 como gancho para comprar almohadas, tazas, cuadros, etc.	
Ofrecer incentivos	Ofrecer productos a precio normal e incluso más elevado estimulando la demanda con regalos, rifas, etc.	En la compra de \$200 en juguetes participa en la rifa de una bicicleta.	

### Plaza (distribución)

Parte importante de la plaza, son los canales de distribución que hacen llegar el producto de fabricante hasta el consumidor final. Es recomendable para las empresas:

- o) Anteponer siempre el bienestar del cliente, antes de los intereses propios.



- o Convenza al mayorista que la empresa promoverá sus productos de la mejor forma hacia los clientes. Es posible que le otorguen descuentos, o crédito en pagos flexibles por el producto.
- o Tenga siempre en mente que si los mayoristas tiene problemas, la empresa también tendrá dificultades para ofrecer el producto en tiempo y forma.
- o Las MiPYMEs que fabrican sus productos, puede eliminar intermediarios promoviendo y distribuyendo en la ciudad o región directamente al consumidor final.

La finalidad es colocar el producto donde el consumidor lo pueda encontrar fácilmente cuando lo desea.

Estrategias de distribución para empresas fabricantes:

ESTRATEGIA	PERFIL	EJEMPLOS	Elabore estrategias
Empujar al producto (Push)	El fabricante realiza la promoción para los intermediarios y que estos adquieran al producto, como descuentos, regalos, crédito.	Fabrica de playeras estampadas, ofrece 10% de desc. en la compra de 100 uni.	
Atraer al consumidor (Pull)	El fabricante centra las estrategias de promoción en el consumidor final, para que éste demande el producto a los detallistas.	Fábrica de conservas, que vende el sabor de frutas de temporada al consumidor para que éste lo pida en las tiendas.	
De combinación	Cuando el fabricante ofrece un poco de ambas estrategias anteriores. Lo que requiere de experiencia por necesitar más inversión de dinero.	Fábrica de sandalias que ofrece en la compra de 50 uni. 5 más de regalo y las promociona como las más cómodas para la playa.	



Las MiPYMEs que se dedican a vender al consumidor final una estrategia importante es la ubicación del local. Para eso considere:

- ⓐ Establecer el negocio cerca del cliente, que ellos tengan fácil acceso a él.
- ⓐ Ubique la empresa cerca de otros negocios que ofrezcan productos complementarios, no de los competidores. Ejemplo. Pastelerías cerca de las tiendas de regalos; papelerías cercanas a oficinas u escuelas donde no haya otras cerca, etc.
- ⓐ Siempre este cerca de su segmento de mercado potencial, sino es así, haga a su empresa tan deseable para los clientes que ellos lo buscarán, tal sea el caso que venda productos no básicos, como perfumes, juguetes, ropa, etc.
- ⓐ Si la empresa vende productos básicos entonces necesita un local donde la afluencia de clientes sea constante.
- ⓐ Tome en cuenta que el local que elija tenga todos los servicios y las instalaciones de agua, luz eléctrica, gas (si lo requiere), alumbrado público, y que sea una zona segura.
- ⓐ La ubicación también beneficia a los empleados, el fácil acceso a este permite que puedan llegar fácilmente y a tiempo.

La atmósfera del local influye de igual manera, es lo que atrae a los clientes:

- ⓐ La distribución de los estantes, el orden y la higiene, a demás de tener a la vista el producto en las vitrinas interiores y exteriores de la tienda.



- ⊖ Considere la luz, el color de las instalaciones, los muebles, la música, el olor, la ambientación en general. Ningún cliente desea recorrer el local tropezándose con cajas, o agarrar un producto lleno de polvo.
- ⊖ El exterior del negocio es la carta de presentación ante el cliente, la imagen, la primera impresión. Tenga mucho cuidado con la pintura del local, debe incluir el nombre del local visiblemente, el horario de labores, algunos productos que ofrece. Existen empresas grandes que patrocinan la pintura del local, pues debe estar acorde con el giro de la empresa. Ejemplo: una papelería pintada en el exterior con la marca de un refresco reconocido, da la impresión de ser una tienda de abarrotes.

## Promoción

Las empresas deben manejar todos o al menos algunos de los elementos de la mezcla promocional, los principales son:

- ⊖ Publicidad

Es un medio pagado para difundir un mensaje, su función es informar al cliente, convencerlo y recordarle del producto o la empresa.

Es recomendable que el empresario realice un análisis de los medios de comunicación en los principales que sintoniza su mercado, como:

MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	RECOMENDACIONES
Revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Capta al público de manera específica. (negocios, cocina, deportes)</li> <li>⊖ Ofrecen hasta un 90% de alcance.</li> <li>⊖ Brinda prestigio.</li> <li>⊖ El costo varía según el tamaño del anuncio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ La frecuencia de los anuncios es lenta, cada mes o quincena.</li> <li>⊖ El costo del diseño es elevado que en otro medio impreso.</li> </ul>	<p>*Si está iniciando la empresa u ofrece un nuevo producto, anúnciese en varios volúmenes de la revista subsecuentemente.</p> <p>*Elija el tipo de revista acorde a su producto.</p>



Periódicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Llegan a un público amplio.</li> <li>⊖ Alcanzan del 60 al 80% del público.</li> <li>⊖ La frecuencia de los anuncios es todos los días.</li> <li>⊖ Es menos costoso que otros medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ No se dirigen a un segmento específico (estudiantes, profesionistas, pobres, ricos)</li> <li>⊖ Es de baja calidad la impresión.</li> </ul>	<p>*Anúnciese varios días comprando un tamaño de anuncio que no se pierda con los demás.</p> <p>*Anuncie una venta especial o promociones temporales.</p>
Espectaculares y murales	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Llegan a un público extenso.</li> <li>⊖ Se puede colocar un anuncio muy creativo con formas y colores.</li> <li>⊖ El tamaño hace que cualquiera lo perciba.</li> <li>⊖ Posee un alcance del 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Resulta costoso el diseño.</li> <li>⊖ No debe exceder las de de siete palabras, para que sea efectivo.</li> </ul>	<p>*Anúncie a su empresa en espectaculares cuando ha lanzado un producto nuevo o simplemente para recordar al público lo que ofrece.</p>
radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ No es costoso</li> <li>⊖ Define segmentos demográficamente por los programas en la estación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ La duración del mensaje es rápida.</li> </ul>	<p>*Anúnciese en las horas pico de la mañana y de la tarde (6 a 10 hrs, de 15 a 19 hrs.)</p>
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Posee un alcance de más del 90%.</li> <li>⊖ Las familias ven la televisión varias horas al día.</li> <li>⊖ Segmenta el mercado de acuerdo a los programas o canales que sintoniza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Es el medio más caro.</li> <li>⊖ Las tarifas varían mucho en poco tiempo.</li> </ul>	<p>*Anúnciese en los meses que vea convenientes. En enero-febrero y julio-agosto; casi no hay comerciales, por lo que conseguirá precios bajos.</p> <p>Horarios:                  Matutino- empresarios y asalariados. (6 a 9 hrs.)                  Mediodía- amas de casa                  Vespertino- niños y luego noticias (16 a 19 hrs)                  Estelar- programas familiares (19 a 23 hrs)</p>
Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ El alcance es a nivel mundial.</li> <li>⊖ No es tan costoso considerando el alcance.</li> <li>⊖ Medio masivo a la moda que responde a las necesidades y deseos del público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Renovar los anuncios con frecuencia.</li> <li>⊖ El público posee mucha resistencia a los anuncios por internet.</li> </ul>	<p>*Más de la mitad de los usuarios son hombres, jóvenes entre 20-30 años, si es su segmento, anúnciese por internet.</p> <p>*Uselo más que para anunciarse, para cumplir pedidos de productos.</p>



Para elaborar sus publicidad puede utilizar: \*Textos y spots en tv: que deben captar la atención, crear deseos o necesidades, estimular a los clientes a la compra. Puede utilizar testimonios, narrar historias, mostrar un problema que se solucione con su producto, historias humorísticas. \*Imágenes: que capten la atención, transmitan los beneficios, despierten las emociones de los clientes. Imágenes humorísticas, de caricatura, fotografías, etc. \*Letras: deben de ser más sutiles que las imágenes, elija el tipo de letra de acuerdo a su segmento (conservador, original, a la moda, irregulares).

Elabore su plan de medios:

FECHA:						MEDIOS				PRECIO
ENERO	FEB					TV	RADIO	DIARIO	MURALES	TOTAL
30 anuncios	30 anuncios					10	30	18	2	\$4,500.00
		MAR								

ⓐ Promoción de ventas

Son estrategias especiales a corto plazo que usan las empresas para estimular la venta inmediata:

Se utilizan para dar salida a un producto, que los clientes prueben nuevos productos, creará lealtad del cliente hacia la marca. Las estrategias que se emplean para lograr la promoción son las siguientes:



ESTRATEGIA	PERFIL	ELABORE SUS ESTRATEGIAS
Muestras	Obsequio de una porción del producto para que el cliente lo pruebe.	
Cupones	Promoción de producto gratis por tiempo limitado.	
Descuentos	Productos que tienen rebajas de precios.	
Premios	Pequeños obsequios gratuitos o de bajo costo que estimulan la compra del producto. (Bolsas, llaveros, etc)	
Recompensas para los clientes	Recompensas en efectivo o en producto por el uso regular del mismo producto.	
Concursos, rifas y juegos	Ofrecen diversión y algo extra por consumir el producto.	
Promoción para la fuerza de ventas	Obsequios que motivan a los empleados a vender más.	

ⓐ Relaciones públicas.

Se refiere al establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos, de las que se puede obtener una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de compañía, como:

ELEMENTOS	PERFIL	CALIFICACIÓN	Elabore una estrategia para mejorar sus R.P.
Proveedores	Cumplir con el pago de la mercancía. Tratarlos con cortesía		
Gobierno	Ser puntuales en el pago de impuestos, declara a tiempo		
Empresas no lucrativas	La empresa apoye con donativos, que esté presente en eventos, ferias, etc.		
Competencia	Tratar de conocerlos.		
Sociedad	La empresa sea responsable y muestre ética, no engañando a sus clientes con los productos, etc.		

Que la empresa posea buenas relaciones, implica brindar confianza a los clientes, es la forma de comunicación a la sociedad.



o Ventas personales.

Éstas permiten establecer comunicación directa con el cliente, haciendo más fácil que ellos compren los productos, debido que se realiza una demostración del producto físicamente, relacionando los beneficios con las necesidades y deseos de los clientes. Que incluyen lo siguiente:

PERFIL	VENTAJAS	RECOMENDACIONES	CALIFICACIÓN
<p>Lo que las ventas personales implican:</p> <p>*Sea conciso, no haga perder el tiempo a los clientes.</p> <p>*Sea persuasivo.</p> <p>*Ajústese a lo que los clientes quieren.</p> <p>*Escuche pacientemente.</p> <p>*conozca a detalle el producto que ofrece.</p> <p>*Maneje adecuadamente los peros o contras que el cliente le exprese del producto.</p> <p>*Prometa resultados reales.</p> <p>*Póngase en contacto con el cliente después de su compra.</p>	<p>*Dan una explicación o demostración detallada del producto.</p> <p>*Relaciona los beneficios del producto con las necesidades del cliente.</p> <p>*Permite establecer relaciones duraderas con los clientes.</p> <p>*Tienen más probabilidad de asegurar la venta final que otros elementos de promoción.</p> <p>*Implican menos costo que otros elementos de promoción.</p>	<p>*Utilícelas cuando el producto es nuevo, ya que requiere de demostraciones.</p> <p>*Cuando los clientes no son tantos por lo que se puede brindar una atención especializada.</p> <p>*Para aquellas empresas que venden productos que requiere la firma de contratos u otro formulario.</p>	



#### 4.5. Conclusiones

El anterior sistema mercadológico, representa una guía para que el microempresario pueda elaborar, desarrollar e incluso mejorar aquellos elementos relevantes que se encuentra muy presentes en la operación de la empresa de forma sencilla y simplificada, teniendo como objetivo que las MiPYMEs sean más competitivas y a través de eso permanezcan en el mercado en condiciones favorables de funcionamiento.

Tal sistema aplica diversas herramientas que son útiles para las empresas ofreciendo así información sobresaliente, la forma en que se puede elaborar, ejemplos, recomendaciones, motivación a la autoevaluación para que los empresarios sean capaces de desarrollar sus propias estrategias brindando resultados eficaces en la toma de decisiones. El diseño de éste sistema tiene como finalidad, que cualquier microempresario pueda implementarlo, brindándole las herramientas necesarias para enfrentar las amenazas que ha presentado la empresa sobre todo aquellas que han sido recurrentes a lo largo de su ciclo de vida.



# *Capítulo 5*

# *Conclusiones*



## 5.1 Conclusiones Generales

Las MiPYMEs en el municipio de Othón P. Blanco actualmente han mostrado la tendencia de cerrar sus operaciones en el mercado durante los dos primeros años de operación debido a distintas circunstancias involucradas en su micro y macroambiente, misma situación que se presenta en forma recurrente tanto a nivel regional como nacional. Los factores principales que influyen en ésta problemática es la poca o nula planeación mercadológica que implementan en sus actividades así como la competitividad en el mercado, por lo que las MiPYMEs no llegan a ser estables ni a desarrollarse con éxito.

Con la finalidad de comprender los factores inmersos de ésta problemática, se incluyeron los aspectos teóricos, describiendo distintos enfoques de mercadotecnia y su relación actual con las empresas, además de analizar la importancia de éstos como parte integral de la planeación que deben llevar a cabo definiendo principalmente su mercado y las estrategias para crear una ventaja competitiva.

Cabe señalar que estos temas brindan una perspectiva amplia pero significativa a cerca del sistema mercadológico empresarial y como puede ser adaptado para que las MiPYMEs lo apliquen como una forma alternativa de desarrollo, siendo más productivas, conociendo a su mercado, planeando sus actividades, definiendo a su competencia, creando estrategias, entre otras características, que las lleguen a fortalecer.

Como parte fundamental de la investigación, también se presenta la evolución histórica de las MiPYMEs en México señalando aspectos relacionados con su estructura tales como su definición, clasificación, antecedentes, problemática y hechos significantes que han enfrentado las empresas en las últimas décadas. De la misma forma se enfocan tales características en las empresas de Quintana Roo, con el objetivo de conocer el comportamiento que éstas tienen.



De igual manera, se aplicaron encuestas a distintas MiPYMEs en el municipio de Othón P. Blanco que dieran a conocer en uno de sus apartados la situación mercadológica actual de las empresas, para posteriormente analizar estadísticamente los resultados, agrupando las variables que más se relacionan para su adecuada interpretación. Partiendo de la problemática principal, en tales resultados se expresa de forma global que el factor mercadotecnia inhibe la mortandad de las empresas en una forma sustancial, ya que si la aplicaran serían competitivas en el mercado lo que reduce riesgos y optimiza sus posibilidades de desarrollo.

Partiendo de los resultados de ésta investigación y analizando los temas antes mencionados, se expone una propuesta de un sistema de mercadotecnia que las MiPYMEs actuales puedan aplicar para evaluar sus actividades comerciales y al mismo tiempo desarrollar estrategias con el objetivo de que sean competitivas permaneciendo como empresas formales en la región.

La aplicación del sistema pretende constituir una guía explicativa que oriente al microempresario a elaborar ciertas variables que la empresa no suele tomar en cuenta, a través de la estructura general de la empresa, la identificación y definición de sus clientes, su situación actual ante la competencia, las características de su producto, la evaluación de sus precios, la forma adecuada de la distribución, así como el manejo de la mezcla promocional.

Es labor principalmente de los empresarios fortalecer desde ahora el sistema de su negocio, haciendo lo posible para desarrollar una formación adecuada que les permita continuar sus operaciones. El objetivo es vivir no sobrevivir en el mercado.



## FUENTES DOCUMENTALES

Abascal Rojas Francisco. Cómo se hace un plan estratégico de marketing: La teoría del marketing estratégico. Cuarta edición. Esic editorial. España 2004.

Anuario estadístico del estado de Quintana Roo 2006. Datos de las empresas manufactureras, comerciales y de servicios en los municipios del estado.

Benavides, Pañeda. Javier. Administración. Primera edición. Mc Graw-Hill. México 2004. Primera edición en español, México, 2007.

Censo Industrial del INEGI. México, 1994. Datos de las MiPYMEs. Obtenido de [http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/español/proyectos/metadatos/encuestas/eia\\_222.asp?c=1454](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/español/proyectos/metadatos/encuestas/eia_222.asp?c=1454) en febrero de 2009.

Censo económico INEGI 2004. Micro, pequeña, mediana y grande empresa: estratificación de los establecimientos. Obtenido de [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) en febrero de 2009.

Censo Económico INEGI 1999. Datos estadísticos de las empresas. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen.pdf). en febrero de 2009.

D'Andrea, Guillermo, Quelch John. Marketing estratégico en Latinoamérica: casos de estudio. Primera edición. Pearson Education. Buenos Aires, 2001.

Documento informativo estadístico de empleo IMSS 2002 y 2004, (empleo eventual y permanente). Obtenido de [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx), en febrero de 2009.

Documento informativo Proempleo, obtenido en [www.Proempleo.org](http://www.Proempleo.org) en marzo de 2009.

Estadísticas de empleo y desempleo, 1994-2005, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), obtenido de <http://www.stps.gob.mx> en enero de 2009.



Estudio VISA y The Nielsen co. Perspectivas de las MiPYMEs, México 2008 obtenido de [www.nielsen.com.mx/documents/perspectivasdelasmipyes.pdf](http://www.nielsen.com.mx/documents/perspectivasdelasmipyes.pdf) en marzo de 2009.

Fernández Valiñas Ricardo. Fundamentos de mercadotecnia. Edición primera, editorial Thomson, México 2002.

Fischer, Laura y Espejo, Ángel. Mercadotecnia. Tercera edición. Mc Graw-Hill. México 2004.

Fleitman, Jack. Negocios Exitosos. Primera edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000.

Iniesta Lorenzo. Máster en marketing: todo cuanto hay que saber sobre el marketing estratégico, táctico y operativo. Segunda edición. Ediciones gestión 2000. España, 2000.

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República de México. Legislatura LVIII. Micro, pequeñas y medianas empresas en México: Evolución, funcionamiento y problemática. Julio 2002.

Kotler, Philip; Armstrong Gary. Fundamentos de marketing. Sexta edición. Pearson Prentice Hall, México 2002.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre del 2002. Última reforma publicada DOF 06-06-2006.

Majaro, Simón. La esencia de la mercadotecnia. Primera edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.

Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: primer reporte de resultados 2002. Obtenido de [www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html](http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html) en febrero de 2009.



Programa de Acción Inmediata para la Reconstrucción y Reactivación de la Economía de Quintana Roo (PAIRE-QR). Realizado por el Gobierno Federal y Estatal de Quintana Roo. obtenido en febrero 2009.

Programa Global para la microempresa. NAFIN, octubre de 1997. Obtenido de <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/MiPYME.htm>. el 05/marzo/2009.

Ries Al, Trout Jack. La guerra de la mercadotecnia. Primera edición. Mc Graw Hill. México, 1986.

Rodríguez Valencia Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas, edición quinta, editorial thomson editores 2002 México.

Rodríguez, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. Cengage Learning. México, 2007.

Sainz de Vicuña, José. El plan de marketing en la práctica. Novena edición. Esic. España 2004.

Sanz de la Tajada, L.A. Marketing. Primera edición, editado por la Escuela Superior de las Cajas de Ahorros Confederadas (CECA). Madrid, 1974.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Clasificación de la MiPYMEs en México, [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx) en febrero de 2009.

Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), elaborado por INEGI, Statistics Canada y The Office of Management and Budget de Estados Unidos de América, en 1999. Obtenido del archivo en línea, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/menu.asp> en marzo de 2009.

Stanton J. William. Fundamentos de marketing. Treceava edición. Mc Graw Hill. México 2004.



---

Thompson Ivan, La pequeña empresa, artículo publicado en febrero de 2007 por [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net) obtenido en febrero de 2009.

Zeballos V Emilio: Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL, número 79. Abril 2003. Pag 56 obtenido de [www.un.org](http://www.un.org) en febrero 2009.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Administración de mercadotecnia.-** Análisis, planeación, ejecución y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios provechosos con compradores objetivo a fin de lograr los objetivos de la organización.

**Alcance.-** Término que aplica la publicidad para referirse a la cantidad total de personas en el mercado objetivo que se encuentran expuestas a un anuncio de cualquier tipo.

**Ambiente económico.-** Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.

**Ambiente de mercadotecnia.-** Participantes y fuerzas ajenas a la mercadotecnia que influye en la capacidad de administración de la misma para desarrollar y sostener tratos exitosos con los clientes meta.

**Bienes.-** son objetos, cosas totalmente tangibles.

**Calidad del producto.-** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.

**Canal de distribución.-** Proceso a través del cual se lleva el producto al consumidor final en el lugar, cantidad y tiempo oportuno. Incluye venta directa, distribuidores mayoristas y detallistas.

**Clientes.-** Personas que valoran los productos que ofrece la empresa y están dispuestos a pagar por ellos, a demás de poseer una característica peculiar, los clientes serán fieles al negocio a diferencia de los consumidores, siempre y cuando la empresa ofrezca un valor agregado para ellos.

**Competencia pura.-** Mercado en que muchos compradores y vendedores comercian de manera uniforme, ningún comprador o vendedor influye mucho en el precio del mercado en ese momento.



**Concepto de mercadotecnia.-** Enfoque de administración de mercadotecnia que sostiene el logro de objetivos organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de la satisfacción de los mismos de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

**Control estratégico.-** Análisis crítico de la eficacia mercadotécnica global de una empresa.

**Desarrollo de estrategia de mercadotecnia.-** Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo

**Desarrollo del mercado.-** Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.

**Desarrollo del producto.-** Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado; desarrollo del concepto del producto en un producto físico para garantizar que la idea puede convertirse en un producto viable.

**Encuesta.-** conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa para averiguar opiniones o diversas cuestiones de la persona a quien se le aplica.

**Estrategia de mercadotecnia.-** Lógica de comercialización en virtud de la cual una empresa espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadeo.

**Fijación de precios por zona.-** Estrategia geográfica de fijación de precios en la que la compañía determina dos o más zonas; todos los clientes de una pagan el mismo precio total, que es más elevado en zonas más lejanas.



**Fijación de precios promocionales.-** Fijación temporal del precio de un producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.

**Fijación de precios psicológica.-** Enfoque de fijación de precios que toma en consideración el aspecto psicológico de los precios y no simplemente el económico. El precio se utiliza para decir algo sobre el producto.

**Fijación de precios según las utilidades.-** Fijación del precio para cubrir los costos de producción y comercialización de un producto más las utilidades netas.

**Frecuencia.-** Número de veces que la persona promedio del mercado meta está expuesta a un mensaje publicitario durante determinado período.

**Macroambiente.-** Grandes fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente, es decir las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

**Mercado.-** Conjunto de consumidores capaces de comprar un bien o servicio. 2. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.

**Mercadotecnia.-** Proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.

**Mezcla promocional.-** Es la combinación de las técnicas promocionales que una empresa usa para comunicar información sobre sus productos. Está formada por el uso de: publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, venta personal, telemarketing y publicity.

**Microambiente.-** se refiere al entorno interno de la empresa, a todos sus involucrados que participan para lograr un fin en común y que se pueden controlar como los proveedores, los clientes, la competencia, intermediarios, que a partir de estos nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.



**Miopía de mercadotecnia.-** acción que aplican las empresas de solo ofrecer bienes o solo servicios, en lugar de mezclar ambos para ofrecer productos que satisfagan a los clientes.

**Operaciones.-** acciones que realizan las empresas dentro de su actividad económica que les permite continuar en el mercado.

**Plaza.-** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

**Posicionamiento.-** Imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo.

**Planeación estratégica.-** Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

**Posicionamiento del producto.-** Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

**Posicionamiento en el mercado.-** Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

**Precio.-** Es el valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta. Es una de las 4 P's del marketing.

**Productos.-** Se refiere tanto a bienes como a servicios.



**Remuneraciones.-** Son todos los pagos y aportaciones en dinero y especie antes de cualquier deducción, destinados a retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social.

**Segmento.-** porción de un todo, grupos homogéneos que comparten características similares pero diferenciadas a los que una empresa dirige sus productos.

**Servicios.-** Son actos, esfuerzos que se realizan totalmente intangibles.

**Ventaja competitiva.-** Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

**Ventas brutas.-** Monto total que una compañía carga a sus clientes por la mercancía adquirida durante un período determinado.



## ANEXOS

Anexo 1. Encuestas: Empresas en funcionamiento y empresas en quiebra

### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Proyecto: Factores económico-financieros determinantes en el cierre de las PYMES.**

No. Encuesta: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

#### I. Datos Generales:

- a) Nombre de la empresa. \_\_\_\_\_
- b) Giro del negocio. \_\_\_\_\_
- c) Sector al que pertenece: \_\_\_\_\_
- d) Ubicación. \_\_\_\_\_
- e) Posición del encuestado en la empresa \_\_\_\_\_

#### A) Finanzas

1. ¿Los ingresos de su negocio desde el principio fueron?

Menos de lo que esperaba	Suficientes para cubrir los costos	Los esperados	Más de lo que esperaba	Mucho más de lo que esperaba
--------------------------	------------------------------------	---------------	------------------------	------------------------------

2. Desde su punto de vista, la ubicación de su negocio representaba para usted:

Una gran ventaja	Estaba en un sitio concurrido	No en realidad	Era difícil que los consumidores llegaran a mí	Mi principal problema
------------------	-------------------------------	----------------	--	-----------------------

3. Los precios que cobraban sus competidores redujo sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------



4. Si observaba que sus competidores bajaban los precios, su reacción era:

Nada	Bajaba el precio	Dejaba de vender el producto	Reducía costos de alguna manera	No podía hacer nada aunque quisiera
------	------------------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

5. El establecimiento de nuevos negocios del mismo giro cerca de usted redujo sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------

6. El establecimiento de nuevos negocios del mismo giro en la ciudad redujo sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------

7. Cuando observó que se establecían nuevos competidores en la ciudad su reacción fue:

Ninguna	Realizar un diagnóstico de los problemas que enfrentaré	Invertir en modificar la apariencia de mi negocio	Eliminar todos aquellos costos y cambiar mis precios	Invertir y reestructurar mi empresa para hacerla más competitiva
---------	---	---	--	--

8. En qué porcentaje se redujeron sus ganancias debido a un aumento en la competencia:

No	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
----	------------------	-----------	------------------	-------------

9. Su reacción ante los incrementos en los costos por parte de sus proveedores fue:

Nada	Mantener el precio del producto	Reasignaba presupuestos a las distintas áreas	Buscar nuevos proveedores para no aumentar el precio	Aumentaba los precios
------	---------------------------------	---	--	-----------------------

10. Llegado un punto en la vida del negocio las ventas fueron declinando?

No, incluso aumentaron	No, se mantuvieron casi constantes	Si, poco y lentamente	Si, mucho pero paulatinamente	Si, mucho y rápido
------------------------	------------------------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------------

11. Las cantidades vendidas oscilaban mucho mes con mes

No, todos los meses se vendía mas o menos lo mismo	Si pero mantenían el mismo nivel año con año	Si, poco y lentamente	Si, mucho pero paulatinamente	Si, mucho y rápido
--	--	-----------------------	-------------------------------	--------------------



12. Piensa que el aumento de precios (por inflación en los insumos) fue decisivo para la reducción de las ventas

No, cuando incrementaba mis precios las ventas no cambiaban	No, nunca incrementé mis precios	Si, aunque poco y lentamente	Si, mucho pero paulatinamente	Si, mucho y rápido
---	----------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------

13. Cuando bajaban sus ingresos por ventas, como financiaba sus gastos fijos (local, salarios, etc.)

Nunca tuve que financiar pues los gastos fijos se originan en bienes de mi propiedad	Las ventas nunca bajaron lo suficiente como para provocarme insolvencia	Pedía crédito a familiares, amigos (etc.) o utilizaba reservas propias	Pedía crédito en financieras o con prestamistas o tarjeta de crédito	Dejaba de pagar renta, salarios, etc.
--	---	--	--	---------------------------------------

14. En aquellos casos cuando hubo excedentes en que forma los utilizaba

Nunca tuve excedentes	Los guardaba en cuenta bancaria	Invertía en mercancía	Los mantenía en efectivo hasta que los utilizaba	Pagaba deudas
-----------------------	---------------------------------	-----------------------	--	---------------

15. Adquirió algún crédito durante la vida del negocio (si fueron varios refiérase por favor al de mayor monto)

No	Pequeño para financiar gastos de caja	Mediano para financiar inventarios y/o adquisición de materia prima	Alto para financiar la compra de equipo	Alto, casi equivalente al valor del negocio
----	---------------------------------------	---	---	---

16. ¿Con quien adquirió este crédito?

No	Familiares y amigos	Gobierno	Banca comercial	Financieras y usureros
----	---------------------	----------	-----------------	------------------------

17. ¿Cuál es el plazo promedio al que obtuvo su crédito?

Más de 3 años	De 1 a 3 años	De 90 a 360 días	De 30 a 90 días	De 0 a 30 días
---------------	---------------	------------------	-----------------	----------------

18. ¿La tasa y los plazos de pago eran fijos?

Crédito familiar completamente flexible	Tasa baja (menos que la de las tarjetas de crédito) y plazos flexibles	La tasa baja (menos que la de las tarjetas de crédito) y plazos fijos	Tasa alta (mayor o igual que una tarjeta de crédito) plazos flexibles	Tasa alta (mayor o igual que una tarjeta de crédito) plazos fijos
---	--	---	---	---



19. ¿Se liquidó el crédito?

Si, oportunamente y sin retrasos	Si, aunque con algunos retrasos y periodos de mora	Se liquidó en parte y se saldo con activos	NO y me registraron en el buró de crédito	NO (hubo embargo o tuvo que cerrar)
----------------------------------	--	--	---	-------------------------------------

20. Cerrar el negocio le representó

Pérdidas patrimoniales altas así como deudas	Pérdidas patrimoniales	Pocas pérdidas y algo de prestigio	Obtener algunos activos que posteriormente podrá utilizar	El dedicarme a otra fuente mejor de ingresos
--	------------------------	------------------------------------	---	--

21. En que forma se hubiera podido evitar el quiebre si hubiera recibido crédito

No, de ninguna forma	Para renovar inventarios.	Para remodelar local.	Para mecanizar procesos. (ahorro de costos)	Para crecer y competir. (aumento de mercado)
----------------------	---------------------------	-----------------------	---	--

## B) Administración y Organización

22. ¿Cómo se asignaban las tareas a los empleados?

De acuerdo a lo establecido en el manual de administración.	De acuerdo a la experiencia y capacidad del empleado.	De acuerdo a la experiencia del empleado.	El propietario las asignaba.	Todos realizaban, todas las tareas.
---	---	---	------------------------------	-------------------------------------

23. La capacitación de los empleados se realizaba con base en:

Un programa previamente establecido y era de acuerdo a sus funciones.	La capacitación fue sobre temas generales y fue para todos los trabajadores.	Sólo se capacitó el personal operativo.	Sólo se capacitó el personal operativo	Nunca se capacitó a los empleados
---	--	---	--	-----------------------------------

24. ¿Cómo motivaba a sus empleados?

A través de un programa de estímulos y recompensas.	Se entregaba una compensación al mejor trabajador y se le reconocía públicamente.	Se hacía un reconocimiento público.	Los empleados se automotivaban.	Nunca se realizó.
---	---	-------------------------------------	---------------------------------	-------------------



25. El desempeño de los empleados era supervisado:

Se realizaba en forma continua de acuerdo a la política de la empresa.	Una vez al mes.	Dos veces al año.	Una vez al año	Nunca se realizó
--	-----------------	-------------------	----------------	------------------

26. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con sus empleados?

Ninguno.	Ausencias por enfermedad.	Inconformidad con el salario y las prestaciones.	Incumplimiento de sus obligaciones y no compromiso con la empresa.	Todas las anteriores
----------	---------------------------	--	--	----------------------

27. La disminución de las utilidades o ganancias de la empresa se debió a:

No hubo disminución de utilidades	Por robo de externos	Por robo de empleados	Por robo de familia	Por robo de Socio
-----------------------------------	----------------------	-----------------------	---------------------	-------------------

28. En los últimos años con que frecuencia obtuvo crédito

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

29. La obtención del crédito tuvo una repercusión en su patrimonio y fue un factor determinante del quiebre de la empresa

No, pago bien y a tiempo		Vendió todos sus activos	Los bienes de la empresa fueron embargados	Se encuentra en litigio los activos de la empresa
--------------------------	--	--------------------------	--	---

30. El cierre de la empresa se debió a algún problema familiar

Ninguna de ellas	Enfermedad del dueño	Conflicto entre los propietarios	Disolución de la sociedad	Muerte del propietario y litigio entre los herederos
------------------	----------------------	----------------------------------	---------------------------	--

31. Que bienes conservan después del cierre de la empresa:

Conservo todos los bienes	La patente	La franquicia	El mobiliario	No conservo ninguno
---------------------------	------------	---------------	---------------	---------------------

32. El local en donde se ubicaba el negocio era:

Propio	Prestado	De un socio	Rentado	Semifijo o ambulante
--------	----------	-------------	---------	----------------------



33. El local fue un factor determinante para el cierre de la empresa

No para nada				Si, me lo quitaron
--------------	--	--	--	--------------------

34. Cuáles de los siguientes aspectos administrativos y operacionales, considera que influyeron también en el cierre de la empresa.

Alta rotación del personal	Alta rotación del personal	No lleva registros contable	Falta de planeación	Desconocimiento del mercado
----------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------------------	-----------------------------

35. El incremento de los costos de operación de la empresa afecto el funcionamiento de la empresa

No afecto				Incremento de precio de lo proveedores
-----------	--	--	--	--

### C) Política Pública

36. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con el fisco federal?

Ninguno.	Pago de recargos	Pago de Multa	Clausura Temporal	Embargo
----------	------------------	---------------	-------------------	---------

37. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con la Secretaria de Hacienda Estatal?

Ninguno.	Pago de recargos	Pago de Multa	Clausura Temporal	Embargo
----------	------------------	---------------	-------------------	---------

38. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó con los inspectores del gobierno municipal?

Ninguno.	Me sancionaron por no tener la documentación del negocio a la vista.	Me multaron por no cumplir la empresa con el bando de buen gobierno.	Clausura temporal	Extorsión
----------	--	--	-------------------	-----------

39. Antes de finiquitar su empresa, ¿solicitó apoyo a los programas de financiamiento y fomento de PYMES?

Me dieron el apoyo pero el monto no fue suficiente	Me dieron el apoyo pero fue demasiado tarde.	Solicite información a las dependencias correspondientes pero me informaron que no cuentan con programas de apoyo a PYMES.	Solicité el apoyo pero me lo negaron.	No tengo conocimiento de algún programa de apoyo a PYMES.
--	--	--	---------------------------------------	---



40. ¿Qué orden de gobierno le obstaculizó más el desarrollo de su empresa?

Ninguno, recibí apoyo de los tres niveles de gobierno.	Gobierno Municipal	Gobierno Estatal	Gobierno Federal	Todos
--	--------------------	------------------	------------------	-------

41. Durante el ciclo de vida de la empresa, ¿Recibió apoyo de los programas gubernamentales de fomento a PYMES?

Recibí apoyo para capacitación y financiamiento.	Recibí financiamiento.	Recibí apoyo para la capacitación.	No recibí ningún tipo de apoyo.	No tengo conocimiento de algún programa de apoyo a PYMES.
--	------------------------	------------------------------------	---------------------------------	---

42. Su decisión de cerrar la empresa, estuvo determinada por las políticas implementadas por los diferentes órganos de gobierno debido a:

No resulto factor determinante el gobierno.	Los trámites son muy complejos y no permiten el desarrollo de las empresas.	Los impuestos resultan demasiado elevados e impactan fuertemente en las utilidades de la empresa.	El sistema tributario resulta demasiado complejo por lo que la informalidad es la mejor estrategia.	Existe corrupción entre los inspectores y verificadores.
---	---	---	---	--



**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**Proyecto: Factores económico-financieros determinantes en el cierre de las PYMES.**

No. Encuesta: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

**II. Datos Generales:**

- f) Nombre de la empresa. \_\_\_\_\_
- g) Giro del negocio. \_\_\_\_\_
- h) Sector al que pertenece: \_\_\_\_\_
- i) Ubicación. \_\_\_\_\_
- j) El negocio encuestado es sucursal? \_\_\_\_\_
- k) El negocio encuestado es una franquicia \_\_\_\_\_
- l) Antigüedad del negocio \_\_\_\_\_
- m) Posición del encuestado en la empresa \_\_\_\_\_
- n) En caso de ser el dueño, nivel de estudios \_\_\_\_\_
- o) Opcional-Régimen al que se encuentran inscritos \_\_\_\_\_

**I) Apreciación Del Encuestador (No Aplicar Ni Mencionar Al Encuestado))**

p) En opinión del encuestador, el negocio cumple con los registros que pide el gobierno?

Definitivamente No	No están inmediatamente a la vista	Se observan algunos a simple vista	Casi todos	Cumple con todos
--------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------	------------------

q) Tamaño de local.

Muy pequeño	Pequeño	Mediano	Mas o menos grande	Grande
-------------	---------	---------	--------------------	--------

r) Estado de Negocio (condiciones del local)

Deteriorado	Descuidado	Mas o menos	En buenas condiciones	Excelentes condiciones
-------------	------------	-------------	-----------------------	------------------------



s) Condición socioeconómica que proyectan empleados y administradores.

Muy baja	Baja	Media	Media alta	Alta
----------	------	-------	------------	------

t) Nivel social aparente de los clientes que atienden (nivel económico del sector)

Muy baja	Baja	Media	Media alta	Alta
----------	------	-------	------------	------

u) El nivel social del local está acorde al sector que atienden

No	Muy poco	Poco	Casi completamente	Completamente
----	----------	------	--------------------	---------------

v) Cuánta gente se ve trabajando al llegar.

0 a 5 personas	6 a 10 personas	11 a 15 personas	16 a 20 personas	Más de 20 personas
----------------	-----------------	------------------	------------------	--------------------

Conteste esta pregunta (**r**) si el tamaño del negocio es *Muy pequeño* ó *Pequeño*

w) Cuántos clientes y afluencia de clientes se ve durante el tiempo de la encuesta?

Ninguno (0)	Muy Pocos (1 a 5)	Pocos (6 a 10)	Casi completo (11 a 15)	Lleno (más de 16)
-------------	-------------------	----------------	-------------------------	-------------------

Conteste esta pregunta (**s**) si el tamaño del negocio es *Mediano*, y *grande*

x) Cuántos clientes y afluencia de clientes se ve durante el tiempo de la encuesta?

Ninguno (0)	Muy Pocos (1 a 10)	Pocos (11 a 15)	Casi completo (15 a 20)	Lleno (más de 20)
-------------	--------------------	-----------------	-------------------------	-------------------

y) Cómo son las condiciones laborales (ambiente de trabajo, disposición de instrumentos, de trabajo, comodidad del lugar).

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

z)Cuál podría ser el monto mensual de sus ventas según se puede observar.

\_\_\_\_\_



aa)Según las condiciones del negocio y a juicio de encuestador, cuales de las siguientes considera que le hace falta para que crezca?

Mejorar la imagen del negocio	Mejorar el equipo de trabajo	Ampliar su oferta de productos	Difundir en medios de comunicación	Ampliar el negocio
-------------------------------	------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------

## II) Origen

### a) Surgimiento de la idea

(En esta sección se desea conocer si la forma en como se origina el proyecto influye en el nivel financiero actual la empresa).

1. El motivo por el adquirió el negocio es:

Desempleo ó jubilación	Complementar ingresos	Quiebra del negocio anterior	Deseo de independizarse o herencia familiar.	Mejor opción de inversión para sus excedentes financieros.
------------------------	-----------------------	------------------------------	--	--

2. ¿Qué ventaja, habilidad o situación fue la determinante para decidir el giro del negocio?

Experiencia propia en el giro o en habilidades personales	Vínculos con el gobierno ó apoyos gubernamentales	Capacidad de competir en el mercado	El ofrecer un producto innovador	Explotar vínculos con otros negocios (economías a escala)
---	---	-------------------------------------	----------------------------------	---

3. ¿Antes de iniciar su empresa, consideró la posibilidad de asociarse con alguien que ya tenga implementado su negocio?

No, es mejor hacer una empresa propia	Si, pero no lo hice porque las ganancias son menos	Si, pero tuve miedo a que me defrauden	Si, porque el negocio podría tener un tamaño mayor	Si, porque así diversifico mi riesgo de pérdida
---------------------------------------	--	--	--	---

4. ¿Qué modificaciones realizó a la empresa que adquirió?

Ninguna.	Mantenimiento de las instalaciones.	Rediseño de imagen.	Reorienté el negocio con base a un estudio de la demanda.	Como estrategia para ampliar la participación en el mercado.
----------	-------------------------------------	---------------------	---	--



5. ¿Cuántos años de experiencia laboral o empresarial tenía al momento de adquirir la empresa?

0 (meses)	1 a 3 años	4 a 7 años	8 a 20 años	Más de 20 años
-----------	------------	------------	-------------	----------------

6. ¿De donde provino el financiamiento con el que adquirió?

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

7. ¿Si hubiera tenido acceso a (recursos financieros en que hubiera cambiado el negocio que adquirió?

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

### III) Organización y operación del negocio

8. La organización interna a partir de inicio de 2006...

Ha empeorado	Esta igual	Se ha modernizado	Se ha sistematizado	Se ha sistematizado y modernizado
--------------	------------	-------------------	---------------------	-----------------------------------

9. Tiene inversiones en otros negocios de este u otro giro, además de inversiones financieras?

no tiene otros negocios ni inversiones financieras	Otros negocios del mismo giro	Otros negocios de otros sectores	Otros negocios de sectores interconectados	Otros negocios de otros sectores, giros y sistema financiero (nacional e internacional) operando como cartera
--	-------------------------------	----------------------------------	--	---

10. La empresa es de tipo...

Individual	Familiar	Sucursal	Franquicia	Corporativo
------------	----------	----------	------------	-------------

11. ¿Cuántos dueños tiene actualmente la empresa?

Dueño único	De 2 a 5 familiares	Más de 5 familiares	De 2 a 5 no familiares.	Más de 5 no familiares.
-------------	---------------------	---------------------	-------------------------	-------------------------



12. Actualmente ¿Tiene alguna sucursal o bodega aparte de este local?

Local Único	Único con bodega anexa	Local con bodega y una sucursal	Local con bodega y sucursales en la población	Local con bodega y sucursales en otras poblaciones
-------------	------------------------	---------------------------------	---	--

13. ¿Qué actividades realiza el dueño en la empresa?

Todas las actividades incluir administrativas y contables	Todas las actividades incluidas administrativas y contables	Solo tareas administrativas	Solo supervisión	Sólo participa en el consejo de administración
---	---	-----------------------------	------------------	--

14. ¿Cuántos empleados tiene actualmente en la empresa?

Dueño y/o uno o dos familiares	Dueño y más de dos tres familiares	Dueño, familiares y de 1 a 5 empleados	Solo empleados de 6 a 15 empleados	Más de 15 empleados
--------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	---------------------

15. ¿Cuál es la antigüedad promedio de las personas que trabajan en este negocio (rotación)?

De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 2 años	Más de 2 años
----------------	----------------	--------------------	---------------	---------------

16. ¿Considera usted que los perfiles de las personas que laboran en el negocio están acorde a las actividades que realizan?

No	Muy Poco	Poco	Casi Completamente	Completamente
----	----------	------	--------------------	---------------

17. ¿Cuántos niveles de jerarquía tiene en su empresa?

Ninguno (soy el dueño y trabajador único)	Dos niveles (encargado y empleados)	Tres niveles (director, subdirectores y empleados)	Cuatro niveles (director, subdirectores, gerentes y empleados)	Más de cuatro
---	-------------------------------------	--	--	---------------

18. ¿Cómo calificaría usted a su empresa con respecto a sus ingresos?

Informal	Microempresa (MiPYME)	Pequeña empresa (PyMe)	Mediana empresa (PyMe)	Empresa grande
----------	-----------------------	------------------------	------------------------	----------------



**IV.- Gestión y registro Contable-Financiero**

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

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

20. Cuando un cliente realiza una compra.. ¿qué tipo de comprobante emite?

Ninguno, porque este negocio no tienen porque dar	Ninguno porque es costoso llevarlos	Se dan notas de compra	Se tiene una caja registradora y se emiten tickets de compra	El sistema es computarizado, se emiten tickets
---	-------------------------------------	------------------------	--	--

21. ¿Cuál es el lapso de vida en años que usted le augura a esta empresa?

Hasta 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
-------------	---------------	---------------	----------------	----------------

22. ¿El tipo de expansión que usted perfila para su negocio es?

No puedo crecer	Crecer en un giro diferente	Crecer en el mismo giro y en un giro diferente	Crecer en el mismo giro dentro de la región	Crecer en el mismo giro dentro y fuera de la región
-----------------	-----------------------------	--	---	---

23. ¿Que tipo de crédito usaría para implementar sus nuevos proyectos de negocio (arriba mencionados)?

Agotistas	Capital propio	Capital propio y de gobierno	Capital propio y de microfinancadoras	Capital propio y bancario
-----------	----------------	------------------------------	---------------------------------------	---------------------------

24. La expansión planeada de su negocio consistiría principalmente en....

No se expande	Renovación de inventarios y gasto corriente	Compra de maquinaria y equipo	Capacitación y/o otros servicios de terceros	Creación de nuevos proyectos ligados a la actividad de la empresa
---------------	---	-------------------------------	--	---

25. El capital de la empresa para su operación resulta....

Insuficiente	Pocos	Bueno	Suficiente	Excedente
--------------	-------	-------	------------	-----------



26. Sus utilidades declaradas del negocio al gobierno en los últimos dos años fueron....

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

27. Su margen de ganancia fluctúa entre:

0-5%	6-11%	11-19%	20-24%	25% o más
------	-------	--------	--------	-----------

28. Las ganancias del negocio se usan principalmente para...

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

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

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

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

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

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

31. ¿La empresa ha recibido nuevas inyecciones de capital en los dos últimos años?

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

32. ¿En los dos últimos años, con que frecuencia obtuvo crédito de sus amigos y/o familiares utilizados en el negocio?

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



33. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito con amigos y /o familiares?

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

34. ¿En los últimos dos años, con que frecuencia obtuvo crédito de mutualistas y otros sistemas de préstamo para el negocio?

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

35. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de mutualitas y otros sistemas de préstamo para el negocio?

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

36. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia obtuvo crédito con agiotistas utilizados en el negocio?

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

37. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de agiotistas?

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

38. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia obtuvo crédito con casas de empeño en el negocio?

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



39. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de casas de empeño?

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

40. ¿En los dos últimos años, con que frecuencia obtuvo crédito con microfinancieras utilizados en el negocio?

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

41. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito de microfinancieras?

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

42. ¿En los últimos dos años, con qué frecuencia realizó pagos con su tarjeta de crédito para financiar el negocio?

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

43. ¿Cuál es la causa principal por la que obtiene crédito para el negocio de su tarjeta de crédito?

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

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

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

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

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

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

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



47. ¿Qué porcentaje de sus activos está financiado vía deuda?

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

48. ¿Cuál es el plazo promedio al que usted ofrece crédito a sus compradores?

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

### V.- Personal, Insumos y Mercado

49. ¿A que mercado ofrece su producto?

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

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

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

51. ¿Qué porcentaje está utilizando de su capacidad instalada?

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

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

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

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

Más de 13	11-13	8-11	4-7	0-3
-----------	-------	------	-----	-----

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

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



55. Si sus competidores modifican el precio.

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

56. ¿Cómo ha reaccionado ante la competencia?

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

57. ¿Qué tanto fluctúan las ventas a lo largo del mes?

Fluctúan mucho, Nunca son estables	Fluctúan considerablemente	No fluctúan mucho	Las ventas son relativamente estables, pero se ha visto un decremento	Las ventas son estables, pero van en aumento
------------------------------------	----------------------------	-------------------	---	--

58. Cuando usted sube los precios, ¿qué tanto caen sus ventas? (Una aproximación porcentual)

Mucho (más de 20%)	Regular (10 a 20%)	Poco (5 a 10%)	Son estables	Suben las ventas
--------------------	--------------------	----------------	--------------	------------------

59. ¿Cuál es la fortaleza de su negocio?

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

60. ¿Que procesos de recursos humanos aplica su empresa?

Ninguno	Reclutamiento y selección	Reclutamiento, selección y capacitación.	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.	Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y aplicación de un programa de incentivos.
---------	---------------------------	--	--	---

61. Los salarios de los trabajadores se asignan con base en.....

La apreciación del propietario.	A los sueldos que pagan las otras empresas de la misma actividad.	Al tabulador de la STPS.	Funciones y responsabilidades del puesto	Programa de sueldos y salarios.
---------------------------------	---	--------------------------	--	---------------------------------



62. Usted capacita a sus trabajadores...

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

### VI.- Política y fisco

63. ¿Cuál fue el tiempo que tuvo que esperar para la apertura de su negocio (desde el inicio de los trámites hasta la apertura)?

1-15 días	De 16 a 30 días	De 31 a 45 días	De 45 a 60 días	Más de 60 días
-----------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

64. Desde su experiencia, ¿Cómo considera el sistema de pago de impuestos?

No pago impuestos	Confuso	Demasiado complejo	Complejo	Sencillo y fácil de comprender
-------------------	---------	--------------------	----------	--------------------------------

65. Una vez iniciadas las operaciones del negocio, ¿Éste ha recibido apoyos económicos y/o subsidios del gobierno o de la banca de desarrollo?

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

66. ¿Qué tipo de programa gubernamental ha utilizado para financiar su empresa?

Ninguno	Subsidio Municipal	Subsidio Estatal	Fondo PYME o FONAES	Nafin o Bancomext
---------	--------------------	------------------	---------------------	-------------------

67. El tipo de apoyo que ha recibido del gobierno se ha orientado principalmente a:

No ha recibido	Renovación de inventarios y gasto corriente	Compra de maquinaria y equipo	Capacitación y/o consultoría	Creación de nuevos proyectos ligados a la actividad de la empresa
----------------	---	-------------------------------	------------------------------	---

68. ¿Si no ha utilizado, o ha utilizado muy poco, apoyos gubernamentales diga por qué?

No tengo ni idea de cuales sean	No me gusta endeudarme; no quiero poner en riesgo mi propiedad	Los trámites son enormes y no tengo tiempo	Los programas actuales no financian empresas de este tipo	Prefiero usar el privado
---------------------------------	--	--	---	--------------------------

69. Hacia donde preferiría que se orientarán los apoyos gubernamentales para PYMES.

Capacitación y/o consultoría	Formación de encadenamientos productivos	Renovación de inventarios y gasto corriente	Compra de maquinaria y equipo	Creación de nuevos proyectos ligados a la actividad de las empresas
------------------------------	--	---	-------------------------------	---



**Anexo 2.** Prueba de esfericidad y test de chi cuadrada.

**KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.632
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	341.633
	df
	91.000
	Sig.
	.000

a. Based on correlations

**Anexo 3.** Componentes principales.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Raw					Rescaled				
	Component					Component				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Merc	.116	.013	.025	-.031	-.071	.220	.024	.047	-.060	-.135
Per	.659	-.321	.057	.296	.329	.534	-.261	.046	.240	.267
Cap	.201	-.327	-.206	-.273	.290	.190	-.310	-.194	-.258	.274
Perc	.234	.002	-.438	.086	.660	.195	.001	-.364	.072	.549
Competidores	-.108	1.285	.253	.057	.268	-.076	.910	.179	.041	.190
Compet	.085	.500	.152	.066	.362	.093	.545	.166	.072	.394
Prec	.781	.380	-.679	.085	-.574	.547	.267	-.476	.059	-.402
Reac	1.295	.148	-.709	.210	-.009	.783	.090	-.429	.127	-.005
Fluc	.672	-.183	.639	1.101	.052	.447	-.122	.425	.732	.035
CVtas	.175	.139	-.197	.107	.320	.177	.141	-.199	.109	.324
Fort	.230	-.145	.007	-.014	.121	.221	-.139	.007	-.014	.116
RH	.774	-.141	.239	-.271	-.068	.703	-.128	.217	-.246	-.062
Sal	.784	.197	.534	-.193	-.616	.550	.139	.375	-.136	-.432
Capc	1.170	-.027	.483	-.759	.387	.713	-.016	.294	-.463	.236

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

a. 5 components extracted.