



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS:

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS TIENDAS DE ABARROTES
DE LA COMISARÍA DE KOMCHÉN, YUCATÁN**

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

I.G.E. SAÚL EMMANUEL ALONSO OLIVARES

ASESORA:

M.C. HERMILA A. ULIBARRI BENÍTEZ

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

12 NOVIEMBRE 2020



“2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria”

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.

No. DE OFICIO: X-287/20

Mérida, Yucatán, 21/Septiembre/2020

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. SAUL EMMANUEL ALONSO OLIVARES
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora **Hermila Andrea Ulibarri Benítez**, codirigido por Ana María Soto Hernández y la comisión revisora integrada por Andrés Miguel Pereyra Chan, Raúl Alberto Santos Valencia, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

“ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS TIENDAS DE ABARROTES DE LA COMISARIA DE KOMCHEN, YUCATAN”

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica

**HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.p. Archivo
HAUB/AMPC/zac

S. E. P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MÉRIDA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Dedicatoria

A los que vendrán.

A las generaciones futuras que están por venir, a los que nacerán destinados para romper todas las marcas y récords. Por ser la razón de estar aquí abriendo camino para ustedes.

Debemos darles a nuestros hijos raíces para que estén bien fundados en la verdad; y alas para que puedan elevarse a nuevas alturas.

—Dale C. Bronner

Agradecimientos

Agradezco a Dios por concederme el privilegio de alcanzar un logro más en mi vida profesional y personal. Por brindarme una hermosa familia que en todo tiempo esta para apoyarme.

Agradezco a mis padres y familia por su amor incondicional y sus palabras de aliento.

A la maestra Hermila y su familia por ser una parte fundamental de todo este proceso de crecimiento y brindar un abrazo cálido desde el primer día que llegue a Mérida y no soltarme. Por brindarme una nueva visión para alcanzar nuevos niveles y forjar disciplina en mi persona siempre con un gran ejemplo.

A la maestra Ana Soto por impactar mi vida e introducirme en el mundo de la investigación desde la licenciatura y por alentarme a continuar en esta increíble profesión.

A cada uno de mis profesores de la maestría que siempre estuvieron dispuestos a brindar y compartir su experiencia y conocimiento.

A Mari Alcocer por ser una buena hermana en este proceso.

A Andrés Hernández por ser un compañero y amigo en este tiempo.

A mis demás amigos y compañeros por vivir increíbles momentos en esta bella ciudad Mérida.

Resumen

El ambiente en el que coexisten las empresas a un nivel global les demanda crear y conservar altos niveles de competitividad para permanecer en el mercado. En este contexto, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs), afrontan ciertas debilidades relacionadas a su tamaño, proporción y recursos que les imposibilitan competir frente a corporaciones más desarrolladas. Es por ello, que el papel de la competitividad toma gran importancia para la subsistencia del negocio.

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los empresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén de Mérida, Yucatán para establecer propuestas de capacitación para estos micronegocios de la comisaría que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas. Para lograrlo, se adaptó el instrumento de Meléndez y Sotalero (2014) que realizaron para conocer las estrategias competitivas para la gestión empresarial de un centro comercial de la Ciudad del Cusco, Perú. El instrumento de recolección de datos compuesto por 20 ítems en 5 secciones que permitieron definir el perfil del empresario y los micronegocios de la comisaría estudiada, y analizar las estrategias competitivas que implementan para mantenerse en el mercado. La herramienta se aplicó a una muestra no probabilística de 26 empresarios.

La investigación concluye que la mayoría de los microempresarios llevan a cabo estrategias orientadas a la difusión de sus productos con precios accesibles acompañado de una buena relación con el cliente y escuchando activamente sus necesidades. Las propuestas formuladas de capacitación estuvieron en función de las carencias detectadas en los empresarios, entre los que destacan temas de emprendimiento, ventas, mercadotecnia, liderazgo y tecnología.

Palabras clave: competitividad, microempresas, tiendas de abarrotes.

Abstract

The environment in which companies coexist on a global level requires them to create and maintain high levels of competitiveness to remain in the market. In this context, Micro, Small, and Medium Enterprises (SMEs) confront certain weaknesses related to their size, proportion, and resources that make it impossible for them to compete against more developed corporations. That is why the role of competitiveness takes great importance for the survival of the business.

The objective of this research was to evaluate the competitiveness strategies and the training needs of the entrepreneurs of the grocery stores of the Komchén area of Mérida, Yucatán to establish training proposals for these micro-businesses in this area that will allow them to remain in the market to ensure the livelihood of the families that depend on these companies. To achieve this, the instrument of Melendez and Sotalero (2014), which they carried out to know the competitive strategies for the business management of a shopping center in the City of Cusco, Peru, was adapted. The data collection instrument was made up of 20 items in 5 sections that allowed defining the profile of the entrepreneur and the micro-businesses of the studied area, and analyzing the competitive strategies they implement to stay in the market. The data collection instrument was applied to a non-probabilistic sample of 26 entrepreneurs.

The research concludes that most microentrepreneurs carry out strategies aimed at the dissemination of their products with affordable prices accompanied by a good relationship with the customer and actively listening to their needs. The training proposals formulated worked based on the deficiencies detected in the entrepreneurs, among which issues of entrepreneurship, sales, marketing, leadership, and technology stand out.

Keywords: competitiveness, microenterprises, grocery stores.

Índice de contenido

Resumen	2
Abstract	3
Índice de tablas	7
Índice de figuras.....	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Antecedentes del estudio.....	9
1.2. Planteamiento del problema.....	13
1.3. Preguntas de investigación	16
1.3.1. Pregunta general de la investigación.....	16
1.3.2. Preguntas específicas de la investigación	16
1.4. Objetivos de la investigación	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificación	17
1.6 Delimitación.....	18
1.7 Contenido de los capítulos	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Competitividad	20
2.1.1 Conceptualización de competitividad.....	20
2.1.2 Ventaja competitiva	22
2.1.3 Ventaja comparativa	26
2.1.4 Competitividad sistémica.....	28
2.2. Micronegocios	32
2.2.1. Conceptualización de micronegocios	32
2.3. Emprendimiento	35
2.3.1. El emprendedor en la microempresa.....	35
2.4. Capacitación en microempresas	38
2.5. Estudios realizados en negocios sobre estrategias de competitividad	39

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	41
3.1. MiPyMEs	41
3.1.1. MiPyMEs a nivel mundial	41
3.1.2. MiPyMEs en América Latina	41
3.1.3. MiPyMEs en México	41
3.1.4. MiPyMEs en Yucatán	42
3.2. El sector comercio	44
3.2.1. El sector comercio al por menor	45
3.3. Mérida y sus comisarías	45
3.3.1. La dinámica económica en las comisarías de Mérida	47
3.3.2. Comisaría de Komchén	49
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	54
4.1. Enfoque de la investigación	54
4.2. Clasificación de la investigación	54
4.3. Diseño de la investigación	55
4.4. Unidad de análisis	55
4.5. Población y muestra	55
4.6. Variables	55
4.7. Instrumentos de recolección de información	57
4.7.1. Estructura del instrumento	57
4.7.2. Descripción del instrumento	57
4.7.3. Validez del instrumento	58
4.8. Plan de análisis	58
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	59
5.1. Resultados por categoría competitiva.	59
5.1.1. Resultados estrategia competitiva y diferenciación	59
5.1.2. Resultados estrategia gestión empresarial	75
5.1.3. Resultados estrategia fuerza competitiva	81
5.1.4. Resultados estrategia de apoyos	83
5.2. Resultados por variable analizada	84
5.2.1. Perfil de los microempresarios	84
5.2.2. Características de las tiendas de abarrotes de Komchén.	85

5.2.3. Estrategias que siguen las tiendas de abarrotes de Komchén.	86
5.2.4. Necesidades de capacitación para las tiendas de abarrotes de Komchén.	87
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1. Conclusiones.	90
6.2. Recomendaciones.	92
6.2.1. A los empresarios.	92
6.2.2 A los investigadores, académicos y comunidades interesados en el tema.	92
Referencias.	93
Anexos.	101
Anexo 1. Instrumento de medición.	101

Índice de tablas

Tabla 3.1. Clasificación de las MiPyMEs.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3.2. Indicadores de rezago social de la comisaría de Komchén, Yucatán.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4.1. Operacionalización de las variables.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.1. Principal característica de diferenciación de la competencia.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.2. Razones de los que tienen interés de llegar a un mayor número de clientes.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.3. Razones de los que no tienen interés de llegar a un mayor número de clientes.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.4. Medios empleados para saber lo que el cliente necesita.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.5. Frecuencia con la que retornan los clientes a adquirir sus productos.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.6. Motivos por el cual no se realiza la promoción.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.7. Principal medio por el que realiza la promoción.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.8. Percepción de efectividad del medio en el que realiza la promoción.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.9. Elementos tecnológicos empleados en las tiendas de abarrotes.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.10. Razón de empleo de las tecnologías.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.11. Razón de no emplear tecnología.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.12. Abarroteros con deseo de contar con una página web o facebook.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.13. Razones negativas por las que no se desea contar con una página web.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.14. Razones positivas de contar con una página web. ..	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.15. Principal estrategia para contar con clientes fieles.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.16. Percepción de contar con clientes nuevos constantemente.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.17. Consideración de acciones para tener mayores ingresos en su negocio que tendría que mejorar o hacer diferente a su competencia.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.18. Frecuencia de planificación del trabajo.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.19. Horario de atención al público.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5.20. Días de apertura de la tienda de abarrotes a la semana.	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.21. Estímulos empleados para motivar al personal.....¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.22. Persona que se encuentra frente al negocio.....¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.23. Persona que toma las decisiones en el negocio.¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.24. Frecuencia del cumplimiento de los requerimientos de los proveedores en tiempo y especificación de los productos.....¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.25. Frecuencia del cumplimiento de los requerimientos de los clientes en tiempo y especificación de los productos.....¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5.26. Apoyo considerado para mejorar el negocio¡Error! Marcador no definido.

Índice de figuras

Figura 2.1. Esquema integrador de análisis: La competitividad como una pirámide. . ¡Error! Marcador no definido.

Figura 2.2. Componentes de la ventaja competitiva¡Error! Marcador no definido.

Figura 2.3. Factores niveles analíticos de competitividad sistémica..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 2.4. Seis círculos de la competitividad sistémica. Empresa-Trabajador-Gobierno-País.....¡Error! Marcador no definido.

Figura 2.5. Esperanza de vida de empresas en México.....¡Error! Marcador no definido.

Figura 2.6. Política Pyme 2007-2012.....¡Error! Marcador no definido.

Figura 3.1. Tamaño de establecimientos en Yucatán, según variables seleccionadas, 2013¡Error! Marcador no definido.

Figura 3.2. Participación porcentual de las 5 principales actividades económicas en el Producto Interno Bruto de Yucatán.....¡Error! Marcador no definido.

Figura 3.3. Comisarías y subcomisarías de Mérida, Yucatán¡Error! Marcador no definido.

Figura 3.4. Distribución de unidades económicas en Komchén, Yucatán ... ¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del estudio

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) son de gran y vital importancia para la economía global, ya que conforman más del 90% de las compañías. Como los son también, por ejemplo, en la Unión Europea y en Estados Unidos donde las MiPyMEs simbolizan el 95% de las unidades económicas y brindan más del 75% de los empleos (Gobierno de la República, 2013a).

Es claro que México también es un país de MiPyMEs, ya que éstas representan el 99.8% de las unidades económicas, aportan 35.9% de la Producción Bruta Total y generan 74% de los empleos (INEGI, 2014a).

Pero esta columna vertebral de la economía mexicana encara infinidad de padecimientos entre ellos afrontar que el “79% de los problemas que enfrentan las MiPyMEs se debe a la falta de experiencia, ya que sólo 2 de cada 10 empresarios están capacitados para administrar su propio negocio”(Gobierno de la República, 2013b, p. 13) y esto en un lúgubre ambiente nacional donde “de cada cien negocios que nacen al mismo tiempo setenta mueren antes de cumplir cinco años. Mientras que sólo once llegan a los veinte años” (Ocaranza, 2015, parr.1) y es por esto que con el paso del tiempo existe una gran rotación entre MiPyMEs consistente en las nacientes y las de muerte prematura.

Dentro de las MiPyMEs las que representan un mayor reto de sobrevivencia ante las problemáticas que enfrentan son las microempresas o micronegocios, entendiendo a estas como las que emplean de 0 a 10 personas (Diario Oficial de la Federación, 2009) y como es de esperarse, representan el mayor porcentaje de unidades económicas con 95.4% del total de unidades en México. En este apartado, seis actividades sobresalieron con 49.9% de las unidades económicas y estas son: abarrotes y alimentos al por menor (22.0%), preparación de alimentos y bebidas (10.8%) y reparación de automóviles (5.2%), salones de belleza, baños públicos y boleterías (4.2%), ropa y bisutería al por menor (4.1%) y panadería y tortillas (3.5%) (INEGI, 2014a).

Ciertamente las microempresas son las que más presencia tienen en México pero desafortunadamente son las que menos aportan en materia de ingresos totales del país con solo 13.1% y comparándolo con las empresas grandes que solo representan el 0.2% de las unidades económicas del país pero aportan el 50.2% de los ingresos totales (INEGI, 2014a). Donde “en general se aprecia un bajo nivel de productividad entre las MiPyMEs, lo que dificulta no sólo su acceso al mercado internacional, sino su propia subsistencia en el mercado interno” (Gobierno de la República, 2013b, p.12).

Continuando con esta comparación, existe una amplia brecha de productividad. Donde la empresa grande es 6.3 veces más productiva en comparación con la microempresa. Y esto debido a múltiples factores como lo son: las limitadas fuentes de financiamiento y acceso a capital, las insuficientes capacidades de gestión y habilidades gerenciales, la carencia de información relevante para toma de decisiones, el adolecer de capacidades productivas y tecnológicas. Aunadas a la escasa o nula vinculación entre universidades y centros de investigación con MiPyMEs (Gobierno de la República, 2013b).

Ante este desalentador panorama, existe la posibilidad de apoyarse en distintos programas o estrategias propuestos, que puedan reducir la amplia brecha entre universidades y MiPyMEs, sumando otros grupos importantes. Una buena estrategia es apoyarse de una política de vinculación donde participen activamente cada uno de los actores de la cuádruple hélice de la innovación, la cual consiste en las instituciones educativas, el gobierno, el sector empresarial y la sociedad (Font, 2018), donde se busque como un fin en común la detonación a una revolución innovadora que alcance a transformar a todo un país.

Del anterior ecosistema propuesto uno de los principales actores, y que tiene gran injerencia en la sociedad es el emprendedor el cual es “una persona que descubre una oportunidad y crea una organización para aprovecharla y generar riqueza” (Martínez, Gallegos, Alonso, Almanza y Rodríguez, 2014, p. 5).

Donde a lo largo de la historia del mundo de los negocios, el emprendedor ha tomado un papel trascendental guiando cada revolución tanto la industrial en el siglo XVIII, como la

informática en el XX e incluso la actual, donde la economía y los negocios, no se concebirían de la misma forma sin ellos (Martínez et al., 2014).

En este contexto, el emprendedor es el eje principal que hace mover hacia adelante su empresa y junto con ello el entorno que lo rodea, y es un factor determinante en el desarrollo de la empresa y puede facilitar su crecimiento o dificultarlo. Dado que no serán las mismas condiciones o recursos con los que cuente una microempresa en una zona geográfica desarrollada en comparación con una ubicada en una zona marginada. En este sentido, se entiende marginación como:

Un fenómeno multidimensional y estructural originado, en última instancia, por el modelo de producción económica expresado en la desigual distribución del progreso, en la estructura productiva y en la exclusión de diversos grupos sociales, tanto del proceso como de los beneficios del desarrollo. (CONAPO, 2011a, p. 11)

De lo anterior, el propio México se conforma como “un mosaico de situaciones que se manifiestan a través del territorio nacional, donde en cada región las personas enfrentan diferentes estructuras de oportunidades” (CONAPO, 2011b, p. 25). Esto por la existencia de estados de la república con muy alto grado de marginación, como lo son Guerrero, Chiapas y Oaxaca en donde habitan 10.7% de la población nacional, esto es 12 millones de personas. Y a estos estados le siguen los de alto grado de marginación que son: Veracruz, Puebla, Hidalgo, San Luis Potosí, Michoacán, Tabasco, Campeche y Yucatán. En los cuales viven 28 millones de personas equivalentes al 25% de la población nacional (CONAPO, 2011b).

Por lo tanto, si se analiza con detenimiento, como lo muestra CONAPO (2011b) los diferentes estados que presentan índices de muy alta y alta marginación constituyen una amplia región al sur de México. “Donde la desigualdad de oportunidades de participación en el proceso de desarrollo y el disfrute de sus beneficios pone en clara situación de desventaja social a proporciones significativas de la población” (CONAPO, 2011b, p. 27).

Continuando en este contexto del índice de marginación definido por la misma CONAPO (2011b) de ser una “medida que dé cuenta de las carencias que padece la

población. Donde se construyen indicadores de déficit capaces de describir la situación en que se encuentran las personas que residen en las entidades y municipios que componen el territorio nacional” (p. 11). En tanto a los indicadores que toma en cuenta son: educación, vivienda, distribución de la población e ingresos por trabajo.

Con este índice se encontró que Yucatán se ubica en la posición 11, a nivel nacional, y de sus 106 municipios; 10 tienen un muy alto grado de marginación, 23 un alto grado, 68 un nivel medio, 4 un bajo grado y 1 municipio con muy bajo grado de marginación (CONAPO, 2011b).

Este último municipio es Mérida, el cual “concentra casi el 43% de la población total del estado” (López y Pinzón, 2017, p. 3). Y de las 27 comisarías que lo conforman 16 cuentan con alto grado de marginación, las cuales son: Yaxnic, San Pedro Chimay, Texán Cámara, San José Tzal, San Antonio Tzacalá, Santa Cruz Palomeque, Dzununcán, Xmatkuil, Caucel, Oncán, Molas, Cosgaya, Tahdzibichén, Tixcacal, Sierra Papacal y Komchén (CONAPO, 2011c).

En este contexto, específicamente las comisarías de Mérida son localidades rurales en donde sus pobladores, no obstante de estar ligados al trabajo urbano, del cual los beneficia con gran porcentaje de los ingresos económicos, igualmente persisten componentes económicos de la vida campesina, sobresaliendo las actividades agropecuarias, que incluso en algunas comisarías éstas se convierten en principales fuentes de trabajo (Lugo y Tzuc, 2011).

Y éstas cuentan con dirigentes, los comisionarios, que fungen como autoridades auxiliares del ayuntamiento como lo establece los Artículos 68 y 69 de la Ley de gobierno de los municipios del estado de Yucatán:

Artículo 68.- Las autoridades auxiliares son aquellas que colaboran con el Ayuntamiento, conforme a esta Ley y los reglamentos gubernativos, con el fin de atender las funciones y la prestación de los servicios públicos. De igual modo, coadyuvarán para garantizar la tranquilidad, la seguridad y el orden público en el Municipio.

Artículo 69.- Son autoridades auxiliares: I.- Los Comisarios; II.- Los Subcomisarios; III.- Los Jefes de Manzana, y IV.- Las demás que el Cabildo acuerde, según las características del Municipio. (H. Congreso del Estado de Yucatán, 2016, p. 56)

Previo a Agosto 2014 solo se consideraban 11 comisarías las cuales eran “Caucel, Cosgaya, Chablekal, Cholul, Dzityá, Dzununcán, Komchén, Molas, Sitpach, Sierra Papacal y San José Tzal” (Gobierno del Estado de Yucatán, 2007, p. 2). Después del impulso y concientización “de una propuesta hecha por la fracción de ediles del PAN desde 2013, y es que de acuerdo con el último censo del INEGI, algunas subcomisarías alcanzaron poblacionalmente el grado de comisarías, con un consecuente aumento en la demanda de servicios” (El Diario de Yucatán, 2014). Así fue que “el Cabildo aprobó la modificación del reglamento para elevar de rango a 16 comunidades rurales” (El Diario de Yucatán, 2015). Las cuales fueron “San Pedro Chimay, Chichí Suárez, Xcunyá, Tixcacal, Santa Cruz Palomeque, Yaxnic, Tahdzibchén, Xcumpich, Santa Gertrudis Copó, San Antonio Tzcalá, Oncán, Tamanché, Xmatkuil y Opichén, Texán Cámara e Xcanatún” (El Diario de Yucatán, 2014). Quedando en total 27 comisarías “Caucel, Cosgaya, Chablekal, Chichí Suárez, Cholul, Dzityá, Dzununcán, Komchén, Molas, Oncán, Opichén, San José Tzal, San Pedro Chimay, Santa Cruz Palomeque, Santa Gertrudis Copó, Sierra Papacal, Sitpach, Tahdzibichén, Tamanché, Texán Cámara, Tixcacal, Tzcalá, Xcanatún, Xcumpich, Xcunyá, Xmatkuil y Yaxnic” (Ayuntamiento de Mérida 2012-2015, 2014, p. 45).

1.2. Planteamiento del problema

Mérida en la actualidad ha encontrado diferentes formas de organización poblacional. Una de ellas consiste en que el municipio de cada estado cuente con una cabecera municipal que “es el área geográfica que está definida por un perímetro urbano, cuyos límites se establecen por acuerdos del Consejo Municipal. Corresponde al lugar en donde se ubica la sede administrativa de un municipio” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018, p.1). Y comúnmente rodeadas por comisarías que se entiende como el “núcleo de población con censo no menor a los quinientos vecinos” (Ayuntamiento de Mérida 2012-2015, 2012, p. 42).

Y son es estas zonas conurbadas las que generalmente obtienen su ingreso económico dentro de la ciudad principal más cercana, trasladándose hasta ella, sin embargo, los pobladores continúan buscando opciones económicas y favorables dentro de su misma comisaría para no descuidar su vida y sus roles familiares (López y Pinzón, 2017).

Dentro de esta búsqueda de opciones económicas y de fácil acceso una de las estrategias empleadas tanto en estas comisarías como para muchos otros mexicanos más, es apostar a la apertura de un micronegocio que le pueda dar un respiro a la ahogada economía familiar, al cual se le invierte la esperanza de que con él se pueda aspirar a un futuro más estable. Y como el INEGI (2014a) lo refleja esta estrategia es utilizada por gran parte de la población nacional y es muy bien recibida por la sociedad. Ya que el número de microempresas es 5, 383,150 a lo largo de todo México, pero que esta forma de trabajo sea bien recibida por la sociedad no significa que siempre se tenga éxito con un micronegocio. Ya que, lamentablemente, entre más pequeño sea el negocio, las posibilidades de fracaso aumentan (Ocaranza, 2015) y éste uno de los principales factores que la hacen vulnerable, aunado a la falta de preparación y competencia principalmente con empresas más grandes.

Así a lo largo del mundo la opción de emprender y el autoempleo se transforman en una estrategia de supervivencia, más en tiempos de crisis y desempleo. En donde los emprendedores inician esta actividad por el ánimo de arrancar con una idea innovadora, suplir a un nicho de mercado o por el deseo de generar ingresos propios (López y Pinzón, 2017).

Yucatán cuenta con 94,145 micronegocios (INEGI, 2014a) y este estado cuenta con municipios conformados por comisarías que es su mayoría están rezagadas por la dinámica de desarrollo que se centra en polos o territorios específicos, por ejemplo las cabeceras municipales, como lo es Mérida. Una de estas comisarías que presentan marginación es Komchén (CONAPO, 2011c), la cual cuenta con 4,259 habitantes y tiene 98 microempresas (López y Pinzón, 2017) las cuales representan el sustento para 98 diferentes familias pensando que estas a su vez se componen de 4 integrantes se tiene

que una población de 392 personas se pueden ver afectadas por la falta de apoyo a sus microempresas, ya que, si se llegarán a cerrar, estas familias se verán forzadas a utilizar otro tipo de estrategias para buscar el sustento, como lo es migrar a otras poblaciones para buscar trabajo, apoyando así a que Komchén continúe con esta etiqueta de marginación.

Por tanto, estos microempresarios de Komchén, Yucatán necesitan para sus microempresas estrategias competitivas que les permitan asegurar la permanencia en el mercado, ya que al crecer ellos, apoyan al desarrollo de la comisaría.

De acuerdo con López y Pinzón (2017) ante la falta de empleos en las zonas rurales, sus residentes optan por la opción de emprender, en donde en mucho de los casos, lo llevan a cabo sin los conocimientos necesarios, buscando junto con ellos aspirar para sus familias un mejor modo de vida y junto con ello el bienestar de su comunidad, pero al no estar preparados lo suficiente corren el riesgo de no tener éxito con sus empresas.

Así uno de los principales criterios que intervienen para el éxito de estas empresas es la competitividad la cual incluye factores externos referentes al ambiente de la empresa como las variables sociales, económicas, políticas y legales. Y factores internos que engloban los recursos físicos, técnicos y financieros y su capacidad para operarlos junto con habilidades organizativas y directivas (López y Pinzón, 2017).

En este sentido, la falta de apoyo a estas microempresas puede causar un pronto fracaso en ellas y contribuir al movimiento que desde 1980 se ha manifestado como lo comenta Lugo (2006) la emigración hacia otras ciudades más desarrolladas como lo son Mérida y Progreso e incluso a otros estados como Quintana Roo. Donde esta actividad es utilizada para obtener mayores ingresos para las familias, deteniendo así en gran medida el desarrollo de la comisaría marginada de Komchén, Yucatán.

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta general de la investigación

¿Cuáles son las estrategias de competitividad que emplean los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán que aseguran el sustento de sus familias y qué propuestas se les pueden sugerir que les permitan su permanencia para garantizar el sustento de sus familias?

1.3.2. Preguntas específicas de la investigación

¿Cuál es el perfil de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán?

¿Cuáles son las características de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán?

¿Cuáles son las estrategias que emplean los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán?

¿Qué propuestas de capacitación se podrían dar a los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán que les permitan su permanencia para asegurar el sustento de sus familias?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de competitividad que emplean los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán que aseguran el sustento de sus familias a fin de establecer propuestas de capacitación para los microempresarios que les permitan su permanencia para garantizar el sustento de sus familias.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar el perfil de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán.

Analizar las características de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán.

Identificar y analizar las estrategias que emplean los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán.

Establecer propuestas de capacitación en función de las necesidades de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán que les permitan su permanencia para asegurar el sustento de sus familias.

1.5 Justificación

De acuerdo con López y Pinzón (2017) actualmente “existen menos oportunidades para la obtención de un empleo, no obstante, las personas tienen ciertas necesidades personales y familiares que requieren satisfacer, es por ello que es necesario crear fuentes propias de trabajo que puedan sustentar la economía” (p. 3). Es por esto que toma relevancia apoyar a las microempresas, y sobre todo las localizadas en las comisarías con marginación de Mérida, como Komchén, Yucatán, ya que si se desarrolla y mantiene un negocio estable, no solo asegura un mejor futuro para las familias de los dueños de estas empresas, sino que también fortalece la infraestructura de la comunidad donde habitan (López y Pinzón, 2017). Y así frenar la búsqueda y emigración a otras zonas económicas.

La presente investigación se desglosó de un proyecto del Tecnológico Nacional de México llamado: Estrategias de competitividad de los micronegocios con índice de marginación de las comisarías de los municipios de Mérida que permitan su permanencia para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas. Y se alinea a los esfuerzos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (Gobierno de la República, 2019) y el Plan Estatal de Desarrollo (Gobierno del Estado de Yucatán, 2018) en ambos marcan los ejes prioritarios a las poblaciones marginadas.

Este estudio beneficiará directamente a los microempresarios abarroteros ya que podrán aplicar estrategias innovadoras y acordes con su entorno para poder mantenerse en el mercado. Y los beneficiarios indirectos son sus familias, pues podrán continuar con el sustento que les brinda el negocio de igual manera a los empleados de estos negocios ya que conservarán su empleo y la propia comunidad de Komchén pues la actividad económica que estas microempresas generan hacen que se disminuya la búsqueda de

empleo en otras zonas y por consecuencia la migración, generando actividades económicas indirectas en la comunidad.

Por tanto la presente investigación puede apoyar a futuros estudios de otras zonas con índice de marginación.

1.6 Delimitación

En esta investigación se va a trabajar con los propietarios (microempresarios) de las tiendas de abarrotes que así lo deseen, localizados en la comisaría de Komchén, Yucatán ubicada a 21 km al norte de Mérida, pertenecientes a la clase 461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas definida según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018, en el periodo de agosto 2018 a Junio 2020.

1.7 Contenido de los capítulos

Esta investigación está estructurada en seis capítulos, los cuales se describen a continuación.

El capítulo 1, hace referencia a los conceptos iniciales de la investigación, tales como los antecedentes, el problema de investigación, la justificación y la delimitación del estudio.

En el capítulo 2, se presenta el esquema teórico que sustenta el estudio, tales como teorías, conceptos y las principales definiciones referentes a las habilidades directivas como determinantes de la competitividad de las microempresas.

El capítulo 3, muestra un panorama del contexto, las características, donde se desarrolló la presente investigación.

En el capítulo 4, se describen el enfoque, tipo y diseño de investigación, así como los métodos utilizados para la recolección y análisis de los resultados.

En el capítulo 5, se describen los principales resultados obtenidos en el proceso de recolección de datos.

Finalmente, en el capítulo 6 se presentan las conclusiones obtenidas mediante el estudio de los elementos teóricos de la investigación y el análisis de los resultados, mismas que a su vez permitieron emitir las recomendaciones, tanto para la unidad de análisis, como para futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las bases teóricas sobre las cuales se desarrolló la presente investigación. Abordando el tema de la competitividad y micronegocios en diferentes niveles desde el punto de vista de diversos autores y sus escalas de medición.

2.1 Competitividad

2.1.1 Conceptualización de competitividad

Como comentan Saavedra, Milla, y Sánchez (2013) “la competitividad es un elemento clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de la PYME, de acuerdo con la literatura es un concepto multidimensional y son diversos los criterios para definirla y medirla”. Con el paso del tiempo la competitividad se ha convertido en un concepto cambiante, capaz de adaptarse a la situación según como convenga, tan amplio que se puede localizar en un aspecto de comparación internacional, midiendo los resultados de grandes potencias económicas y tan cercano que muestre las actividades clave de un negocio con un solo empleado, para su supervivencia. Estos mismos autores comentan que:

El término competitividad no posee una definición específica, existe una falta de consenso para definir conceptualmente la competitividad, debido a la amplitud de su significado que puede abarcar desde el nivel de la empresa, el sector, la nación y el ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición. (p. 4)

Por su parte distintos autores conceptualizan competitividad de diferentes maneras por ejemplo para Fajnzylber (1988) la competitividad radica en la capacidad de un país para expandir y sostener su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y por ende, la incorporación de progreso tecnológico.

De igual manera Porter (1990) concuerda en que la competitividad de una nación debe ser capaz de producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos y debe estar

relacionada también a la productividad utilizando sus recursos naturales, humanos, de capital, la formación de *clústers* y la innovación.

Por otro lado Flores (2008) afirma que la competitividad es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales.

Ante esto se pudiera entender y diferenciar competitividad en dos grupos, el primer desde la perspectiva empresa, englobando todos los tamaños: la micro, la pequeña, la mediana y la grande; y la segunda desde una perspectiva a nivel país. En esta última el World Economic Forum (2010) concibe competitividad como: “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 4). Cercana también a la anterior definición está la de Dussel (2001) que define competitividad “como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales ex post, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda” (p. 11).

En tanto competitividad a nivel empresa, Soto (2013) comparte su definición con base en su experiencia, como las capacidades de los empresarios de generar rentabilidad, asociada a la capacidad de tener supervivencia, estos como factores clave para poder subsistir en mercados altamente competitivos, para tener larga vida empresarial y así para penetrar mercados y fidelizar clientes.

En la definición anterior se hace referencia a que las capacidades, habilidades o estrategias que desarrolle y utilice el empresario, lo va a constituir como competente para obtener un ingreso económico (ventaja competitiva) y continuar con su empresa. Y como consecuencia después podrá tener la opción de competir en diferentes mercados (ventaja comparativa).

Por tanto, ser competitivo es el resultado del “éxito de la sociedad en la consecución de los satisfactores materiales y emocionales que le faciliten vivir con calidad” (Cantú, 2011, p. 1).

En donde convergen las distintas y amplias definiciones de competitividad es en que las personas mejoren su nivel de vida permanentemente. Como lo afirma Fuentes-Berain (1992), en un informe de Estados Unidos, se concibe como la capacidad de producir bienes y servicios que cumplan con los requisitos de los mercados internacionales, a la vez que sus ciudadanos logren un nivel de vida que sea creciente y sostenible a largo plazo.

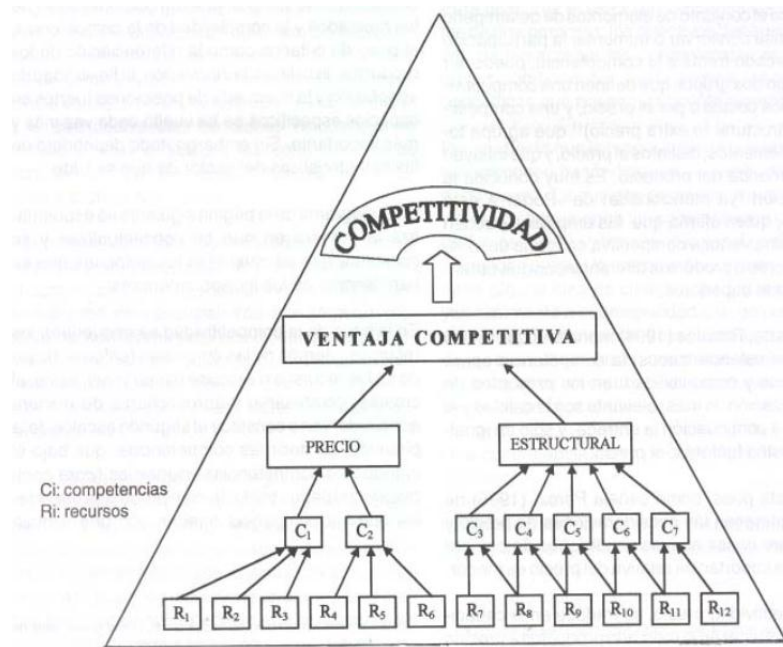
2.1.2 Ventaja competitiva

Sin duda lo que sostiene la competitividad en una empresa son las ventajas competitivas que pueda desarrollar con base en su experiencia o a lo largo de la trayectoria de la misma, esto lo confirman Morales y Pech (2000) definiendo que “una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior de sus competidores” (pp. 49-50).

Lo anterior lo reafirma Abd-el-Rahman (1995) comentando que el cúmulo de elementos de trabajo que permiten mantener o incrementar la participación en el mercado frente a la competencia, puede ser clasificado en dos grupos: una competitividad por los costos o por el precio; y una competitividad estructural (o extra precio) que abarca los demás elementos restantes distintos al precio y que afectan en la demanda del producto, como se aprecia en el esquema de la Figura 2.1:

Figura 2.1.

Esquema integrador de análisis: La competitividad como una pirámide.



Fuente: Morales y Pech (2000)

En la Figura 2.1 se aprecian dos grupos: a) competitividad precio, que abarca la habilidad de ofertar en el mercado insumos a costos menores con referencia a la competencia, esto resultado de: los salarios, el costo de recursos intermedios y el precio del capital invertido; b) también se encuentra la competitividad estructural siendo estos los criterios distintos al precio, como los son la calidad, la innovación y la flexibilidad de adaptación, entre otros (Morales y Pech, 2000).

En la base de este diagrama (Figura 2.1), se encuentran los recursos internos con los que cuenta la empresa, los cuales aprovechándolos, combinándolos y alineándolos con estrategias adecuadas, se pueden transformar en muy buenas competencias, esto se traduce en mejorar precios y/o estructuras, permitiendo la generación de la ventaja competitiva, obteniendo la competitividad empresarial.

De lo anterior, radica la importancia de implementar las correctas estrategias para cada tipo de empresa, tomando en cuenta: su sector, el medio en el que se desenvuelve

y las características que presente; lo cual traerá como resultado compañías de éxito, definiendo a estas como “aquellas en las que los administradores son capaces de desarrollar estrategias apropiadas a las características del medio y de derivar de éstas diseños organizacionales y procesos internos acordes a los requerimientos de su aplicación” (García-de-León, 1993, p.16).

Por su parte Villarreal y Ramos (2001) diferencian a la ventaja competitiva en tres diferentes niveles, ventaja competitiva básica, ventaja competitiva revelada y ventaja competitiva sustentable.

Ante un mundo globalizado y la apertura de los mercados en un plano internacional, la ventaja competitiva básica, consiste en la capacidad de alcanzar mejoras en costo, calidad y servicio, que sean integrales al cliente. Donde la referencia de calidad y costo se encontrará en el mercado global, ya que el mercado interno ha pasado a un segundo plano al dejar de estar aislado. Es por esto que como primer paso se conquista esta ventaja competitiva básica, ya que representa una condición necesaria para sobrevivir, al igual que se convierte en el boleto de entrada a las actividades económicas, pero no es suficiente quedarse en este nivel, ya que no asegura la permanencia en el mercado.

En la ventaja competitiva revelada, como segundo nivel, se aplica un poco de *benchmarking*, la cual se obtiene analizando e igualando lo que la competencia hace, por ejemplo, sus tácticas de ataque o sus técnicas de eficacia operacional. Esta ventaja da como resultado una posición en la competencia ya que permite la posibilidad de describir la participación ya sea del producto, empresa o país en el mercado internacional. Pero aun en este nivel no se puede asegurar la competitividad, ni a mediano, ni a largo plazo.

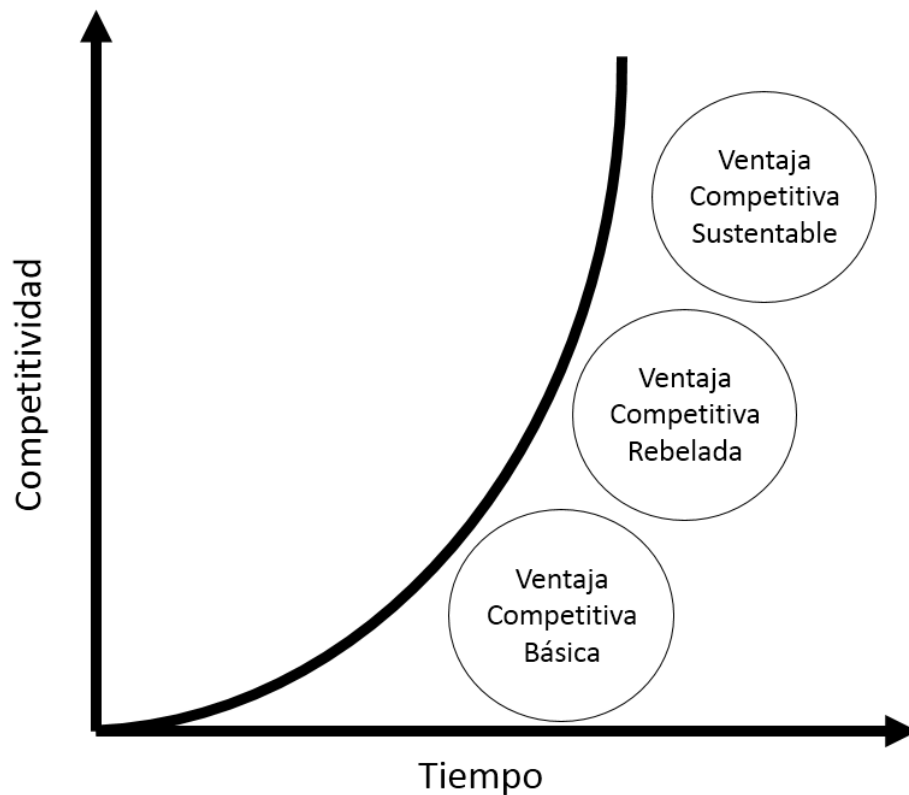
La ventaja competitiva sustentable se adquiere acortando la brecha de la competitividad respecto al líder del mercado y ampliando la brecha existente respecto al competidor que va atrás. Donde la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo es a través de la mejora y la innovación continuas. Dado que la única forma de obtener esta ventaja sustentable es a través del trabajo en el fortalecimiento y

desarrollo de tres características fundamentales en la empresa, las cuales deben ser inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

Por lo tanto, para obtener una ventaja competitiva sustentable, es requisito indispensable haber obtenido previamente una ventaja competitiva básica (boleto de entrada) y rebelada (posición), de esto surge que la ventaja competitiva sustentable, tenga una naturaleza de tres dimensiones (Véase Figura 2.2).

Figura 2.2.

Componentes de la ventaja competitiva



Fuente: Villarreal y Ramos (2001)

Como se puede observar en la Figura 2.2 la ventaja competitiva no solo descansa en tener bajos costos o calidad competitiva sino además debe de agregar más valores como alianzas estratégicas o un excelente servicio integral al cliente. Por lo tanto la ventaja competitiva está determinada por múltiples elementos.

Tomando en cuenta esta teoría, como comentan Villarreal y Ramos (2001) la ventaja competitiva sustentable es resultado de la implementación de innovación, derivada de conocimiento productivo enfocado al negocio por medio de la implementación del capital intelectual. La parte más importante de esta ventaja, es la creación de conocimiento productivo y por consecuencia de la innovación. Y la habilidad de innovar estará en relación a la capacidad de alcanzar esta ventaja tridimensional.

2.1.3 Ventaja comparativa

El concepto de ventaja comparativa es mayormente utilizado para referirse a la medición de las macroeconomías a nivel nación en comparación con otras naciones. Pero de igual manera se puede llevar un análisis a nivel regional, como comenta Miguel (2004):

El análisis regional retomó originalmente la Ley de las Ventajas Comparativas de David Ricardo, el cual expresa que la especialización en los tipos de producción para los cuales las regiones tienen una ventaja comparativa fundada en el mejor aprovechamiento de sus recursos, puede resultar en ingresos mayores para todos los que participan en el comercio. Este es el argumento clásico para el libre comercio entre las regiones y entre las naciones. (p. 93)

Sobre el tema el mismo autor menciona que algunas regiones pueden poseer ventajas absolutas o potenciales, dando el ejemplo, debido a que poseen un clima único favorable para el turismo. Pero si los habitantes no aprovechan esta ventaja, indudablemente que la misma pasará desapercibida. Esto provoca que la existencia de las ventajas comparativas dependa en gran medida de su desarrollo intencionado.

Las anteriores ventajas pueden ser consecuencia de la acumulación de los recursos humanos o de capital (manufacturas e infraestructura), por ejemplo: mano de obra especializada, edificios industriales, sistemas de transportación, redes de comunicación, sistemas educativos, industrias tecnológicamente desarrolladas, etcétera (Miguel, 2004).

Por tanto, la idea de considerar la región donde esté establecida la empresa como un factor que de igual manera influye en alcanzar una ventaja comparativa, es un aspecto digno de analizar, ya que a través de la comercialización, puede dar como resultado el incremento de la riqueza para cada una de las regiones deseadas.

Entendiendo región como “un sistema complejo delimitado natural o artificialmente, conformado por una diversidad de espacios de tipo económico, social, cultural y ambiental en interacción” (Miguel, 2004, p. 95). La cual para el administrador debe de tomar relevancia, al igual que otros factores para la determinación de la ventaja comparativa.

Así el siguiente paso después de concretar aquellas ventajas que te hacen ser competente (ventajas competitivas) para la lucha comercial, es lograr una ventaja comparativa la cual consiste en una mayor eficiencia relativa en la producción de los bienes, (Ricardo, 1985 citado en Salazar, 2015). Esto significa, como lo comenta Martin (2019), que poseer una ventaja comparativa radica en tener el costo más bajo de producción de un producto.

El mismo autor plantea que los elementos más sobresalientes para conseguir esta ventaja comparativa consisten en:

a) Medio ambiente, radica en estar situado en un entorno favorable para la producción de un determinado tipo de bien dando a la empresa como resultado una ventaja comparativa en la producción de ese bien. Y proporciona el ejemplo de la industria de los agronegocios donde en Florida cultivan naranjas, mientras que en el estado de Iowa, producen maíz. Empeñarse en elaborar un producto en un ambiente que no es el adecuado, localizaría a las empresas en una posición rezagada sus competidores.

b) Conocimiento y técnicas, la correcta información permite a la empresa utilizar técnicas adecuadas para llevar a cabo sus procesos y así emplear técnicas más rentables. Las compañías trabajan constantemente en investigar e implementar innovaciones, que permitan generar bienes con mayor rentabilidad.

c) Economías de escala, la generación de un producto en una mayor escala, da la ventaja comparativa de reducir el costo por unidad producida. Dado que la inversión en mano de obra equipos y materiales, proporciona una mayor ganancia cuando se produce más. Sucede lo mismo cuando se adquiere materia prima, los costos se abaratan en función de las cantidades, permitiendo adquirir los materiales a un costo menor.

d) Regulaciones del gobierno, un ejemplo de ellas son los aranceles o impuestos dados a importaciones o exportaciones, siendo esta una espada de dos filos, donde pueden beneficiar o perjudicar a las empresas nacionales en comparación a las extranjeras, al momento de comercializar los productos.

e) Calidad del producto, el cliente no siempre compra el producto por ser el más barato, en ocasiones prefiere sacrificar dinero por obtener una mayor calidad. Una empresa que desarrolle un producto que sabe mejor, se ve mejor, o contiene ingredientes saludables puede darle a ella una ventaja comparativa. Junto con ellos desarrollar una marca robusta y asociada en la mente del cliente con calidad, es de gran importancia a la hora de competir.

Es por lo anterior, que al formalizar una empresa y al estar al pendiente de su desarrollo se deben de tomar en consideración todos los recursos con los que cuenta para poder aprovecharlos, ya que si se pasan desapercibidos se pierde la oportunidad de seguir siendo competitivo.

2.1.4 Competitividad sistémica

Como comentan Morales y Castellanos (2007) recientemente:

En la región latinoamericana ha crecido el interés por adoptar esquemas integrales que permitan entender y propiciar un desarrollo dinámico de los aspectos que afectan la competitividad. Es así que países como Brasil y México han adaptado el modelo de competitividad sistémica de acuerdo con un enfoque particular al tener en cuenta las especificidades de cada sector a través de la ponderación

diferenciada y dando mayor importancia a los aspectos que se consideran estratégicos. (pp. 119-120)

Donde al tener como guía una teoría ya establecida, es más sencillo realizar un análisis facilitando la secuencia de pasos a seguir. Así la competitividad sistémica considera que “la creación de la ventaja competitiva es el producto de un patrón de interacción y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad” (Saavedra y Milla, 2012, p. 5).

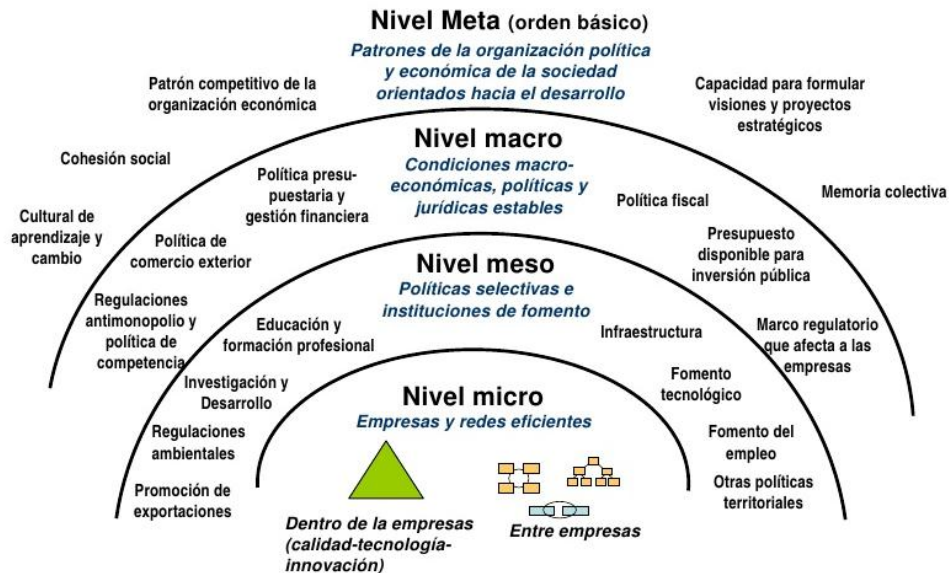
Por lo tanto con esta teoría, da la posibilidad de comprender la competitividad en un todo coherente (no aislado), donde las compañías sostienen y son sostenidas al mismo tiempo por el mercado y la sociedad (Cabrera, López y Ramírez, 2011), encontrando un equilibrio entre ellas.

El modelo de competitividad sistémica fue construido por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) (Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stamer, 1994), quienes concluyeron que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro (Figura 2.3).

Figura 2.3.

Factores niveles analíticos de competitividad sistémica.

COMPETITIVIDAD SISTEMICA



Fuente: Rovayo (2009)

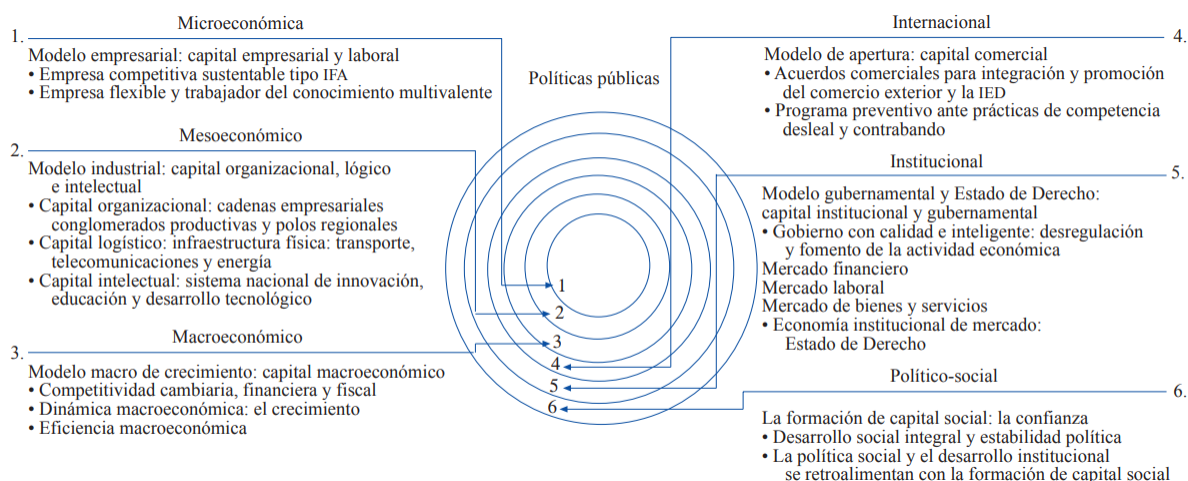
Donde el nivel micro se refiere a la condición actual e infraestructura desarrollada de la empresa, el meso a las condiciones propias de la industria o región a la cual pertenece esta empresa, el macro se refiere a las regulaciones que proporciona el país donde está situada la empresa y el nivel meta concierne a la cultura que permea en la misma.

Es entonces la dinámica, el diálogo, la comunicación y la conjunta toma de decisiones entre los cuatro niveles es lo que dará como resultado la competitividad para la empresa, por lo cual, el análisis exclusivamente a nivel microeconómico es insuficiente para comprender las condiciones y los retos de la competitividad, al igual que una visión exclusivamente enfocada en la estabilidad y el control macroeconómico (Saavedra y Milla, 2012).

De igual manera Villarreal y Ramos (2001) comparten su teoría de competitividad sistémica ampliándola a niveles de seis círculos de los cuales conforman la competitividad (Figura 2.4).

Figura 2.4.

Seis círculos de la competitividad sistémica. Empresa-Trabajador-Gobierno-País.



Fuente: Villarreal y Ramos (2001)

Tales niveles de la Figura 2.4 consisten en: 1) La competitividad microeconómica o en nivel empresarial, la cual es el origen de la competitividad sistémica, siendo estas las empresas que inician y se enfrentan a los mercados globales desde sus mercados internos. Y son las mismas que requieren alcanzar una ventaja competitiva convirtiéndose en empresas inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

2) La competitividad mesoeconómica o en nivel sectorial requiere un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales: el organizacional, consistente en el apoyo de demás empresas asociadas; el logístico, definido por buenos procesos de transportación; y el intelectual, elemento indispensable para la competitividad en la era del conocimiento.

3) La competitividad macroeconómica considera la competitividad cambiaria, financiera y fiscal de los países, junto con el entorno y dinámica macroeconómica que se presente a nivel global.

4) La competitividad internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial. La cual analiza la apertura comercial de un país y que esta se esté aprovechando y distribuyendo de manera correcta y legal.

5) El capital institucional y gubernamental se refiere al modelo de gestión gubernamental y el estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas. Donde el nivel institucional influye y provee los servicios públicos mediante políticas públicas correctas.

6) El capital social consistente en la confianza en el sistema político-social el cual para desarrollarlo es necesario trabajar en las condiciones que permitan la gobernabilidad y la cohesión de un país. Donde el mismo gobierno e instituciones se verán afectados o beneficiados de manera directa ante el desempeño de ellos en el capital social.

Por tanto la visualización de la competitividad sistémica debe analizarse de forma integral, considerando los múltiples y distintos factores existentes los cuales la empresa forma parte de ellos, con la finalidad de comprender y así propiciar un desarrollo de los aspectos que afectan la competitividad.

2.2. Micronegocios

La definición más aceptada de micronegocio la comparte el DOF (2009), destacando que el rango de trabajadores que puede tener para que se encuentre en esta clasificación es de hasta 10 personas y de igual manera el máximo de ventas que puede tener es de 4 millones de pesos.

2.2.1. Conceptualización de micronegocios

Dentro de los censos económicos presentados en 2014, se muestra que en México operan 5,654,014 empresas, de las cuales 95.4% son microempresas y sobre

ellas recae la responsabilidad de generar 4 de cada 10 puestos de trabajo, teniendo así un promedio de 5 personas ocupadas por cada establecimiento existente (INEGI, 2014a).

Pero así como tan numerosas son las microempresas, así de numerosas son las carencias que presentan, y con las cuales tienen que lidiar diariamente, intentando no vivir, sino sobrevivir y permanecer en el mercado, aferrándose en muchos casos solo de la mucha o poca experiencia adquirida con el tiempo.

Y es esta una de las principales problemáticas de la microempresa que entre más pequeña o reducida sea, más será su probabilidad de fracaso y por lo tanto del cierre de la misma. Así lo demuestra un estudio del INEGI tomando en cuenta los censos económicos desde 1989 hasta 2009, donde el tamaño de los negocios afecta la vida de los mismos. “Mientras más pequeños son estos, más probabilidades de morir tienen. Cuatro de cada diez microempresas de hasta dos personas ocupadas mueren durante el primer año de operaciones y su esperanza de vida al nacer es de casi siete años” (Ocaranza, 2015, parr. 12). Se puede observar de mejor manera en la Figura 2.5, los diferentes años de esperanza de vida con base en el número de empleados, donde las microempresas presentan la esperanza de vida más baja.

Figura 2.5.

Esperanza de vida de empresas en México.



Fuente: Ocaranza (2015) tomado de INEGI (2009).

Como se observa en la Figura 2.5, las primeras 3 barras pertenecen a la denominación de microempresa, por tal motivo si se suman y dividen los años de estas 6.9, 8.4 y 15 años respectivamente, dan como resultado que el promedio de vida de las microempresas sea de 10.1 años de vida, siendo este el menos promedio en comparación con las demás empresas de mayor tamaño.

Lo anterior, desarrollado especialmente en el entorno empresarial mexicano, el cual:

Está integrado por grandes compañías estatales y de inversionistas extranjeros y, por otro lado, por millones de empresas micros y pequeñas en economías

informales. Contextualizar su papel desde el punto de vista del desarrollo social y económico continúa siendo polémico, pues, el enfoque de programas de política de desarrollo social y económico de los gobiernos, dista mucho de la realidad en que vivimos, donde nacen, crecen, posiblemente se multiplican y luego desaparecen como por arte de magia. (Anzola, 2010, p. 4)

2.3. Emprendimiento

Después del año 2000 para el crecimiento y dinamismo de las economías de los países emergentes el emprendimiento se ha convertido en uno de los pilares más importantes, dado que el autoempleo y especialmente comenzar una empresa propia se transforma una estrategia rápida y viable para los gobiernos, los cuales han implementado para sobrevivir ante las crisis económicas (Martínez et al., 2014).

A partir de esos años el emprendimiento toma vital importancia para las economías, el cual es entendido como la posibilidad de iniciar o crear un proyecto, tomando como origen de inspiración la confianza en sí mismo y la determinación de actuar a favor de sus inquietudes con perseverancia hasta concretarlas (Herruzo, 2007).

Por tanto, el emprendedor es el eje de su propio negocio, a través de sus características y el tipo de gestión que aplique puede marcar la diferencia entre la permanencia o no en el mercado, esto explica la alta dinámica de cierres y nuevas creaciones de microempresas, ya que solo el 64% de los nuevos negocios en México sobreviven el primer año (Ocaranza, 2015).

2.3.1. El emprendedor en la microempresa

Así el emprendedor debe de disponer de distintas actitudes, habilidades y capacidades indispensables que lo ayudarán a concretar el éxito para su empresa. Por ejemplo:

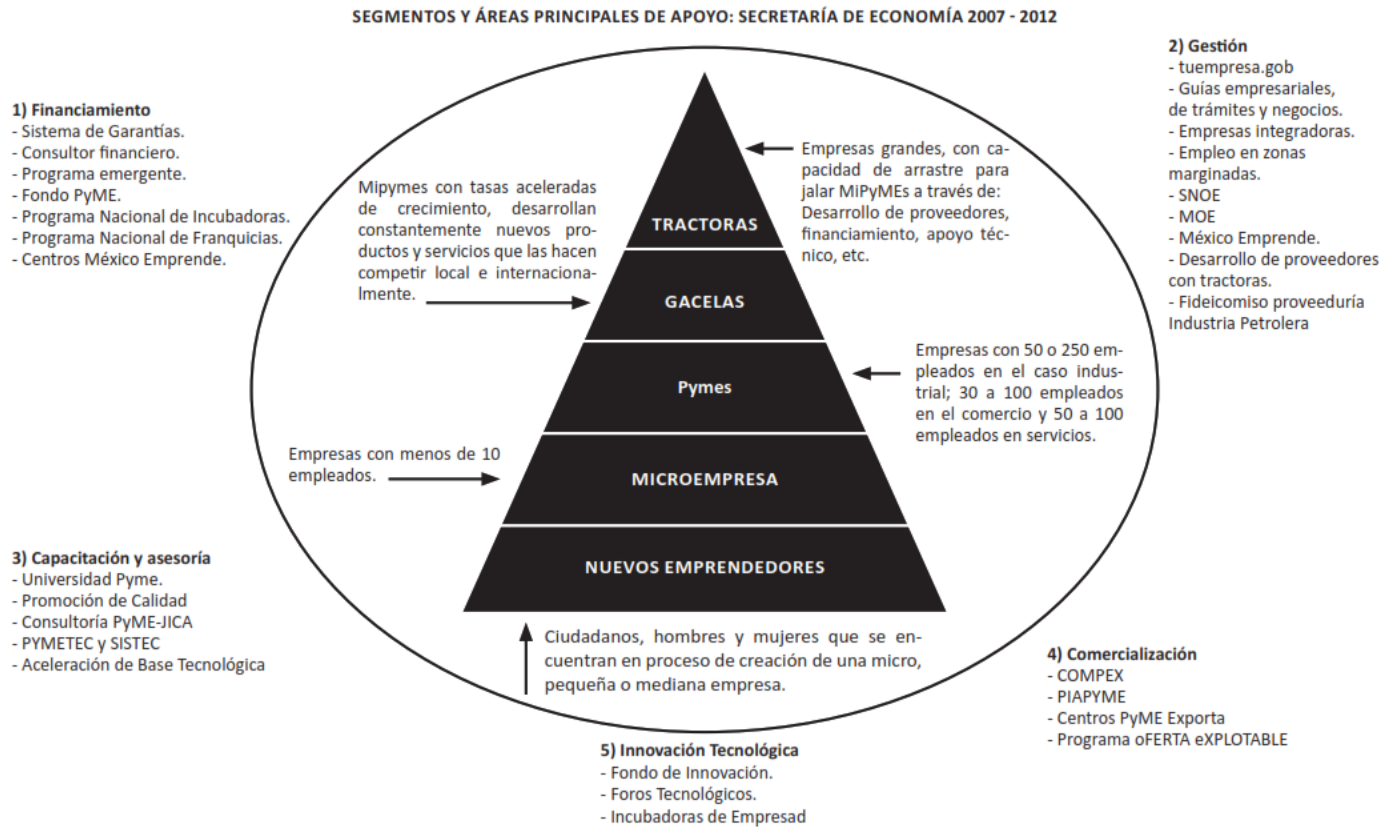
Confianza absoluta en su proyecto y en que está preparado para sacarlo adelante; orientación al logro que es la persistencia para conseguir metas y objetivos personales; asunción de riesgos que supone una predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial; expectativa de control

que se relaciona con la capacidad de la persona para asumir la responsabilidad de sus propias acciones; tolerancia a la frustración como la capacidad de persistir en la conducta encaminada a obtener un resultado, a pesar de las dificultades o retrasos que hayan de enfrentarse; orientación comercial, esta tiene que ver con la preferencia por las relaciones interpersonales laborales, lo que incluye la capacidad de comunicación y de obtención de la información adecuada para lograr los objetivos que se persiguen, o para la generación de relaciones de colaboración; y trabajo en equipo, como lo son capacidades organizativas y de coordinación necesarias para lograr los objetivos planteados. (Cárdenas, 2013, p. 4)

Por tanto, el papel del emprendedor en la microempresa es de vital importancia ya que su buena actitud se convertirá en el motor que lleve hacia adelante su compañía. Confirmando lo anterior, el enfoque que tiene la Estrategia Nacional de Desarrollo de PyMEs competitivas donde busca resolver los cinco problemas básicos: 1) Financiamiento; 2) Gestión; 3) Capacitación y Asesoría; 4) Comercialización y; 5) Innovación y Tecnología; como se aprecia más adelante en la Figura 2.6. También busca solucionar conflictos en cinco diferentes segmentos de PyMEs: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas, gacelas y tractoras (Saavedra, 2012).

Figura 2.6.

Política Pyme 2007-2012



Fuente: Saavedra (2012)

Y es aquí donde se cumple que en las micro y pequeñas empresas se convierten en “verdaderas escuelas de capacitación del recurso humano, que las empresas de mayor tamaño contratan con base en la experiencia” (Anzola, 2010, p. XXI). En la cual tienen a un muy buen maestro llamado emprendedor o como lo define Anzola (2010) hombre orquesta, cumpliendo él con diferentes roles en la empresa, siendo dueño, socio mayoritario y gerente al mismo tiempo y por lo tanto en él se concentra toda la información relacionada a la empresa, por la experiencia que ha adquirido.

Es por lo anterior, que el emprendedor debe saber manejar muy bien su rol de multitareas aunado a la buena capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocios, para en un momento exacto sumarlo a la empresa y así fortalecerla en gran manera.

2.4. Capacitación en microempresas

El tema de capacitación en las empresas es una constante necesaria pero muy pocas veces implementada de manera correcta como lo muestra el Instituto del Fracaso (2014) el cual “encontró que una de las principales causas de fracaso, seleccionada por 3 de cada 10 emprendedores, es la falta de desarrollo apropiado en el personal; es decir, faltaron planes de capacitación adecuados para capacitar a los empleados” (p. 153).

Así para Chiavenato (2009):

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. (p. 312)

Por tanto la capacitación debe de ser para cada colaborador un auxiliar al momento de la toma de decisiones en las áreas críticas de la empresa buscando así el pleno desarrollo de cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

Es común que la capacitación no sea una prioridad y aún más para las microempresas donde el manejo de sus recursos es limitado. A pesar de lo anterior “la capacitación debe considerarse como una doble inversión rentable, pues, además de ser una inversión para la empresa lo es también para las personas que se forman, ya que no es posible formarse sin esfuerzo” (Bassas, 2010, parr. 1).

La capacitación en las pequeñas empresas como lo comenta Labarca (1999) es un factor en el trabajo que puede contribuir considerablemente a elevar la productividad

en estas industrias de menor tamaño de cada región abarcando desde ámbitos organizacionales, estructurales, de gestión y tecnológicos. Especialmente este último referente a las TIC's donde el empleo de estas en las PyMEs puede llegar a constituir una ventaja competitiva (Maldonado, Martínez, Pérez, Aguilera y González, 2010).

Relacionado con lo anterior, es claro que las PyMEs cuentan con distintas dificultades en relacionado con la gestión y manejo de la empresa, por lo cual es necesario reformular acciones oportunas, en busca de perfeccionar las formas de capacitación, que les permitan a cada una de ellas cumplir con las metas planteadas en distintos ámbitos como lo es en planificación, ventas, producción y en el control de su accionar (Bermúdez, 2015).

2.5. Estudios realizados en negocios sobre estrategias de competitividad

A lo largo del mundo se han desarrollado distintos estudios acerca de las estrategias o elementos que tienen injerencia en concretar la competitividad, especialmente en los micronegocios, los cuales son en los que recae la mayor responsabilidad en generar empleo tanto en México como en otros países que tienen similar dinámica. De esta forma, los resultados encontrados en otras investigaciones permiten identificar puntos de coincidencia para aplicar en la investigación de micronegocios en distintas regiones o comisarías por pequeñas que estas sean.

Un ejemplo internacional es el estudio ¿Qué determina la competitividad en microempresas? realizado en Etiopía por Getachew y Jemaneh (2015) donde tomaron como variables para determinar el estatus de la competitividad: las ventas anuales, los años, el género y la educación del operador, el tamaño, los años, la ubicación, el sector y el *networking* del micronegocio, su capital inicial, la diversidad de productos y servicios. Aplicando su instrumento a 120 microempresas y los resultados se encaminaron a la construcción de políticas y un desarrollo favorable para las microempresas.

Ya en el plano nacional, Montejano, Maldonado, López y Campos (2006) muestran como el capital intelectual (capital humano, estructural y relacional) influye en gran manera para desarrollar ventajas competitivas, concebidas como credibilidad, calidad,

control de costos, servicios al cliente, tiempo de entrega y flexibilidad, esto a través de 149 aportaciones de distintos empresarios de Aguascalientes.

Por su parte Ibarra, González y Demuner (2017) al analizar las pequeñas y medianas empresas en Baja California, encontraron que las PyMEs en ese estado muestran un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, donde el departamento de producción-operaciones resultó ser más representativo para su nivel de competitividad. Esto a través de un modelo de competitividad sistémica de escala micro, utilizando un instrumento de 64 preguntas aplicadas a 195 empresas.

También Saavedra y Milla (2012) analizaron desde la competitividad a escala micro (aspectos internos) en las MiPyMEs de Querétaro, abarcando los sectores de comercio, industria y servicios. Encontrando que el 80% de las empresas de ese estado, no son competitivas, sobresaliendo por tamaño de empresa que el 85% de las microempresas no son competitivas.

Por otro lado, en el diagnóstico realizado por López y Pinzón (2017) a las microempresas de las comisarías de Mérida contempla la competitividad como factor de éxito, evaluándola a través de la gestión financiera, los recursos tecnológicos empleados, la innovación y la calidad. Obteniendo con ello que estas microempresas necesitan apoyo para poder consolidarse.

Así la competitividad puede ser analizada desde múltiples factores y se determinara en función de todas las actividades clave favorables que lleve a cabo el emprendedor. Donde el apoyar especialmente a las microempresas toma gran importancia considerando que “por cada 262,000 microempresas que se generen se podría avanzar un punto porcentual en el Producto Interno Bruto” (Moreno, 2012, parr. 1).

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

La finalidad de este capítulo es mostrar el contexto en el cual se desarrolló la presente investigación. Se comparte información acerca de la importancia y desarrollo del comercio al por menor en México y Yucatán, con el propósito de dar una perspectiva del horizonte que se presenta en este sector a nivel nacional y estatal. Posteriormente, se afronta la situación presente de la comisaría de Komchén desde el punto de vista económico cultural y social.

3.1. MiPyMEs

3.1.1. MiPyMEs a nivel mundial

Dentro de los pilares más importantes que sostienen la economía de los países alrededor del mundo se encuentran las MiPyMEs, las cuales conforman más del 90% del total de las empresas. Siendo un vivo ejemplo de esto, los países como los que conforman la Unión Europea y en Estados Unidos donde las MiPyMEs alcanzan el 95% de las unidades económicas y brindan más del 75% de los puestos de trabajo (Gobierno de la República, 2013a).

3.1.2. MiPyMEs en América Latina

América Latina mantiene estos mismos niveles de alto porcentaje de MiPyMEs, conformada por un 95% de ellas. Donde sí se llegase a concretar un verdadero apoyo a su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical en cualquier país, con un potencial para aumentar realmente su riqueza (Anzola, 2010). Pero lamentablemente, la realidad para las MiPyMEs en Latinoamérica es otra, ya que la participación en el mercado de estas empresas se redujo a partir de 2011 (Gutiérrez, 2011 citado en Cárdenas, 2013).

3.1.3. MiPyMEs en México

Las MiPyMEs son las unidades económicas con mayor participación de mercado en México ya que para 2013 representaban el 99.8% del total de establecimientos (INEGI, 2014a) y que en relación con el acuerdo publicado por el DOF, el 30 de junio de 2009 se distinguen las anteriores por las siguientes características:

Tabla 3.1.

Clasificación de las MiPyMEs

Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

Estas MiPyMEs mexicanas aportan 35.9% de la Producción Bruta Total y generan 74% de los empleos (INEGI, 2014a), es decir un aproximado de más de 19.6 millones de puestos laborales (Gobierno de la República, 2013a).

3.1.4. MiPyMEs en Yucatán

Para el estado de Yucatán la vocación para las actividades económicas que presenta principalmente son:

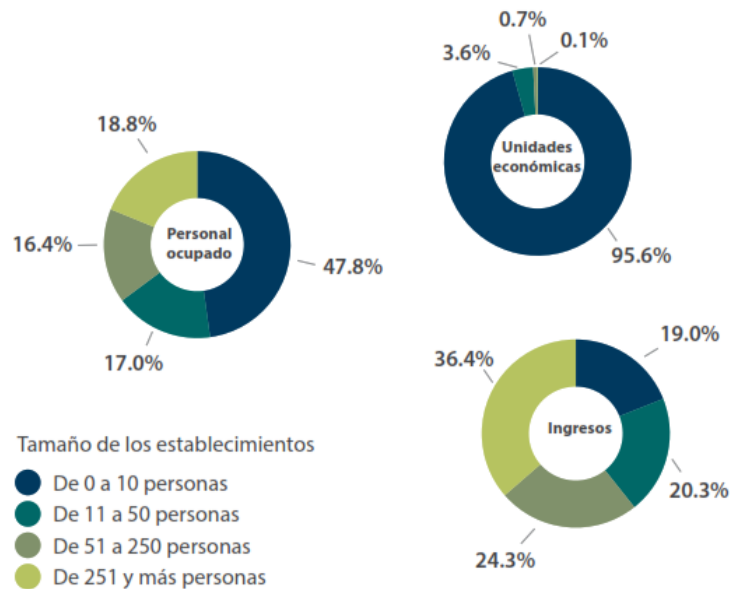
Agropecuarias y del sector primario, pesca, henequén, apicultura, silvicultura y producción de carnes, también tiene presencia en turismo. Cuenta con pocas industrias, más del 97% son empresas micro y pequeñas, aproximadamente la mitad del área de procesamiento de alimentos, aunque existen algunas empresas muy grandes que se dedican al petróleo, al cemento y maquiladoras de exportación principalmente del área textil. (SEFOE, 2008 citado en Cárdenas, 2013, p. 47)

En 2013 Yucatán contaba con el 2.3% de establecimientos del total del país, es decir 98,478 unidades, representando las MiPyMEs el 99% de esta cantidad significando 97,493 unidades (INEGI, 2014a), como lo muestra en la Figura 3.1. Así en Yucatán se reportó una tasa de crecimiento anual de 2.8% en el número de unidades económicas, dentro de los 106 municipios de Yucatán, 5 presentaron un crecimiento considerable con

mayor porcentaje entre 15.6% y 19.6% siendo estos Tixcacalcupul, Quintana Roo, Chankom, Yaxcabá y Calotmul.

Figura 3.1.

Tamaño de establecimientos en Yucatán, según variables seleccionadas, 2013



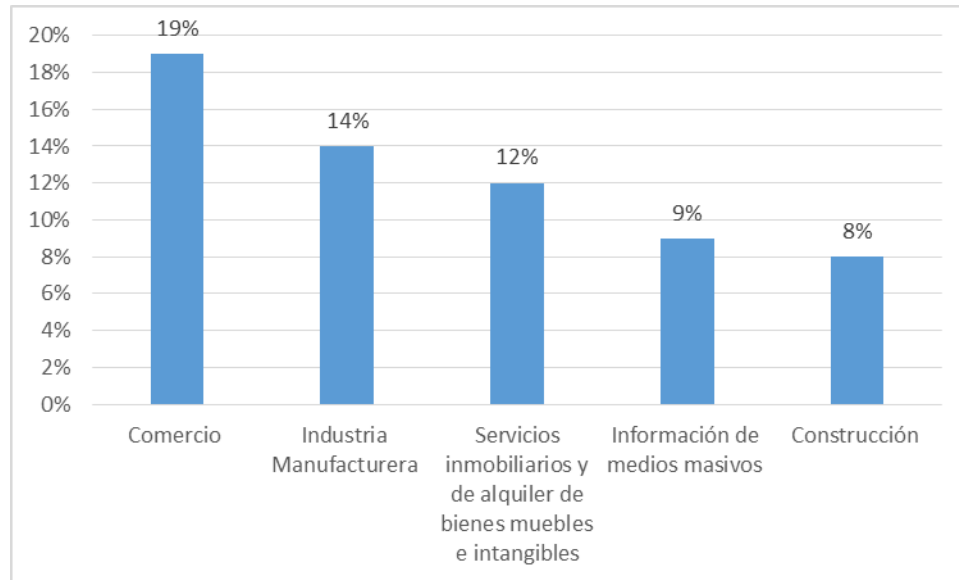
Fuente: INEGI (2014)

La Figura 3.1 muestra el comportamiento de la clasificación de las unidades económicas por tamaño y su representación en el estado de Yucatán, en tanto a porcentajes, personal ocupado y los ingresos que aporta cada una de ellas.

La Figura 3.2 muestra las 5 principales actividades distribuidas del producto interno bruto del estado de Yucatán, de acuerdo a la participación de las diversas actividades económicas del estado y la importancia que ocupa cada una en el desarrollo económico del estado.

Figura 3.2.

Participación porcentual de las 5 principales actividades económicas en el Producto Interno Bruto de Yucatán



Fuente: Elaboración propia adaptado de la Secretaría de Fomento Económico (SEFOE, 2008 citado en Cárdenas, 2013)

En los datos de la Figura 3.2 se puede apreciar que las tres actividades para 2010 con más peso en Yucatán son el comercio, la industria manufacturera y los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, con 19%, 14% y 12% respectivamente.

3.2. El sector comercio

El comercio, es la actividad que permite comprar y vender productos sin necesidad de transformarlos, en otras palabras, son mercancías que se venden en las mismas condiciones en las que fueron adquiridas. El comercio de bienes y servicios, puede clasificarse según el INEGI (2018) en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2018 en dos sectores (comercio al por mayor y comercio al por menor), 16 subsectores, 40 ramas, 68 subramas y 154 clases de actividad.

3.2.1. El sector comercio al por menor

El comercio al por menor se refiere a:

Unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares, aunque en algunas ocasiones esos productos también se comercializan a negocios, como el comercio de gasolina o de automóviles. Comprende también unidades económicas dedicadas a revender mercancías sin haberlas comprado, es decir, las reciben de otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social. (INEGI, 2018, p. 281)

De igual manera, el comercio al por menor puede utilizar alguno de los siguientes métodos: comercio de productos a través de máquinas expendedoras; comercio puerta por puerta; comercio por catálogo; comercio multinivel; comercio con demostración de productos en hogares; telemercadeo con ventas vía telefónica. Y los comercios al por menor son conocidos como tiendas, farmacias, supermercados, minisupers, ferreterías, tlapalerías, o derivan su nombre de los productos que comercializan (INEGI, 2018).

3.3. Mérida y sus comisarías

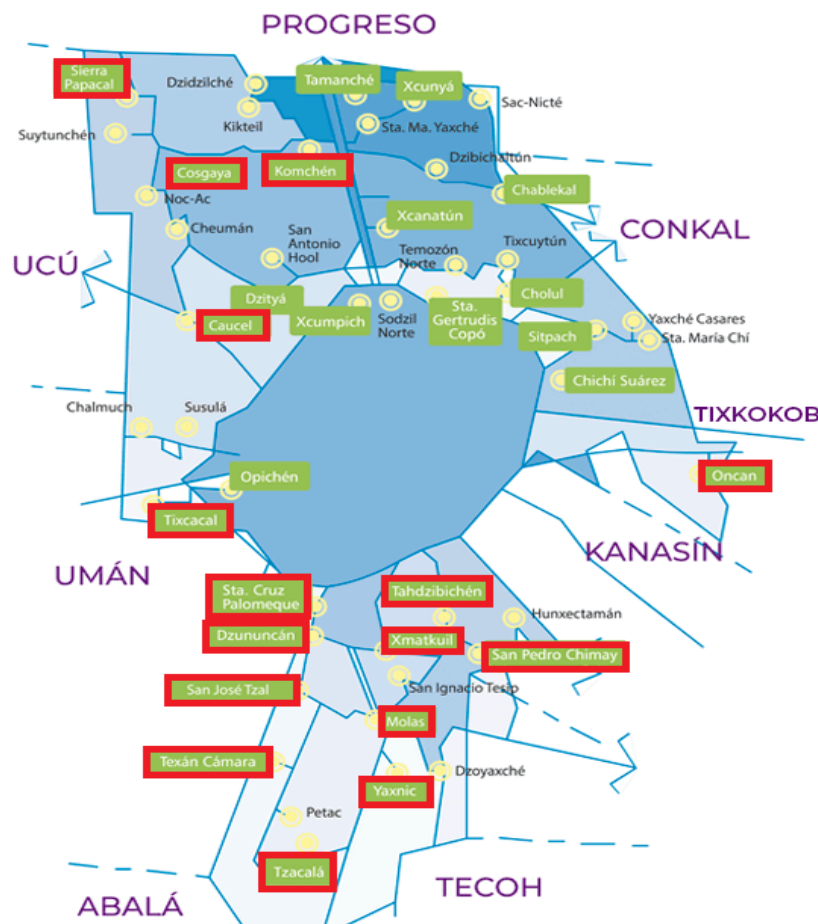
Mérida desde su fundación por Francisco de Montejo, el Mozo, en aquel cerro principal de la ciudad maya de Ichcaanzihó, el 6 de enero de 1542 (Universidad Autónoma de Yucatán, 2015), hasta la actualidad ha encontrado diferentes formas de organización poblacional. Una de ellas consiste en que el municipio de cada estado cuenta con una cabecera municipal que “es el área geográfica que está definida por un perímetro urbano, cuyos límites se establecen por acuerdos del Consejo Municipal. Corresponde al lugar en donde se ubica la sede administrativa de un municipio” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018, p.1). Y comúnmente rodeadas por comisarías que se entiende como el “núcleo de población con censo no menor a los quinientos vecinos” (Ayuntamiento de Mérida 2012-2015, 2012, p. 42).

Así el municipio de Mérida, Yucatán el cual “concentra casi el 43% de la población total del estado” (López y Pinzón, 2017, p. 3). Se constituye de 27 comisarías, “Caucel, Cosgaya, Chablekal, Chichí Suárez, Cholul, Dzityá, Dzununcán, Komchén, Molas,

Oncán, Opichén, San José Tzal, San Pedro Chimay, Santa Cruz Palomeque, Santa Gertrudis Copó, Sierra Papacal, Sitpach, Tahdzibichén, Tamanché, Texán Cámara, Tixcacal, Tzacalá, Xcanatún, Xcumpich, Xcunyá, Xmatkuil y Yaxnic” (Ayuntamiento de Mérida 2012-2015, 2014, p. 45). De las cuales 16 cuentan con alto grado de marginación, las cuales son: Yaxnic, San Pedro Chimay, Texán Cámara, San José Tzal, San Antonio Tzacalá, Santa Cruz Palomeque, Dzununcán, Xmatkuil, Caucel, Oncán, Molas, Cosgaya, Tahdzibichén, Tixcacal, Sierra Papacal y Komchén (CONAPO, 2011c) las cuales se muestran y resaltan en la Figura 3.3.

Figura 3.3.

Comisarías y subcomisarías de Mérida, Yucatán



Fuente: Ayuntamiento de Mérida (2018)

En este contexto, específicamente las comisarías de Mérida son localidades rurales en donde sus pobladores, no obstante de estar ligados al trabajo urbano, del cual los beneficia con gran porcentaje de los ingresos económicos, igualmente persisten componentes económicos de la vida campesina, sobresaliendo las actividades agropecuarias, que incluso en algunas comisarías éstas se convierten en principales fuentes de trabajo (Lugo y Tzuc, 2011).

3.3.1. La dinámica económica en las comisarías de Mérida

Y son estas zonas, las comisarías, las que generalmente obtienen su ingreso económico dentro de la ciudad principal más cercana, trasladándose hasta ella, sin embargo, los pobladores continúan buscando opciones económicas y favorables dentro de su misma comisaría para no descuidar su vida y sus roles familiares (López y Pinzón, 2017).

Dentro de esta búsqueda de opciones económicas y de fácil acceso una de las estrategias empleadas tanto en estas comisarías como para muchos otros mexicanos más, es apostar a la apertura de un micronegocio que le pueda dar un respiro a la ahogada economía familiar, al cual se le invierte la esperanza de que con él se pueda aspirar a un futuro más estable.

Y como el INEGI (2014a) lo refleja esta estrategia es utilizada por gran parte de la población nacional y es muy bien recibida por la sociedad. Ya que el número de microempresas es 5, 383,150 a lo largo de todo México, pero que esta forma de trabajo sea bien recibida por la sociedad no significa que siempre se tenga éxito con un micronegocio. Ya que lamentablemente entre más pequeño sea, las posibilidades de fracaso aumentan (Ocaranza, 2015) y éste uno de los principales factores que los hacen vulnerables, aunado a la falta de preparación y competencia principalmente con empresas más grandes.

Así a lo largo del mundo la opción de emprender y el autoempleo se transforman en una estrategia de supervivencia, más en tiempos de crisis y desempleo. En donde los emprendedores inician esta actividad por el ánimo de arrancar con una idea innovadora,

suplir a un nicho de mercado o por el deseo de generar ingresos propios (López y Pinzón, 2017)

Yucatán cuenta con 94,145 micronegocios (INEGI, 2014a) y está conformado por 106 municipios cada uno con diverso número de comisarías que en su mayoría están rezagadas por la dinámica de desarrollo que se centra en polos o territorios específicos, por ejemplo las cabeceras municipales, como lo es Mérida. Una de estas comisarías es Komchén (CONAPO, 2011c), la cual presenta marginación y cuenta con 4,259 habitantes, y tiene 98 microempresas (López y Pinzón, 2017) las cuales representan el sustento para 98 diferentes familias, pensando que estas a su vez se componen de 4 integrantes en promedio, se tiene que una población de 392 personas se pueden ver afectadas si alguna de éstas se llegará a cerrar. En este sentido, estas familias se verán forzadas a utilizar otro tipo de estrategias para buscar el sustento, como lo es migrar a otras poblaciones para buscar trabajo, apoyando así a que Komchén continúe con esta etiqueta de marginación.

Por tanto estos microempresarios de Komchén, Yucatán necesitan para sus microempresas estrategias competitivas que les permitan asegurar la permanencia en el mercado, ya que al crecer ellos, apoyan al desarrollo de la comisaría.

De acuerdo con López y Pinzón (2017) ante la falta de empleos en las zonas rurales, sus residentes optan por la opción de emprender, en donde en mucho de los casos, lo llevan a cabo sin los conocimientos necesarios, buscando junto con ellos aspirar para sus familias un mejor modo de vida y con ello el bienestar de su comunidad, pero al no estar preparados lo suficientes corren el riesgo de no tener éxito con sus empresas.

Así uno de los principales criterios que intervienen para el éxito de estas empresas es la competitividad la cual incluye por un lado, los factores externos referentes al ambiente de la empresa como las variables sociales, económicas, políticas y legales. Y por otro lado, los factores internos que engloban los recursos físicos, técnicos y financieros y su capacidad para operarlos junto con habilidades organizativas y directivas (López y Pinzón, 2017).

La falta de apoyo a estas microempresas puede causar un pronto fracaso en ellas y contribuir al movimiento que desde 1980 se ha manifestado, como lo comenta Lugo (2006) la emigración hacia otras ciudades más desarrolladas como lo son Mérida y Progreso, por su cercanía con Komchén, e incluso a otros estados como Quintana Roo, para obtener mayores ingresos para las familias, deteniendo así en gran medida el desarrollo de la comisaría marginada de Komchén, Yucatán.

3.3.2. Comisaría de Komchén

Para la ejecución de esta investigación se consideró a la comisaría de Komchén del municipio de Mérida, Yucatán ya que cumple con las condiciones ideales para la realización de la misma, entre ellas que este catalogada por la CONAPO (2011c) con alto grado de marginación y que cuente con 98 micronegocios (López y Pinzón, 2017) suficientes para el análisis.

Así la comisaría de Komchén, cuyo nombre significa el pozo de la hondonada, está localizada en la zona norte del municipio de Mérida aproximadamente a 15 km de la cabecera municipal, colinda con Kikteil y Santa María Yaxché. Cuenta con 4259 habitantes, distribuidos en 2134 hombres y 2125 mujeres. En tanto a infraestructura alberga los siguientes centros: iglesia católica Inmaculada Concepción, iglesia presbiteriana, iglesia bautista, iglesia pentecostés, iglesia mormona, iglesia de los testigos de Jehová, jardín de niños Miriam Saldívar Ricalde, guardería Pillines, escuela primaria Gonzalo Guerrero turno matutino y Amalia Gómez de Aguilar turno vespertino, escuela secundaria Joaquín Cuello Cuello, COBAY, local de comisaría municipal, local de comisaría ejidal, centro de capacitación de la mujer, biblioteca municipal, IMSS, cancha de usos múltiples, parque infantil, parque recreativo con bancas y áreas verdes, campo de béisbol, campo de fútbol, mercado municipal, caseta de policía estatal, centro de capacitación comunitario. Y cuenta con los siguientes servicios: calles pavimentadas al 90%, embanquetado al 50%, agua potable al 85%, electrificación al 85%, recolección de basura, transporte público, alumbrado público al 90%, teléfonos públicos al 80%, módulo médico municipal con servicio odontológico y psicológico, cibercafé, farmacias, tiendas de diversos insumos y cementerio (Ayuntamiento de Mérida, 2018).

Para 2010 Komchén, reflejaba los índices en materia de rezago social presentados en la Tabla 3.2 (CONEVAL, 2010).

Tabla 3.2.

Indicadores de rezago social de la comisaría de Komchén, Yucatán.

Indicadores de rezago social	Porcentaje
Población de 15 años o más analfabeta	8.12
Población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela	3.9456
Población de 15 años y más con educación básica incompleta	52.8321
Población sin derechohabiencia a servicios de salud	19.3003
Viviendas con piso de tierra	1.07
Viviendas que no disponen de excusado o sanitario	16.9261
Viviendas que no disponen de agua entubada de la red pública	12.5486
Viviendas que no disponen de drenaje	19.358
Viviendas que no disponen de energía eléctrica	0.9728
Viviendas que no disponen de lavadora	35.6031
Viviendas que no disponen de refrigerador	21.5953

Fuente: Elaboración propia adaptado de (CONEVAL, 2010)

Gracias a los indicadores de rezago social se puede determinar el Índice de Rezago Social (IRS) el cual permite ordenar y clasificar las entidades federativas, municipios y localidades de mayor a menor grado de rezago social en un momento del tiempo (CONEVAL, 2010).

Por tanto, el Índice de Rezago Social (IRS) es:

Una medida en la que un solo índice agrega variables de educación, de acceso a servicios de salud, de servicios básicos en la vivienda, de calidad y espacios en la misma, y de activos en el hogar. Es decir, proporciona el resumen de cuatro carencias sociales de la medición de pobreza del CONEVAL: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a los servicios básicos en la vivienda y la calidad y espacios en la vivienda. No se trata de un medición de pobreza, ya que no incorpora los indicadores de ingreso, seguridad social y alimentación, permite tener información de indicadores sociales desagregados hasta nivel localidad, con

lo que CONEVAL contribuye con la generación de datos para la toma de decisiones en materia de política social, especialmente para analizar la desigualdad de coberturas sociales que subsisten en el territorio nacional. (CONEVAL, 2010, parr. 2)

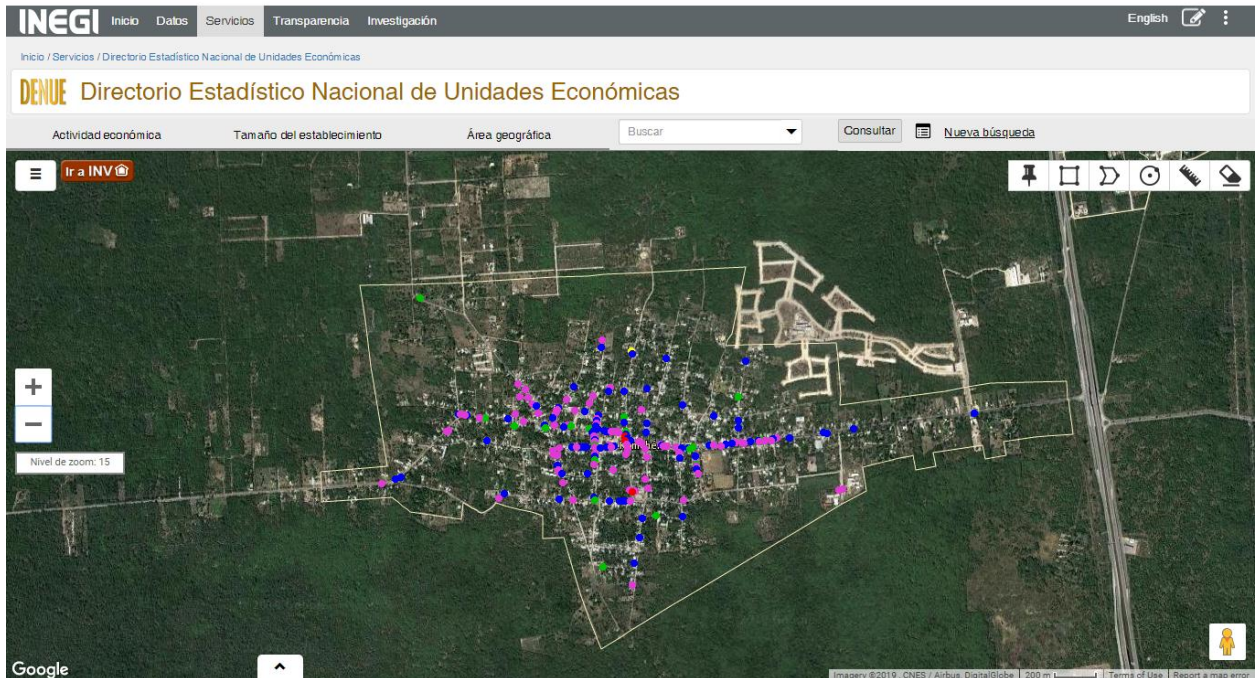
Por tanto el Índice de Rezago Social (IRS) para la comisaría de Komchén es de -0.98914 el cual da un grado de rezago social muy bajo, lo anterior reflejando que es mínimo el nivel de rezago social y el lugar que ocupa en el contexto nacional Komchén en el 90,710 de 107,475 localidades analizadas.

Para 2010, en la localidad existen 1, 028 viviendas particulares habitadas, de las cuales el 87.5% cuenta con servicio de agua potable, el 99% con energía eléctrica y el 80.6% con drenaje. La población presenta un alto grado de marginación, aunque no es considerada como una Zona de Atención Prioritaria (ZAP), ni pertenece al Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias (PDZP); dado que la comunidad goza de la infraestructura básica y la mayoría de la población tiene acceso a los servicios básicos en su vivienda (SEDESOL, 2016).

En tanto a unidades económicas en el INEGI (2014b), en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas refleja que existen 204 de estas distribuidas en el territorio de Komchén. Tal distribución se puede observar en la Figura 3.4.

Figura 3.4.

Distribución de unidades económicas en Komchén, Yucatán



Fuente: INEGI, (2014b)

De estas 204 unidades económicas, 196 pertenecen a la clasificación de micronegocios y de los más comunes están por ejemplo: antojitos, cantinas, carnicerías, carpinterías, clubs de nutrición, cocinas económicas, farmacias, fruterías, lavanderías, loncherías, minisúpers, pizzerías, pollerías, diferentes tipos de talleres de reparación, tiendas de abarrotes, viveros, entre otros.

Así analizando la información expuesta en el capítulo anterior muestra que el comercio al por menor es una actividad económica estratégica a nivel nacional y tiene un impacto significativo en la economía nacional y estatal. Las microempresas comerciales tienen un rol social y económico relevante en este sector, pero se ven permeadas con mayor frecuencia por un entorno más competitivo y globalizado, lo cual ha generado que muchos de ellos reduzcan sus ingresos y, en consecuencia la pérdida de empleos y cierre de establecimientos.

En Komchén, como lo comenta Colli (2018), los micronegocios comerciales constituyen la principal actividad económica al interior de esta comisaría, que brinda empleo a la población y les permite tener acceso a diversos productos en el interior de la comunidad, en su mayoría productos básicos. El entorno en el que se desarrollan los negocios de Komchén, aún conserva ciertos elementos de la sociedad rural como la vestimenta y el idioma, sin embargo, la vinculación existente entre la ciudad de Mérida y Komchén está generando constantes cambios sociales, tecnológicos y demográficos en la localidad, acercándola cada vez más al estilo de vida de la sociedad urbana. Asimismo, la cercanía de Komchén con la ciudad de Mérida también ha facilitado el acceso a otros comercios fuera de la localidad, trayendo como consecuencia nuevos competidores.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

Para la realización de la presente investigación se describe la metodología que ha sido empleada, el conjunto de procedimientos utilizados en este trabajo. El tipo de investigación de que se trata, el diseño, las herramientas de recolección utilizadas, entre otros, forman parte de este capítulo. Se explica asimismo la selección de la población y la elección de la muestra, así como características relevantes de las empresas investigadas y como se analiza la información obtenida.

4.1. Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en relación con su enfoque esta investigación es cuantitativa, ya que se usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación, así como para demostrar la relación que puede existir entre las variables seleccionadas.

4.2. Clasificación de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), ésta investigación según su objeto de estudio es factual al ser fundamentada en los hechos y realidades que presenten los micronegocios de Komchén, Yucatán.

Por su objetivo esta investigación, es aplicada pretendiendo incrementar el bienestar, con los resultados de las familias de los empresarios de Komchén, Yucatán.

Según la fuente, la investigación es de campo al observar los comportamientos y conductas que presentan los empresarios de la comisaría de Komchén. Por lo tanto según el método, la investigación es empírica.

Por su alcance Hernández et al. (2014), definen que esta investigación se considera descriptiva, ya que la investigación busca analizar las estrategias de competitividad de los micronegocios de Komchén, Yucatán.

Y por el período que abarca la investigación será transversal ya que es un análisis en un momento determinado.

4.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es la guía que marca la pauta para obtener la información que se requiere en una investigación tratando de dar respuesta a al planteamiento del problema (Hernández et al., 2014). Así el diseño de esta investigación es no experimental ya que parte de encuestas y observaciones acerca del manejo del negocio, se evalúan y analizan los resultados obtenidos, de modo que no se interviene en el contexto natural en el que se lleva a cabo la administración de las tiendas de abarrotes.

4.4. Unidad de análisis

Para esta investigación las unidades de análisis fueron las tiendas de abarrotes ubicadas en la comisaría de Komchén perteneciente al municipio de Mérida, Yucatán las cuales cumplieron con las cualidades de la definición de tiendas de abarrotes de acuerdo con la categoría 461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas del SCIAN 2018. Tales tiendas de abarrotes son dirigidas por empresarios que residen en la misma comisaría de Komchén.

4.5. Población y muestra

La población que comprende esta investigación está conformada por las tiendas de abarrotes que constituyen el sector comercio al por menor localizadas en la comisaría de Komchén de Mérida, Yucatán.

El tamaño de la población es de 40 negocios de este tipo, encontrados en los límites de esta comisaría, de los cuales accedieron a participar 26, siendo esta una muestra no probabilística, por conveniencia de las tiendas de abarrotes encontradas alineadas a las definiciones dadas.

4.6. Variables

Las variables se determinaron en función de los objetivos específicos por tanto se tienen las siguientes:

Perfil del microempresario abarrotero de Komchén.

Características de las tiendas de abarrotes de Komchén.

Estrategias que siguen las tiendas de abarrotes de Komchén.

Necesidades de capacitación para las tiendas de abarrotes de Komchén.

Brechas entre estrategias competitivas y necesidades de capacitación de las tiendas de abarrotes de Komchén.

A continuación se presenta la Tabla 4.1 donde se muestra la operacionalización de las variables.

Tabla 4.1.

Operacionalización de las variables.

Objetivo	Variable de análisis	Instrumento
Analizar el perfil de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán.	Perfil del microempresario abarrotero de Komchén	Cuestionario (Anexo 1). Sección 1. Ítems: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15.
Analizar las características de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán.	Características de las tiendas de abarrotes de Komchén.	Sección 1. Ítems: 2, 3, 4, 5, 16, 17, 18, 19 y 20.
Identificar y analizar las estrategias que emplean los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán.	Estrategias que siguen las tiendas de abarrotes de Komchén.	Cuestionario (Anexo 1). Sección 2. Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17. Sección 4. Ítems: 1, 2 y 3.
Establecer propuestas de capacitación en función de las necesidades de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán que les permitan su permanencia para asegurar el sustento de sus familias.	Necesidades de capacitación para las tiendas de abarrotes de Komchén.	Cuestionario (Anexo 1). Sección 2. Ítems: 5, 10 y 12. Sección 3. Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8. Sección 5. Ítem 1.

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Instrumentos de recolección de información

Al tener una investigación cuantitativa se tuvo como instrumento un cuestionario que se aplicaron al sujeto de estudio que es el empresario dueño de las microempresas (unidad de análisis).

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó un cuestionario para evaluar las estrategias competitivas en los micronegocios de zonas marginadas. Para su construcción se analizaron proyectos de investigaciones similares y se repasó información relacionada a estrategias competitivas y micronegocios, con el fin de determinar las variables a medir. Ante esta búsqueda se encontró con una herramienta empleada en una investigación similar realizada por Meléndez y Sotalero (2014), la cual fue adaptada para la presente investigación.

Se aplicó una prueba piloto a 20 micronegocios en condiciones similares a las de la comisaría con marginación, generando después de este ejercicio nuevas modificaciones para mejora del propio instrumento, dando como resultado el cuestionario final.

4.7.1. Estructura del instrumento

Este instrumento está constituido por 49 ítems conformado por recolección de datos de control y dividido en cuatro categorías competitivas; estrategia competitiva y diferenciación; gestión empresarial; fuerzas competitivas; apoyos. El instrumento se adjunta en el Anexo 1.

4.7.2. Descripción del instrumento

El instrumento empleado en esta investigación se compone en la primera parte por datos de control consistente en 5 ítems dicotómicos y 15 preguntas abiertas en tanto a las categorías que mide empresarialmente la primera que es estrategia competitiva y diferenciación compuesta por 9 ítems dicotómicos, 7 de opción múltiple y una pregunta abierta; la segunda que es gestión empresarial está constituida por 7 ítems de opción múltiple y una pregunta abierta; la tercera de fuerzas competitivas comprende 2 ítems de opción múltiple y un ítem dicotómico; la cuarta y última sección de apoyos se compone por un ítem de opción múltiple.

4.7.3. Validez del instrumento

La validez de un instrumento ocurre cuando este mismo es corroborado y se evalúa aquello para lo cual está destinado. La misma indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos (Bernal, 2013). Uno de los métodos para realizar esta, es a través de validez de expertos, la cual indica el grado en que el instrumento mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández et al., 2014).

Por tanto, el instrumento fue analizado, revisado y validado por un panel de expertos integrado por docentes del Instituto Tecnológico de Mérida, corroborando y dando retroalimentación sobre los ítems del instrumento, para así conformar la versión final.

4.8. Plan de análisis

La investigación estrategias de competitividad de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán, se realizó de la siguiente forma:

Etaapa 1. Observación. Se realizó un recorrido en la comisaría de Komchén, Yucatán, buscando las características que comparten los micronegocios.

Etaapa 2. Análisis. Se organizó la información que permita recabar e identificar las mejores estrategias empleadas para la supervivencia de los micronegocios, aplicando el instrumento necesario.

Etaapa 3. Identificación. Se localizó las carencias de las tiendas de abarrotes que pudieron ser subsanadas con capacitación, con base en el instrumento de aplicación, el cuestionario.

Etaapa 4. Propuesta. Se diseñaron propuestas de capacitación con la finalidad de que estas ofrezcan como resultado mayor permanencia en el mercado para las tiendas de abarrotes.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados en primera instancia por categorías competitivas; estrategia competitiva y diferenciación; gestión empresarial; fuerzas competitivas; apoyos. Y después en función de las variables analizadas.

5.1. Resultados por categoría competitiva.

5.1.1. Resultados estrategia competitiva y diferenciación

A continuación se muestran los resultados de los apartados de estrategia competitiva y diferenciación. Posteriormente se analizan los resultados correspondientes a la gestión empresarial aplicada, seguida a las fuerzas competitivas que tienen injerencia en el negocio y finalmente los apoyos esperados.

Como se observa en la tabla 5.1 los empresarios abarroteros expresaron sus principales características de diferenciación en relación a la competencia de los cuales 42% afirmaron que se diferencian por precios bajos. En la misma proporción de importancia mencionaron la buena relación que se lleva con el cliente y en un 16% se reparte la relación con los proveedores, la garantía y el conocimiento de las características de los productos.

Como comentan Guatzoón, Canto y Ulibarri (2019), en la mayoría de las microempresas para acrecentar y conservar las ventas y mantener o aumentar la porción de mercado, los dueños del negocio generalmente recurren a prácticas tales como la venta de los productos a precios más bajos que los competidores, aunque esto signifique el sacrificio de una parte de sus ganancias, pero así pueden prolongar la vida del negocio.

Una ventaja muy particular que poseen las microempresas es que tienen la posibilidad de establecer relaciones personales y cercanas con sus clientes, la empresa necesita comprender que el cliente tiene que ser objeto de atenciones, consideraciones y trato especial para que prefiera seguir haciendo sus compras en ese establecimiento (Pickle, 1995).

Tabla 5.1.

Principal característica de diferenciación de la competencia.

	Frecuencia	Porcentaje
Precios bajos	11	42%
Buena relación con los proveedores	2	8%
Buena relación con el cliente	11	42%
Garantía del producto	1	4%
Conoce las características, ventajas y atributos de sus productos	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los empresarios encuestados, ninguno cuenta con sucursales en otra parte del estado. Esto refleja la realidad que comentan Guatzozón et al. (2019), donde la mayoría de las microempresas solo compiten en un mercado local ante las limitadas posibilidades de ampliar su mercado.

De acuerdo al *interés de llegar a nuevos clientes*, solo el 12% expresó estar en desacuerdo con la expresión anterior. El 88% restante si desea aumentar su número clientes. Pero uno de los más grandes retos que enfrentan las PyMes es insertarse fuera de un mercado local, ante la falta de darle un correcto valor a los productos ofertados (Sánchez, Quintero y García, 2017).

En cuanto a las razones de los microempresarios que tienen interés de llegar a un mayor número de clientes, la más sobresaliente fue la que hace referencia a aumentar las ventas, con 46%. Con mucho menor porcentaje, se mencionó la intención de agrandar el negocio, con el 8% de las respuestas (ver tabla 5.2).

Lo anterior, denota que la mayoría de estas microempresas se encuentran aún en una fase temprana, ya que dentro de las diferentes etapas de vida que puede alcanzar un negocio, en las más tempranas la meta que persigue es el efectivo, la liquidez, traducido en el aumento del índice de ventas (Adizes, 2015).

Tabla 5.2.

Razones de los que tienen interés de llegar a un mayor número de clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
Aumentar las ventas	12	46%
Agrandar el negocio	2	8%
Por ser una manera digna de salir adelante	1	4%
Por ventas bajas	1	4%
Por los productos	1	4%
De ahí vivo	1	4%
Para progresar	1	4%
No contestaron	4	15%
	23	88%

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, las razones que expresaron aquellos que no tienen interés de alcanzar a más clientes se encuentran: por la responsabilidad que esto implica o por la existencia de competencia, entre otras (ver tabla 5.3).

De igual manera, es entendible el deseo del empresario de no adquirir nuevas responsabilidades a las ya obtenidas al saber los esfuerzos que conlleva tratar de llegar a un mayor número de clientes, ya que “una de las características de las pequeñas empresas es que su dueño es socio mayoritario y gerente de la empresa, en la que opera como hombre orquesta o sabelotodo; por lo general, es una persona madura de edad avanzada” (Anzola, 2010, p. 15).

Tabla 5.3.

Razones de los que no tienen interés de llegar a un mayor número de clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
Más responsabilidad	1	4%
Porque hay mucha competencia	1	4%
Por otras prioridades	1	4%
	3	12%

Fuente: Elaboración propia

El 96% de los abarroteros expresó conocer las características de los productos que ofertan. La importancia que tiene conocer las características del producto se convierte en un punto fundamental para poder completar el proceso de la venta. Ya que no se compra un producto en sí mismo, sino que el comprador adquiere los beneficios/soluciones que el producto le brinda. No todos los clientes conectan con la empresa o con el producto de la misma forma y es por eso que hay que conocer los atributos del producto que se ofrece para permitir que los clientes puedan interpretar y conectar libremente (Botas, 2013).

En tanto a capacitación o cursos recibidos con relación a los productos ofertados, el 77% de los empresarios no han participado en ningún curso. Esto denota la vulnerabilidad a la que están expuestas estas microempresas donde, como Anzola (2010) comenta:

Se ha comprobado que una de las causas del fracaso de las empresas puede ser la falta de preparación y experiencia de los pequeños empresarios, ya que algunos de éstos, sin la suficiente preparación para hacer frente a las responsabilidades de una compañía, deciden crear una. (p. 57)

Quedando en las mismas manos del empresario tomar las decisiones de su negocio a corazonadas y aplicar sus conocimientos empíricos alcanzados hasta esa etapa de la vida.

Alrededor del 81% de los empresarios abarroteros denotaron que conocen lo que sus clientes esperan del negocio, y esto a través de diferentes medios, donde el más empleado fue: *escuchando las sugerencias proporcionadas por el mismo cliente*, lo anterior lo emplean 22 de los 26 abarroteros encuestados, seguido en menor medida por otros dos medios como: con *análisis de los productos más vendidos* y *cuestionando directamente sobre sus necesidades* con 6 y 2 respectivamente abarroteros que emplean estos medios (ver tabla 5.4).

La escucha activa de las sugerencias y el acercamiento que tiene con el cliente es una de las ventajas competitivas más importantes con las que cuentan los empresarios abarroteros ante sus grandes competidores. Como comenta Pickle (1995), las empresas que no puedan ofrecer iguales servicios, calidad y precios, que otras con las que compiten, tendrán dificultades para seguir en operación, debido a que los clientes tienden a abandonarlas en búsqueda de mejores servicios o productos.

Tabla 5.4.

Medios empleados para saber lo que el cliente necesita.

	Frecuencia
Escuchando las sugerencias del cliente	22
Análisis de los productos más vendidos	6
Preguntándole directamente al cliente	2

Fuente: Elaboración propia

El 88% de los empresarios manifestaron que están de acuerdo con el manejo de sus negocios en relación a los buenos resultados que les han proporcionado. Sin duda los buenos resultados están en función del dinero generado, en un periodo de tiempo, por la misma tienda de abarrotes donde es claro que, mientras más recursos financieros tenga una empresa y mejor los gestione, más factible será que resista alguna dificultad que se presente o que le sean redituados mayores beneficios (Anzola, 2010).

En relación a la frecuencia con la que retornan los clientes, 58% de los empresarios indicaron que sus clientes siempre lo hacen, otro 27% marcó que casi

siempre, y el 15% restante reflejó una frecuencia de retorno regular (ver tabla 5.5). Donde en la actualidad en todo negocio la prioridad debe ser los clientes, quienes “ya no solo buscan calidad y buenos precios, ahora exigen un buen servicio al cliente” (Cen, González y Pereyra, 2018, p. 526). Y el parámetro de lo anterior será la recompra del cliente.

Tabla 5.5.

Frecuencia con la que retornan los clientes a adquirir sus productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	58%
Casi siempre	7	27%
Regularmente	4	15%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

Para la promoción de productos, 58% comentó que no realiza esta tarea. Mientras el porcentaje restante si la lleva a cabo esta importante actividad. Donde es sabido que la mercadotecnia “desempeña un papel fundamental en la economía de las empresas alrededor del mundo, y no es diferente en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Sánchez, Vázquez y Mejía, 2017, p. 93). En este sentido, el uso de la mercadotecnia se puede convertir en un excelente aliado para alcanzar las metas del negocio.

Dentro de las razones de aquellos que no realizan la promoción de sus productos destaca con el 27%, *la falta de interés*, seguida por *la falta de tiempo* (ver tabla 5.6). Esto concuerda con lo que comenta Cortés (2019) que algunas microempresas no crecen por falta de apoyo y asesoramiento en distintos campos como lo es el mercadológico y algunos otros como: el organizacional, el legal y el financiero.

Tabla 5.6.

Motivos por el cual no se realiza la promoción.

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Falta de conocimiento	2	8%
Considera que es gasto	2	8%
Falta de tiempo	3	12%
Falta de interés	7	27%
No necesario	1	4%
	15	58%

Fuente: Elaboración propia

Para aquellos empresarios que si realizan promoción en sus productos, destacaron *los letreros en cartulina y/o pizarrón* como el método más empleado con un 23% (ver tabla 5.7). En esta parte “un buen producto debe acompañarse de una buena publicidad. Por lo tanto, escoger el medio publicitario apropiado a las necesidades del producto y a las posibilidades de la empresa es fundamental para asegurar el éxito del objetivo de la venta” (Anzola, 2010, p. 29). Sobre todo encaminando los recursos disponibles para concretar una estrategia publicitaria certera.

Tabla 5.7.

Principal medio por el que realiza la promoción.

	Frecuencia	Porcentaje
Internet (FB, página web, correo)	1	4%
Lonas	1	4%
Letreros en cartulina y/o pizarrón	6	23%
Otros	3	12%
	11	42%

Fuente: Elaboración propia

En tanto a la percepción de efectividad del medio en el que realiza la promoción, 23% de los empresarios establece que le es efectivo siempre, mientras que el 12% percibe que casi siempre les es útil y 8% aprecia que regularmente le es efectivo (ver tabla 5.8).

Ciertamente las actividades de mercadotecnia favorecen a las ventas de productos, pues ayudan a vender y a generar oportunidades para realizar innovaciones en el producto, de tal manera que permiten satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más cambiantes y por ende proporcionan mayores utilidades a la empresa (Fischer y Espejo, 2011).

Tabla 5.8.

Percepción de efectividad del medio en el que realiza la promoción.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	23%
Casi siempre	3	12%
Regularmente	2	8%
	11	42%

Fuente: Elaboración propia

Por la parte del *uso de tecnología*, solo el 27% de los empresarios estableció que emplea de ella en sus procesos, mientras que el 73% restante *no incluye tecnología* en su negocio. Así “el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (tic) no se distribuye de manera homogénea entre las empresas de los distintos sectores de la economía” (Bocanegra y Vázquez, 2011, p. 207). Dejando en esta carrera, en desventaja, a aquellos más vulnerables.

Por el contrario, cuando se les cuestionó sobre elementos tecnológicos empleados, destacó que un 19% emplea ya un lector de código de barras (ver tabla 5.9). Donde estos elementos tecnológicos de ayuda “comprenden no sólo el uso de Internet y la computadora, sino otras herramientas relacionadas con el funcionamiento administrativo de las empresas, así como con el conocimiento del perfil del consumidor” (Bocanegra y Vázquez, 2011, p. 207). Que de igual manera sigue presente esta carencia en la mayoría de los establecimientos.

Tabla 5.9.

Elementos tecnológicos empleados en las tiendas de abarrotes.

	Frecuencia	Porcentaje
Lector de código de barras	5	19%
Internet	3	12%
Redes sociales	3	12%
Otros	4	15%
Ninguna de las anteriores	11	42%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En tanto a la pregunta de: la razón del empleo de estas tecnologías, la respuesta más sobresaliente fue para: *registro de ventas y rapidez al momento de cobrar*, con un 15%, seguida de *emplear estas tecnologías para promoción del producto* (ver tabla 5.10). Lo anterior está en sintonía con la revolución tecnológica liderada por las tic, dando como resultado una revolución comercial, es decir, al manejo y operatividad de toda la actividad comercial, que inicia desde el proceso de elaboración del producto por el fabricante hasta la venta al consumidor final, donde encuentran puntos en común la electrónica, la informática y las telecomunicaciones (Bocanegra y Vázquez, 2011).

Tabla 5.10.

Razón de empleo de las tecnologías

	Frecuencia	Porcentaje
Recargas	1	4%
Registro de ventas y rapidez	5	19%
Promoción de producto	2	8%
Seguridad	1	4%
No respondieron	17	65%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

Ante el cuestionamiento de: *¿por qué no se emplea tecnología?*, en aquellos establecimientos que no lo llevan a cabo, sobresalió el 27% con la expresión de falta de educación en relación a la tecnología o no saber manejarla, seguida por aquellos que no la consideran necesaria con 19% o por decidía con 12% (ver tabla 5.11).

En relación al 27% que expresó no saber manejar la tecnología, lo anterior es una constante que se encuentra en aumento denominado analfabetismo digital donde cada vez son más personas que no saben cómo comunicarse vía online o qué términos emplear para referirse al contenido web. Y estos son problemas que generan grandes costos tanto para el país y sobre todo para las personas donde también el analfabetismo digital representa exclusión social (Molina, 2019).

Tabla 5.11.

Razón de no emplear tecnología en su negocio.

	Frecuencia	Porcentaje
No es necesaria	5	19%
Por ser costosa	2	8%
Por no saber manejarla	7	27%
No se tiene internet	1	4%
Decidía	3	12%
Por terceros se apoyan como contador público, cámara de comercio	1	4%
No contestaron	7	27%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se cuestionó si los empresarios están interesados en contar con una página web o facebook para mejorar el acceso a sus productos, así el 54% expresó no estar interesados, el 38% comentó que si estarían de acuerdo con la expresión anterior y 8% expresaron que ya cuentan con una página web (ver tabla 5.12).

Lo anterior lo reafirman las palabras de Bocanegra y Vázquez (2011) que particularmente las TIC no son prioridad en “las empresas del sector comercio y servicios, donde se observa una brecha muy significativa entre los micros, pequeños, medianos y grandes establecimientos” (p. 207). Ante la falta de capacitación e interés en esta materia.

Tabla 5.12.

Abarroteros con deseo de contar con una página web o facebook.

	Frecuencia	Porcentaje
Ya cuentan con una página web	2	8%
Les gustaría contar con una página web	10	38%
No les gustaría contar con una página web	14	54%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las razones negativas por las que no se desea una página web destaca la consideración de *no ser necesaria*, con 31%, seguida de *no saber cómo manejarla*, con el 8% (ver tabla 5.13). Lamentablemente diversas empresas no logran identificar los beneficios que la implementación que el e-marketing puede traerle, incluso lo consideran un gasto, sin embargo en muchos casos estos beneficios se pueden traducir en no perder competitividad (Harding y Hormozi, 1998; Koh, Magrys y Maguire, 2007).

Tabla 5.13.

Razones negativas por las que no se desea contar con una página web.

	Frecuencia	Porcentaje
No ser necesaria	8	31%
Es más laborioso	1	4%
La misma gente la promociona información	1	4%
No se sabe el manejo	2	8%
Ningún interés	1	4%
Planea cerrar tienda	1	4%
	14	54%

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario dentro de las razones positivas fueron más variadas: *por el motivo para aprender y mejorar, como incrementar ventas, o para poderse anunciar*, todas con un 8% (ver tabla 5.14).

En este sentido, la mercadotecnia en MiPyMEs es diferente a la mercadotecnia de grandes organizaciones (Reijonen, 2010; Gallagher, Gilmore y Henry, 2007), ya que esta es considerada más intuitiva, tomando en consideración a la competencia y que opera bajo las limitaciones humanas y financieras que posee en determinado momento (Gallagher et al., 2007).

Y como afirma Reijonen (2010) tales MiPyMEs implementan la mercadotecnia por las necesidades del momento y brindan poca atención a los planes y estrategias establecidas a diferencia de las grandes empresas que su crecimiento está dado en una manera más estructurada y cuentan con una mejor planeación (Greiner, 1997).

Tabla 5.14.

Razones positivas de contar con una página web.

	Frecuencia	Porcentaje
Para aprender y mejorar	2	8%
Llegar a la gente rápidamente	1	4%
Para incrementar ventas	2	8%
Solo si lo manejan los jóvenes	1	4%
Medio más sencillo de distribuir los productos	1	4%
Más gente conozca la tienda	1	4%
Para anunciarse	2	8%
No contestaron	2	8%
	12	46%

Fuente: Elaboración propia

También se cuestionó si contaban con clientes constantes o fieles que recurrentemente compraran en la tienda, teniendo como respuesta que el 88% de los

establecimientos tiene clientes constantes mientras que el 12% son clientes recurrentes u ocasionales.

Ciertamente los grandes establecimientos comerciales tienen mayor ventaja frente a los micros y pequeñas empresas en la inversión de mejora de los productos y servicios. No obstante, las microempresas han demostrado tener mayor contacto directo con el cliente identificando de esta manera sus problemas y necesidades de forma y en tiempo oportuno (Lescano, 2017).

Así, para aquellos que expresaron tener clientes fieles declaran como su principal estrategia para contar con ellos (destacando con 58%), la *buena atención*, seguido de un 23% con *precios accesibles* y un 8% que mencionaba la *cercanía con el cliente* y que *las personas encontrarán lo que necesitarán* (ver tabla 5.15).

Es común, en el caso de las microempresas, que se guarde una estrecha relación con consumidores o clientes, siendo ésta, a veces, muy afectiva para evitar en lo posible la participación de intermediarios, especialmente en América Latina, donde 90% de las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial, es decir, venta al detalle, la transformación y los servicios (Anzola, 2010).

De igual manera, ante la necesidad de crecer las empresas en sus primeras etapas de vida venden sus productos o servicios por debajo del promedio del precio del mercado solo por la razón de generar efectivo, ya que este mismo es el que necesitan para seguir desarrollándose (Adizes, 2015).

Tabla 5.15.

Principal estrategia para contar con clientes fieles.

	Frecuencia	Porcentaje
Precios accesibles	6	23%
Buena atención	15	58%
Otras (cercanía, que el cliente encuentre lo que necesita)	2	8%
	23	88%

Fuente: Elaboración propia

También se cuestionó la percepción de tener *clientes nuevos constantemente*, marcando que el 73% percibe que cuenta con clientes nuevos, mientras que el 23% no cuenta con ellos (ver tabla 5.16). Donde “la calidad de servicio se convierte para las microempresas una herramienta diferenciadora dentro de la competencia en el mercado” (Lescano, 2017, p. 11) siendo un diferenciador muy importante para la captación de nuevos clientes.

Tabla 5.16.

Percepción de contar con clientes nuevos constantemente.

	Frecuencia	Porcentaje
Tienen clientes nuevos	19	73%
No tienen clientes nuevos	6	23%
No contestaron	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

Los empresarios abarroteros compartieron su opinión acerca de lo que consideran necesario para tener mayores ingresos en su negocio, aquello que tendría que mejorar o hacer diferente a su competencia.

Como primera opción ellos consideraron que diversificar y aumentar los productos ofertados es lo más importante, esta fue la respuesta más concurrida con 18 empresarios que así la consideraron, seguida de 4 empresarios que priorizan ampliar la tienda, 2 con mejorar los precios, entre otras respuestas (ver tabla 5.17).

Por consecuencia al tener mayores ingresos y contar con dinero y buen manejo de éste, un empresario en pequeño podrá responder en forma acertada a las necesidades y expectativas del mercado (Anzola, 2010).

Tabla 5.17.

Consideración de acciones para tener mayores ingresos en su negocio que tendría que mejorar o hacer diferente a su competencia.

	Frecuencia
Diversificar y aumentar los productos ofertados	18
Ampliar tienda	4
Precios	2
Atención al cliente	1
Reducir costos fijos	1
Aumentar ventas	1
Publicidad	1
Conseguir quien traiga mercancía	1
Agilizar el cobro	1
Dedicarle más tiempo	1
Buen trato	1
Ninguno	1
Está bien	1

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Resultados estrategia gestión empresarial

A los empresarios de este estudio se les cuestionó sobre la frecuencia de la planificación del trabajo que llevan a cabo donde el 42% de ellos respondió que siempre lo realizan, seguido del 35% que expresaron una frecuencia regular y 23% casi siempre planifica su trabajo (ver tabla 5.18).

Así, “la deficiente planificación en las actividades productivas de los emprendedores y los factores en el crecimiento económico del giro del negocio, resaltan como resultados que inciden en las finanzas de los micros negocios” (Vásquez, Fajardo y Vásquez, 2019, p. 2) de ahí la importancia de llevar una correcta planificación del trabajo.

Tabla 5.18.

Frecuencia de planificación del trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	42%
Casi siempre	6	23%
Regularmente	9	35%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En tanto al cuestionamiento de la rotación del personal en el periodo de un año, solamente el 8% expresó haber tenido cambios, ya que el 92% restante, son los mismos empresarios son los que se encuentran al frente de su negocio atendiéndolo.

Dado que en otras regiones la rotación de personal está dada como “consecuencia de un mercado laboral dinámico donde le ofrece al trabajador un abanico de vacantes laborales en las que se puede emplear” (López, Moreno y Marín, 2015, p. 15) es una realidad que no se presenta en esta zona donde las vacantes laborales son reducidas y

en muchas ocasiones el dueño del negocio es el que se encuentra al frente del establecimiento.

En relación con el horario de atención al público, el 46% de las tiendas de abarrotes se encuentran abiertas entre 11 y 15 horas, seguidas del 35% con una apertura de 16 a 20 horas y el porcentaje restante atienden en un horario más reducido (ver tabla 5.19). Así las ocupaciones regularmente del empresario les llevan cada semana 10 horas más que un empleado promedio, cuarenta horas más al mes, casi un tercio más de jornada laboral (Ginard, 2015).

Tabla 5.19.

Horario de atención al público.

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 horas	2	8%
De 6 a 10 horas	2	8%
De 11 a 15 horas	12	46%
De 16 a 20 horas	9	35%
No contestaron	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se cuestionó acerca del número de días a la semana que los empresarios se encuentran laborando y el 62% expresó abrir los 7 días de la semana, mientras el 19% trabajan 6 días y el 12%, 5 días a la semana (ver tabla 5.20).

Al ser el empresario el que se encuentra al frente del negocio su responsabilidad no acaba nunca y trabaja muchas más horas, siendo en concreto su jornada 30% más larga en comparación a un empleado promedio (Ginard, 2015).

Tabla 5.20.

Días de apertura de la tienda de abarrotes a la semana.

	Frecuencia	Porcentaje
5	3	12%
6	5	19%
7	16	62%
No contestaron	2	8%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los incentivos que los empresarios emplean para motivar al personal con el que cuentan o a los familiares que brindan su apoyo en la tienda de abarrotes, el 23% expresó que recurre a brindar un buen salario, seguido del estímulo de un horario flexible con un 15% y en menor medida algunos más emplean viajes, incentivos o comisiones (ver tabla 5.21).

Donde la finalidad del incentivo, aparte de motivar al personal, debe estar acompañado de un diseño flexible, buscando retroalimentación y asegurando los objetivos de desempeño esperados en la organización (Ude y Coker, 2012) para que así puedan estos cumplir una función correcta e integral para el desarrollo de la empresa y al mismo tiempo beneficie al trabajador.

Tabla 5.21.

Estímulos empleados para motivar al personal

	Frecuencia	Porcentaje
Buen salario	6	23%
Viajes	1	4%
Incentivos	1	4%
Comisiones	1	4%
Horarios flexible	4	15%
No aplica	13	50%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.22 se observa el resultado del cuestionamiento acerca de *quién es la persona que se encuentra al frente del negocio*, teniendo que en el 50% de los establecimientos es el mismo propietario(a), seguido del 31% que expresó ser la pareja del propietario(a) la que se encuentra de responsable del negocio, en un 15% son ambos, esto es, el propietario(a) y su pareja, se encuentran al frente y el 4% restante el hijo(a) es el responsable.

Es muy común que cuando nacen las empresas el mismo empresario es el que aporta el capital y las dirige, hace y deshace todo, es además quien tiene totalmente centralizado el poder (Díez, 1979) y es muy difícil para el empresario la transición de delegar responsabilidades ya que el sentimiento de pérdida de control, poder y autoridad se hace presente.

Tabla 5.22.

Persona que se encuentra frente al negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Propietario(a)	13	50%
Pareja del propietario(a)	8	31%
Ambos	4	15%
Hijo(a)	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al punto: *quién es la persona que toma las decisiones importantes del negocio*, la tabla 24 expresa las respuestas de este cuestionamiento reflejando que en el 58% de los negocios es el propietario(a) quien toma las decisiones, seguido con la misma proporción de establecimiento donde las decisiones las toma la pareja del propietario(a) y en común acuerdo ambos con 19% y el 4% restante las decisiones las toma el hijo(a).

La acción de delegar responsabilidades dentro de la empresa se convierte en una ventaja, ya que la misma empresa se vuelve más atractiva para los inversionistas, cuando buscan financiamiento o inyección de capital. Donde para levantar capital es importante perder el control absoluto de la empresa y saber delegar porque un inversionista tendrá más confianza de financiar una empresa donde no sólo decide uno sino deciden todos (Santa, 2013).

Tabla 5.23.

Persona que toma las decisiones en el negocio.

	Frecuencia	Porcentaje
Propietario(a)	15	58%
Pareja del propietario(a)	5	19%
Ambos	5	19%
Hijo(a)	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

Ante el cuestionamiento de la acción que se toma cuando se presenta un problema en el negocio el 58% de los empresarios aseveraron que intentan resolverlo por su propia cuenta, mientras que el 42% restante expresó pedir apoyo a los miembros de la familia para llegar a una resolución.

Así, es común que el empresario se convierta en “el hombre clave, ya que es el promotor del desarrollo de su empresa y cuenta con un pequeño equipo de trabajo familiar con los que dirige y administra; enfrentado paso a paso los retos que el crecimiento trae consigo” (Cruz, Sarmiento y Velasco, 2018, p. 129).

Cuando al empresario abarrotero se le cuestionó sobre el momento en que toma una decisión, el 62% comentó que consulta a su equipo de trabajo, pero al final él toma la decisión, por el contrario 38% de los empresarios expresó tomar la decisión sin consultar a nadie.

Ciertamente en las pequeñas empresas familiares la toma de decisiones es más ágil en comparación con las grandes empresas, ya que recae en una sola persona, el dueño (Anzola, 2010). Eso no significa que la toma de decisiones no sea un desafío, ya que esta acción sostiene un grado alto de dificultad, dado que las microempresas “en general tienen como base que fueron creadas con miras a cubrir las necesidades familiares latentes, el liderazgo ejercido dentro de este tipo de organizaciones requiere

de un control más apropiado por parte de quien ejerce el rol del líder” (Izquierdo, Novillo y Mocha, 2017, p. 91).

5.1.3. Resultados estrategia fuerza competitiva

Los empresarios abarroteros expresaron que el 96% de ellos cuentan con proveedores que no son de la comisaría Komchén, y que principalmente proceden de Mérida que es la cabecera municipal y al mismo tiempo centro económico del estado.

En este sentido, Zutshi y Creed (2009) afirman que la gestión y la construcción de relaciones cliente-proveedor se reconocen como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible. De ahí la importancia de establecer correctas alianzas con los proveedores que tengan un alto perfil y sumen a los procesos de logística de la empresa.

En tanto al cumplimiento de los requerimientos de los proveedores en tiempo y especificación de los productos, el 62% de los empresarios expresaron que siempre los proveedores cumplen, seguido del 23% que comentó que casi siempre cumplen y el 15% restante expresó que su cumplimiento es regular (ver tabla 5.24).

Araz y Ozkarahan (2007), en relación con lo que comentan Choy, Lee y Lau (2005), plantean que las relaciones cliente-proveedor pueden ser, en la forma más sencilla, de dos maneras: de solo intercambio comercial y de socios estratégicos. En el primero, se procura mantener una buena relación comercial, pero no se busca construir procesos de largo plazo, ni se visualiza al proveedor como aliado para construir una ventaja competitiva. En el segundo, el propósito fundamental es transformar a los proveedores en aliados estratégicos a partir de sólidas relaciones comerciales colaborativas.

Tabla 5.24.

Frecuencia del cumplimiento de los requerimientos de los proveedores en tiempo y especificación de los productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	62%
Casi siempre	6	23%
Regularmente	4	15%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se cuestionó el cumplimiento de los requerimientos en tiempo y especificación pero ahora por parte del negocio hacia el cliente y la proporción quedó como: el 62% de los negocios siempre cumplen, el 23% casi siempre y 15% regularmente (ver tabla 5.25).

Así, es muy común que la capacidad de poder brindar una atención personalizada al consumidor o cliente se convierta en una ventaja competitiva de la pequeña empresa, creando en él un sentimiento de cercanía y fidelidad en la compañía de sus distintas actividades. Procurar este aspecto, en especial en las organizaciones que de igual manera brindan servicios y hacer un esfuerzo por brindar el mejor de ellos, con un trato profesional que realmente representa un valor agregado para el cliente es una de sus mejores ventajas para ser más competitiva (Anzola, 2010).

Tabla 5.25.

Frecuencia del cumplimiento de los requerimientos de los clientes en tiempo y especificación de los productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	62%
Casi siempre	6	23%
Regularmente	4	15%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Resultados estrategia de apoyos

Por la parte de apoyos considerados necesarios por los mismos empresarios, se sigue manteniendo la constante del producto como prioridad, como lo indica la tabla 5.26, el producto expresa una importancia del 38%, seguida de otra variable relacionada que es el crédito con 19% y en tercer lugar la apariencia del negocio y el mobiliario y equipo con 12% y en menor medida el apoyo a los empleados con 8%.

Ciertamente la buena impresión del producto depende, en gran medida, de la venta final y el uso adecuado del mismo, ya que lo principal no sólo es que el producto cumpla con el fin para el cual fue creado, sino que, además, debe lucir una excelente presentación que sea atractiva, de modo que ayude en el proceso de comercialización y venta (Anzola, 2010), donde en esta última es donde el empresario obtiene la ganancia.

En relación a la necesidad de crédito expresada, el Gobierno de la República (2013) identifica que uno de los factores que condicionan la baja productividad de las MiPyMEs son las limitadas fuentes de financiamiento y acceso a capital, donde:

Menos del 20% de las pequeñas y medianas empresas utilizan financiamiento bancario para solventar sus inversiones. Entre los factores que explican lo anterior se encuentran las altas tasas de interés, falta de información y confianza entre los actores del ecosistema, excesivas garantías solicitadas por los bancos y falta de liquidez por parte de las empresas. (p. 13)

La misma fuente comparte que en materia de microfinanciamiento, donde la marginación también repercute, que del total de municipios rurales en el país, “sólo 6% tiene presencia de sucursales bancarias, lo que implica la ausencia de servicios de financiamiento, dando lugar a desequilibrios regionales, distorsiones en la asignación de los factores de la producción y profundización de la inequidad económica” (p. 14) así se deja entrever la gran carencia por la que tienen que atravesar las MiPyMEs para seguir subsistiendo.

Tabla 5.26.

Apoyo considerado para mejorar el negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Apariencia del negocio	3	12%
Mobiliario y equipo	3	12%
Empleados	2	8%
Productos	10	38%
Crédito	5	19%
Capacitación	0	0%
No contestaron	3	12%
	26	100%

Fuente: Elaboración propia

5.2. Resultados por variable analizada

5.2.1. Perfil de los microempresarios

Así el primer objetivo de investigación es el siguiente: Analizar el perfil de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán. Teniendo como resultado:

Tienen una edad entre los 18 a los 85 años.

Nacieron en la comisaría de Komchén 17 (65%), en la cabecera municipal Mérida 7 (27%), en la comisaría de Sierra Papacal 1 (4%) y en la Ciudad de México 1 (4%).

Han vivido toda o parte de su vida en la comisaría de Komchén por más de 20 años 21 (81%).

Son hombres casados 10 (38%).

Son hombres solteros 3 (12%).

Son hombres viudos 1 (4%).

Son mujeres casadas 10 (38%).

Son mujeres solteras 1 (4%).

Son mujeres viudas 1 (4%).

El 50% habla otro idioma, y de estas, principalmente la lengua maya (46%).

El promedio de los hijos en la familia es de 3.

Su nivel de estudios máximo es la secundaria o inferior (73%), y solo el 12% tiene una licenciatura concluida.

5.2.2. Características de las tiendas de abarrotes de Komchén.

El segundo objetivo establece analizar las características de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán. Se obtuvieron los siguientes resultados.

Solo 9 (35%) establecimientos reportaron tener de 1 a 5 empleados.

Existen 14 (54%) empresas que tienen una antigüedad de entre 10 y 50 años mientras que 7 (27%) tienen un periodo de vida entre 5 meses a 5 años.

Los empresarios abarroteros que consideran que sus negocios es una empresa familiar son 24 (92%).

En los establecimientos expresaron 20 empresarios (77%) que cuentan de 1 a 4 familiares que los auxilian con alguna tarea en el negocio.

Solo 2 (8%) de los establecimientos expresaron ser negocios de segunda generación familiar.

5.2.3. Estrategias que siguen las tiendas de abarrotes de Komchén.

De acuerdo con el tercer objetivo específico; identificar y analizar las estrategias que emplean los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán. Se concluye.

Entre las estrategias que manejan los empresarios destacan que 11 (42%) ofertan precios bajos, de igual manera, 11 (42%) establecen una buena relación con el cliente y 15 (58%) brindan una buena atención. En tanto a la planificación del trabajo 11 (42%) de ellos siempre lo llevan a cabo.

También 21 (81%) de ellos conocen lo que el cliente espera del negocio, esto a través del análisis de los productos más vendidos (6 empresarios) y escuchando activamente las sugerencias del cliente (20 empresarios) y así cumpliendo con sus requerimientos (62%).

Otra estrategia empleada es la promoción de productos empleada por 11 (42%) de los empresarios a través de letreros (23%), lonas (4%), internet (4%) o algún otro medio (12%).

Sin duda algo imprescindible al pensar en expansión del negocio es la tecnología la cual son 7 (27%) los empresarios que la emplean en alguno de sus procesos y juntamente con ellos los elementos tecnológicos más empleados son el lector de código de barras (19%), internet (12%) y redes sociales (12%).

Lo anterior acompañado de un amplio horario de atención al público ya que 12 (46%) tiendas de abarrotes tienen un horario de apertura entre 11 y 15 horas y 9 (35%) de ellas abren entre 16 y 20 horas, dando atención los 7 días de la semana 16 (62%) de ellas.

En tanto a los estímulos brindados al personal 6 (23%) de los empresarios brinda un buen salario, mientras que 4 (13%) manejan un horario flexible para sus colaboradores.

5.2.4. Necesidades de capacitación para las tiendas de abarrotes de Komchén.

El cuarto objetivo marca establecer propuestas de capacitación en función de las necesidades de los microempresarios de las tiendas de abarrotes de la comisaría de Komchén, Yucatán que les permitan su permanencia para asegurar el sustento de sus familias. Se encontraron y propusieron los siguientes resultados.

En tanto a las necesidades se tiene que:

Los 26 empresarios (100%) comercializan solo en Komchén, desaprovechando la oportunidad de emprender más negocios en otras zonas.

Solo 13 (50%) desea alcanzar más clientes por motivo de aumentar las ventas.

Son 20 (77%) los que no han tenido un curso para conocer mejor sus productos, por tal motivo solo 1 (4%) considera como principal característica diferenciadora conocer las características, ventajas y atributos de sus productos.

Quince de ellos (58%) no promociona sus productos, entre los motivos comentaron 2 empresarios (8%) la falta de conocimiento y otros 2 abarroteros (8%) considerar que es un gasto.

Desconocimiento de los distintos medios publicitarios existentes debido a que 11 de ellos (42%) que si emplea publicidad solo mencionaron solo 6 medios empleados. Y únicamente 6 (23%) perciben que siempre le es efectivo el medio en que realiza la promoción.

Diecinueve (73%) expresó no hacer uso de la tecnología en ninguno de sus procesos.

Solo 11 (42%) no emplean elementos tecnológicos en las tiendas de abarrotes.

Siete (27%) indicó no emplear tecnología por no saber manejarla.

A diez (38%) les gustaría contar con una página web, entre los motivos destacan, con frecuencia de 2 empresarios cada una de las siguientes respuestas, para aprender y mejorar (8%), para incrementar las ventas (8%) y para anunciarse (8%). Pero para 2 (8%) de ellos reconoce no saber el manejo de estas.

Dieciocho empresarios (72%) consideran que diversificar y aumentar los productos, ayudaría a generar mayores ingresos. Lo anterior alineado a 10 (38%) de los empresarios que considera como apoyo prioritario sea hacia ampliar productos ofertados.

Son 15 (58%) los empresarios que no siempre planifica su trabajo.

Trece (50%) de los empresarios que cuentan con empleados solo mencionaron 5 diferentes estímulos brindados al personal.

Solo 16 (62%) consulta las decisiones con su equipo de trabajo.

Cinco (19%) considera como apoyo prioritario el acceso a crédito o estímulos económicos.

Por tanto ante las necesidades planteadas anteriormente se tiene la siguiente propuesta para la capacitación de los empresarios. Siendo esta el diseño de un curso que englobe los siguientes temas.

Escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.

Importancia de las ventas.

De las ventas a la utilidad.

Cuatro P's de la mercadotecnia, precio, plaza, producto y promoción.

Importancia de conocer el producto y publicitarlo de la manera correcta.

Tecnologías para tu negocio.

Redes sociales.

Proceso administrativo, planificar, organizar, dirigir y controlar.

Manejo de stock en mi negocio.

Merchandising visual como aliado para aumentar las ventas.

Liderazgo y manejo de personal.

Técnicas de creatividad para la toma de decisiones.

Créditos y estímulos económicos.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo concluye el trabajo de investigación presentado anteriormente, haciendo referencia a la relación entre los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados al inicio de la investigación, tanto específicos, como objetivo general.

De igual forma, se incluyen una serie de recomendaciones basadas en los resultados obtenidos que pretenden contribuir de manera positiva en la futura administración y desempeño de las empresas de este estudio.

6.1. Conclusiones.

La importancia que tienen los proyectos emprendedores y económicos que la misma sociedad logra impulsar radica principalmente en la generación de empleo y el desarrollo endógeno que aporta al área donde se generan; el impulsar la creación, la subsistencia y el progreso de dichos proyectos representa una importante inversión para el crecimiento económico de México.

Esta investigación tuvo como propósito fundamental evaluar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los empresarios de las tiendas de abarrotes de localizadas en la comisaría de Komchén de Mérida, Yucatán para establecer propuestas de capacitación ideales para estos micronegocios de la comisaría que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

La zona seleccionada para la investigación, la comisaría de Komchén, para 2011 CONAPO la registro como un área de alto grado de marginación, reflejando así, el doble reto que representa para sus micronegocios subsistir en este mercado.

En el análisis se observó que existen estrategias competitivas muy marcadas como lo son las orientadas a la difusión de sus productos con precios accesibles acompañado de una buena relación con el cliente y escuchando activamente sus necesidades.

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación de una muestra de 26 empresarios (14 hombres y 12 mujeres) dueños de tiendas de abarrotes, el perfil arroja los siguientes datos. Edad promedio de 47 años, con escasa formación en el ámbito educativo donde su nivel de estudios máximo es la secundaria o inferior (73%), donde el 76% es casado y con un promedio de 3 hijos. En tanto a las tienda de abarrotes 14 de ellas (54%) tienen una antigüedad de entre 10 y 50 años y 24 empresarios (92%) declararon sus negocios es una empresa familiar.

Dentro de las estrategias empleadas más sobresalientes es ofertar precios bajos (42%) combinado con una buena relación con el cliente (42%) y brindando una buena atención (58%). Conociendo lo que el cliente espera del negocio (81%) a través de la escucha activa de las sugerencias del cliente (20 empresarios). Otra estrategia empleada es la promoción de productos (42%) por distintos medios. Lo anterior acompañado de un amplio horario de atención al público ya que 12 tiendas (46%) de abarrotes tienen un horario de apertura entre 11 y 15 horas.

En tanto a las necesidades de capacitación fueron numerosas destacando las relacionadas a temas de tecnología y comunicación donde 73% expresó no hacer uso de ellas en ninguno de sus procesos y de estas 27% indicó no emplear tecnología por no saber manejarla. En el mismo nivel se encontró la carencia en conocimiento sobre ventas y mercadotecnia, donde 58% no promociona sus productos por razones como la falta de conocimiento (8%) y considerar que es un gasto (8%). Otros temas necesarios de capacitación escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio, redes sociales, proceso administrativo, planificar, organizar, dirigir y controlar, manejo de stock en mi negocio, merchandising visual, liderazgo y manejo de personal, técnicas de creatividad para la toma de decisiones, créditos y estímulos económicos, entre otros.

La importancia de la capacitación en los empresarios de las PyMEs es que trata subsanar las grietas en la educación de los empresarios debido a que está comprobado “que existe relación entre el nivel de competitividad y el nivel de estudios del empresario, se encontró que cuando mayor es el nivel de estudios del empresario también mayor es el nivel de competitividad alcanzado por la empresa” (Saavedra et al., 2013, p. 30).

6.2. Recomendaciones.

6.2.1. A los empresarios.

Los invito a que puedan construir canales de comunicación principalmente entre los mismos empresarios y no visualizarse como competencia sino como aliados de un mismo sector, no importando el tamaño de la empresa y así unidos poder concretar vinculaciones con instituciones interesadas en compartir y fomentar el conocimiento y la ciencia como lo pueden ser el Instituto Tecnológico de Mérida, la Universidad Autónoma de Yucatán, el Instituto Yucateco del Emprendedor, el Centro Municipal de Emprendedores, el Centro de Inclusión Digital, entre otros.

6.2.2 A los investigadores, académicos y comunidades interesados en el tema.

Los resultados derivados de esta intervención, sirven como base para la elaboración e implementación del curso de capacitación para tiendas de abarrotes. Por este motivo, es necesario establecer estructuras más formales con respecto a las actividades realizadas, tanto para que se lleven a cabo en Komchén como en otras partes de Yucatán que presenten las mismas características como lo puede ser la presencia de marginación en la zona y así con la implementación fomentar el desarrollo de empleo y la reducción de movilización a otras zonas económicas.

En tanto al instrumento de esta investigación se sugiere hacer un análisis factorial y se invita realizar futuras investigaciones con alcance correlacional para estudiar la variable que tiene mayor impacto en la permanencia de los negocios y la competitividad.

Referencias

- Abd-el-Rahman, K. (1995). Une économie mondiale. Specialisation et Competitivité, Lecommerce international. *Cahiers Francais*, 253, 20–24.
- Adizes, I. (2015). *Manejando los ciclos de vida corporativos* (1a ed.). Mexico: Adizes.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3a ed.). Mc Graw Hill.
- Araz, C., y Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 1, 585–606.
- Ayuntamiento de Mérida. (2018). Comisarías y Subcomisarías de Mérida. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de <http://www.merida.gob.mx/comisarias/php/inicio.php>
- Ayuntamiento de Mérida 2012-2015. (2012). Gaceta Municipal. Recuperado de http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/norma/contenido/pdfs/gaceta/201-300/gaceta_237.pdf
- Ayuntamiento de Mérida 2012-2015. (2014). Gaceta Municipal. Recuperado de http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/norma/contenido/pdfs/gaceta/301-400/gaceta_395.pdf
- Bassas, D. (2010). LA CAPACITACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS CUBANAS. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/dgbc.htm>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01–25. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-24582015000100001&script=sci_arttext
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación* (4a ed.). Pearson.
- Bocanegra, C., y Vázquez, M. (2011). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos, nueva época.*, 11(22), 207–229. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612010000200008&script=sci_arttext&tlng=en
- Botas, S. (2013). Hay que conocer el producto o servicio que se vende. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://gestionempresarialrentable.com/blog/hay-que-conocer-el-producto-o-servicio-que-se-vende.html>
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). La Competitividad Empresarial: Un marco conceptual para su estudio (Corporate Competitiveness: A Conceptual Framework for its Study). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2016597>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4a ed.). Mc Graw Hill.
- Cárdenas, M. (2013). *Habilidad emprendedora, liderazgo, relaciones familiares y*

eficiencia económica en la micro y pequeña empresa familiar en Yucatán estudio de casos.

- Cen, E., González, K., y Pereyra, A. (2018). ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LOS MICRONEGOCIOS DIRIGIDAS POR MUJERES DE DZITYÁ, YUCATÁN. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/4333/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Choy, K., Lee, W., y Lau, H. (2005). A knowledgebased supplier intelligence retrieval system for outsource manufacturing. *Knowledge-Based Systems*, 18, 1–17.
- Colli, P. (2018). *Calidad en el servicio y lealtad del cliente en micronegocios de comercio al por menor de Komchén, Yucatán*. Instituto Tecnológico de Mérida.
- CONAPO. (2011a). Índice absoluto de marginación 2000-2010. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/1755/1/images/IAM_00-04.pdf
- CONAPO. (2011b). Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indices_de_Marginacion_2010_por_entidad_federativa_y_municipio
- CONAPO. (2011c). Índice de marginación por localidad 2010. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice_de_Marginacion_por_Localidad_2010
- CONEVAL. (2010). Rezago Social. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Índice-de-Rezago-social-2010.aspx>
- Cortés, M. (2019). Aspectos de la mercadotecnia para aplicarse en las Mipymes. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3*, 6(12), 38–39. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/4225>
- Cruz, Z., Sarmiento, E., y Velasco, L. (2018). Estrategias de una sucesión exitosa en una empresa familiar del sureste Mexicano. *Przedsiębiorczosc Zarzadzanie*, 1(7.1), 115–130. <https://doi.org/10.2478/eam-2014-0024>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Conceptos básicos. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (2009). Recuperado el 27 de noviembre de 2018, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

- Díez, E. (1979). La descentralización en la empresa: contenido y alcance. *Revista de economía y empresa*, (6), 69–78. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/81436/enrique_diez_de_castro_n%BA6_1979.pdf;jsessionid=8F5945FA49BF348EB8EEBAB38B3285BC?sequence=1
- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC Unidad de Desarrollo Industrial*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4875/S01030302_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Diario de Yucatán. (2014). PAN: Mérida tendrá 16 nuevas comisarías - El Diario de Yucatán. Recuperado el 6 de octubre de 2018, de <http://yucatan.com.mx/merida/urbanismo/pan-merida-tendra-16-nuevas-comisarias>
- El Diario de Yucatán. (2015). Inscritos 138 candidatos. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de <http://yucatan.com.mx/merida/politica-merida/inscritos-138-candidatos>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, 171–203.
- Fajnzylber, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11714>
- Fischer, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4a ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)*. UNAM, México D.F.
- Font, G. (2018). Cuátruple hélice para un crecimiento inclusivo. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/graciela_font_de_valdez.pdf
- Fuentes-Berain, R. (1992). La competitividad. Oscuro objeto del deseo. *Revista Expansión, México, D.F., núm 601*, 112–114.
- Gallagher, D., Gilmore, A., y Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234–247.
- García-de-León, S. (1993). *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad* (1a ed.). Diana.
- Getachew, D., y Jemaneh, W. (2015). What Determines Micro-Enterprises Competitiveness? Firm Level Evidence, 5(1). Recuperado de <https://www.iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/viewFile/18870/19340>
- Ginard, A. (2015, septiembre 11). Un empresario trabaja 40 horas más al mes que un asalariado. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2015/09/11/161354/empresario->

trabaja-horas-mas-mes-
asalariado.html?fbclid=IwAR0tKj5fY2Uz2ZO8PMRDgEvndDN-
4aq1PXfgpu7UCTDpKj1GLzvi5MUsUAs

- Gobierno de la República. (2013a). Plan nacional de desarrollo 2013-2018. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465
- Gobierno de la República. (2013b). Programa de desarrollo innovador 2013-2018. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326479&fecha=16/12/2013
- Gobierno de la República. (2019). Plan Nacional De Desarrollo 2019-2024. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019
- Gobierno del Estado de Yucatán. (2007). Diario Oficial. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de <http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/norma/contenido/pdfs/Archivos2007/comisarias.pdf>
- Gobierno del Estado de Yucatán. (2018). Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de <https://transparencia.yucatan.gob.mx/informes.php?id=ped>
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4).
- Guatzozón, M., Canto, A., y Ulibarri, H. (2019). Contexto actual de los micronegocios de artesanías de madera en la comisaría de Dzityá, Yucatán. Recuperado el 26 de marzo de 2020, de http://reaxon.utleon.edu.mx/Art_Impr_Contexto_actual_de_los_micronegocios_de_artesantias_de_madera_en_la_comisaria_de_Dzitya_Yucatan.html
- H. Congreso del Estado de Yucatán. (2016). Ley de gobierno de los municipios del estado de Yucatán. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Yucatan/wo98432.pdf>
- Harding, W., y Hormozi, A. (1998). Is the Internet feasible and profitable for small business? *Society for the Advancement of Management*, 63(3), 20–30.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.
- Herruzo, E. (2007). *Actitud/Capacidad Emprendedora como Competencia en los nuevos Títulos de Grado*. Escuela Politécnica Superior, Universidad de Córdoba.
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

- INEGI. (2014a). Censos Económicos, 2014. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ce/2014/>
- INEGI. (2014b). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denué/default.aspx>
- INEGI. (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf
- Instituto del Fracaso. (2014). El libro del fracaso. Recuperado el 19 de agosto de 2020, de <https://fuckupnights.com/wp-content/uploads/2015/08/Libro-fuckup-F-2.pdf>
- Izquierdo, R., Novillo, L., y Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89–94. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Koh, S., Magrys, A., y Maguire, S. (2007). The adoption of e-business and knowledge management in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), 37–58.
- Labarca, G. (1999). Capacitación en pequeñas empresas en América Latina. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12165>
- Lescano, M. (2017). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la Microempresa Comercial Lescano, Distrito Comas*. Lima, Peru. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16610>
- López, D., y Pinzón, L. (2017). Diagnóstico en microempresas en las comisarías del municipio de Mérida dirigidas por mujeres. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/11/microempresas-comisaria-mujeres.html>
- López, V., Moreno, L., y Marín, M. (2015). *Estudios regionales de competitividad y desarrollo* (1a ed., Vol. 1). Zapopan, Jalisco: Ave editorial. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/291345111>
- Lugo, J. (2006). Los movimientos migratorios en las comisarías y subcomisarías del municipio de Mérida. En L. Ramírez (Ed.), *Perder el paraíso. Globalización, espacio urbano y empresariado en Mérida* (1a ed., pp. 69–94). Universidad Autónoma de Yucatán. Recuperado de <https://catalog.hathitrust.org/Record/005680440>
- Lugo, J., y Tzuc, L. (2011). Las comisarías y subcomisarías del municipio de Mérida: entre la tradición y la modernidad. *Estudios de cultura maya*, 37, 179–198. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-25742011000100007&lng=es&tlng=es.
- Maldonado, G., Martínez, M., Pérez, D., Aguilera, L., y González, M. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes, 18, 57–65.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393008>

- Martin, M. (2019). ¿Que le da a una compañía una ventaja comparativa? Recuperado el 4 de abril de 2019, de <https://pyme.lavoztx.com/que-le-da-una-compaa-una-ventaja-comparativa-9059.html>
- Martínez, P., Gallegos, J., Alonso, P., Almanza, L., y Rodríguez, L. (2014). Startup U: Emprendedores de alto impacto. Recuperado el 19 de octubre de 2018, de <https://www.scribd.com/doc/240470938/Startup-U-Emprendedores-de-Alto-Impacto>
- Meléndez, Y., y Sotalero, Y. (2014). *Estrategias competitivas para la gestión empresarial del centro comercial el Molino I de la ciudad del Cusco. Caso: Negocios de equipos tecnológicos. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/969>
- Miguel, A. (2004). *Ciencia regional principios de economía y desarrollo*. Recuperado de http://www.itoaxaca.edu.mx/web/wp-content/uploads/2015/03/20151_guia_LibroCienciaRegional.pdf
- Molina, M. (2019). *Analfabetismo digital en el campo laboral ecuatoriano*. Quito: Universidad de las Américas, 2019, Ecuador . Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11701>
- Montejano, S., Maldonado, G., López, G., y Campos, R. (2006). El capital intelectual: generador de ventajas competitivas. En J. Sánchez (Ed.), *La competitividad y su relación con la gestión del conocimiento y el mercado global* (1a ed., pp. 553–571). Universidad de Guadalajara. Recuperado de http://cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/competitividad_y_su_relacion_con_la_gestion_del_conocimiento_y_mercado_global.pdf
- Morales, M., y Castellanos, Ó. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115–136. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/22904/1/19592-64939-2-PB.pdf>
- Morales, M., y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197), 47–63.
- Moreno, A. (2012). Reconocerán a quienes detonen el emprendedurismo. Recuperado el 14 de mayo de 2019, de <http://eempreuario.mx/actualidad/se-reconocera-taleta-mexicano>
- Ocaranza, C. (2015). El 70% de las empresas cierran antes de 5 años. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <https://www.dineroenimagen.com/2015-02-19/51178>
- Pickle, H. (1995). La modernización de la industria en América Latina y La Herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio exterior*, 46(5), 347–363.
- Porter, M. (1990). *The competitiveness advantage of nations*. (F. Press, Ed.). New

York, USA.

- Reijonen, H. (2010). Do all SME practise same kind of marketing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279–293.
- Rovayo, M. (2009). Convención de Agronegocios UPC. Recuperado el 6 de abril de 2019, de <https://es.slideshare.net/FertilMundo/i-convencion-de-agronegocios-upc-9416400>
- Saavedra, M. (2012). *HACIA LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME LATINOAMERICANA Macro proyecto de investigacion*. Recuperado de http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad_macro.pdf
- Saavedra, M., y Milla, S. (2012). La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C21.pdf>
- Saavedra, M., Milla, S., y Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 2(4). <https://doi.org/10.15558/fir.v2i4.38>
- Salazar, J. (2015). Estructura y evolución reciente de las ventajas comparativas de México y de sus estados. *Trayectorias*, 40(17), 67–88. Recuperado de <http://www.trayectorias.uanl.mx/40/pdf/3.pdf>
- Sánchez, A., Quintero, M., y García, C. (2017). Complejización de un modelo de dirección sexista laboral. *Ciencias Sociales*, 3(4), 24–37.
- Sánchez, Vázquez, G., y Mejía, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93–106. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65064>
- Santa, I. (2013). Evita ser “hombre orquesta” de tu Pyme. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://expansion.mx/emprendedores/2013/09/18/evita-ser-039el-hombre-orquesta039>
- SEDESOL. (2016). Catálogo Localidades. Recuperado el 30 de mayo de 2019, de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?ent=31&mun=050>.
- Soto, S. (2013). Entendamos qué es competitividad. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=RjnXAo3rfUM>
- Ude, U., y Coker, M. A. (2012). Incentive scheme, employee motivation and productivity in organizations in Nigeria: Analytical Linkages. *Journal of Business and Management*, 1(4), 32–39.
- Universidad Autónoma de Yucatán. (2015). Yucatán: Identidad y Cultura Maya. Recuperado el 6 de octubre de 2018, de <http://www.mayas.uady.mx/yucatan/yuc07.html>

- Vásquez, C., Fajardo, L., y Vásquez, X. (2019). *EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LOS MICRONEGOCIOS Y SUS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN EL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR* Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. Mexico. Recuperado de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/congreso_xxiv.php
- Villarreal, R., y Ramos, R. (2001). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>
- World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report Members of the Global Competitiveness Report Advisory Board*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
- Zutshi, A., y Creed, A. (2009). Child labour and supply chain: Profitability or (mis) management. *European Business Review*, 21(1), 42–63.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de medición



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

Av. Tecnológico km. 4.5 S/N C.P. 97118

Ingeniería Industrial, Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

Encuesta sobre estrategias de competitividad para micronegocios

Cuestionario dirigido a micronegocios en zonas con alta marginación

Este cuestionario forma parte de la investigación “Estrategias de competitividad en micronegocios de zonas marginadas”. A través de su aplicación se pretende conocer el nivel de competitividad de los micronegocios de la zona. Su cooperación es importante, pues las respuestas brindadas permitirán establecer estrategias en beneficio del micronegocio. **INSTRUCCIONES:** **I.** Realizar las siguientes preguntas a los microempresarios, **II.** En donde se enlisten incisos de la a)... n)..., señalar con una X, la opción con la que más se identifique, **III.** Si en su respuesta selecciona la opción de otros, especificar.

DATOS DE CONTROL

Nombre del negocio _____ Tipo de negocio _____

Sector _____ Comisaría _____ Dirección _____

*Preguntas superiores, para uso exclusivo del aplicador.

Nombre del Propietario _____ Edad: ___ años. Sexo: a) M b) F.

Estado Civil: _____. 10. ¿Tiene hijos? a) sí b) no. En caso de responder sí, responder la pregunta 11, si no pasar a la pregunta 12. 11. ¿Cuántos son? _____ 12. Lugar de nacimiento: _____ 13.

Tiempo viviendo en la comisaría: ___ años. 14. Grado de estudios: _____ 15. ¿Habla otra lengua? a)

sí b) no *En caso que sí responder la pregunta 15, si no, pasar a la pregunta 16. 15. ¿Cuál(es)? _____

16. Núm. de empleados: _____. 17. Antigüedad de la empresa: _____ 18. Empresa familiar: a) sí b) no. *En

caso de responder sí realizar preguntas 19 y 20, si no, pasar a la siguiente sección. 19. ¿Cuántos empleados son familiares?

_____. 20. ¿A qué generación corresponde? a) 1ª b) 2ª.

I. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN

1. De las siguientes opciones señale las 3 características que más le diferencien de su competencia, enumere del 1 al 3, de acuerdo al grado de importancia que represente para usted.

- a) precios bajos ___ b) productos personalizados ___ c) buena relación con los proveedores ___ d) buena relación con el cliente ___ e) garantía del producto ___ f) experiencia en el ramo ___ g) conoce las características, ventajas y atributos de sus productos ___

2. ¿En dónde vende sus productos?

- a) en la comisaría b) en Mérida c) en otros lugares, especifique _____

3. ¿Le interesa llegar a un mayor número de clientes?

- a) sí b) no 3.1 ¿Por qué? _____

4. ¿Usted y/o sus empleados conocen las características del producto que ofrecen?

- a) sí b) no.

5. ¿Usted y/o sus empleados llevan algún curso para conocer mejor sus productos?

- a) sí b) no.

6. ¿Usted y/o sus empleados saben qué es lo que el cliente espera del negocio?

- a) sí b) no.

7. ¿De qué manera se entera de lo que el cliente necesita?

- a) escuchando las sugerencias del cliente b) análisis de productos más vendidos c) preguntándole directamente al cliente d) comparándome con la competencia e) otro.

8. ¿Considera que la manera que maneja su negocio le da buenos resultados?

- a) sí b) no.

9. ¿Con qué frecuencia retornan los clientes a adquirir sus productos?

- a) siempre b) casi Siempre c) regularmente d) casi nunca d) nunca.

10. ¿Promociona sus productos?

- a) sí b) no. Si la respuesta 10 es afirmativa, pasar a la pregunta 10.2, si es negativa responder pregunta 10.1.

10.1 ¿Cuál es el motivo por el que no realiza promoción?

- a) falta de conocimiento b) considera que es gasto c) falta de tiempo d) falta de interés e) otro.

10.2 En caso de sí hacer promoción, ¿Cuál es el medio por el que la realiza?

- a) internet (Facebook, página web, correos) b) lonas c) letreros en cartulina y/o pizarrón d) tarjetas y/o volantes e) comisión por recomendación.

11. ¿Le es efectivo el medio en el que realiza la promoción de sus productos?

- a) siempre b) casi siempre c) regularmente d) casi nunca e) nunca.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

Av. Tecnológico km. 4.5 S/N C.P. 97118

Ingeniería Industrial, Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

Encuesta sobre estrategias de competitividad para micronegocios

Cuestionario dirigido a micronegocios en zonas con alta marginación

12. ¿Hace uso de la tecnología, en alguno de sus procesos?

- a) sí b) no. Si la respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 12.1. Si la respuesta es negativa pasar a la 12.2.

12.1 Señalar el tipo de tecnología que usa, puede ser más de una.

- a) Internet b) redes sociales c) lector de código de barras d) otro.

¿Para qué la utiliza? _____.

12.2 ¿Por qué no usa la tecnología en su negocio? _____.

13. ¿Le gustaría contar con una página web o Facebook para mejorar el acceso a sus productos?

- a) ya cuento con una página b) sí c) no. *En caso que la respuesta corresponda al inciso b) o c), responder la pregunta 13.1

13.1 ¿Por qué? _____.

14. ¿Cuenta con un número de clientes constantes (fidelidad)?

- a) sí b) no.

15. De las siguientes opciones, señale ¿Cómo logró que sus clientes sean fieles? enumerando del 1 al 3, de acuerdo al grado de importancia que represente para usted, donde 1 es muy importante y 3 menos importante.

- a) precios bajos b) buena atención c) descuentos y promociones d) otros.

16. ¿Tiene clientes nuevos constantemente?

- a) sí b) no.

17. ¿Para tener mayores ingresos en su negocio que tendría que mejorar o hacer diferente a su competencia?

II. GESTIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Usted planifica el trabajo que realiza?

- a) Siempre b) casi Siempre c) regularmente d) casi nunca e) nunca.

2. En el último año, ¿Cuántas veces ha cambiado de personal?

- a) 1 vez b) 2 veces c) 3 veces o más.

3. ¿Cuántas horas al día abre su negocio? _____ horas y ¿Cuántos días a la semana? _____ días.

4. De las siguientes opciones, señale ¿De qué manera motiva a su personal?, en caso que sea más de una opción enumere del 1 al 3, de acuerdo al grado de importancia que represente para usted.

- a) buen salario b) viajes c) incentivos d) comisiones e) horarios flexibles f) otros.

5. ¿Quién está al frente del negocio?

- a) propietario b) pareja c) ambos d) hijo e) otro.

6. ¿Quién toma las decisiones en el negocio?

- a) propietario b) pareja c) ambos d) hijo e) otro.

7. ¿Qué hace cuando se presenta un problema en el negocio?

- a) intento resolverlo b) pido apoyo en la familia c) prefiero que otros lo resuelvan.

8. Al momento de tomar una decisión, usted.

- a) toma la decisión sin consultar a nadie b) consulta con su equipo de trabajo, sin embargo, usted tiene la última palabra c) deja que el personal tome las decisiones.

III. FUERZAS COMPETITIVAS

1. Sus proveedores, ¿Son de la misma comisaría?

- a) sí b) no.

2. ¿Los proveedores cumplen lo requerido en tiempo y especificación de productos?

- a) siempre b) casi siempre c) regularmente d) casi nunca e) nunca.

3. ¿Cumple con el pedido de sus clientes en cuanto al tiempo y especificación?

- a) siempre b) casi siempre c) regularmente d) casi nunca e) nunca.

IV. APOYOS

1. ¿Qué considera que necesita para mejorar el negocio?, en caso que sea más de una opción enumere del 1 al 3, de acuerdo al grado de importancia que represente para usted.

- a) apariencia del negocio b) mobiliario y equipo c) empleados d) productos e) crédito f) capacitación g) otro _____.

LA ENCUESTA HA CONCLUIDO, LE AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN