



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

ITM

TESIS:

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LOS MICRONEGOCIOS
DE LA COMISARÍA DZUNUNCÁN EN MÉRIDA, YUCATÁN**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

I.S.C. IRVING FRANCISCO PECH NAH

ASESORA:

DRA. ANA MARÍA CANTO ESQUIVEL

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

28 SEPTIEMBRE 2020



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

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

No. DE OFICIO: X-270/20

Mérida, Yucatán, **07/Septiembre/2020**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. IRVING FRANCISCO PECH NAH
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora Ana María Canto Esquivel y la comisión revisora integrada Hermila Andrea Ulibarri Benítez, Andrés Miguel Pereyra Chan y 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 LOS MICRONEGOCIOS DE LA COMISARÍA DZUNUNCÁN EN MÉRIDA, YUCATÁN"

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica

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

C.p. Archivo
HAUB/AMPC/fja



**S.E.P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MERIDA
DIVISION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION**



DEDICATORIA

A mis padres:

Por todo el apoyo, cariño y amor que me han brindado para cumplir cada meta de mi vida.

Luisa Fernanda Nah Y Pech

Bernardino Pech Varguez

A mi tía:

Por todo el apoyo, cariño y amor a lo largo de mi vida, así como por siempre creer en mí.

María Esther Nah Pech

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi asesora, la Dra. Ana María Canto Esquivel, por compartirme sus conocimientos, apoyarme a la realización de la investigación y la motivación para concluir satisfactoriamente la maestría.

Gracias a mis revisores, M. C. Andrés Miguel Pereyra Chan y M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, por su contribución en la realización de la investigación y su apoyo para concluir la maestría.

Gracias a mis profesoras, Dra. Marisol Villanueva Escalante y M.T.A. Teresita Alejandra de Jesús Rivero Salaz, por sus consejos y el apoyo para continuar mis estudios.

Gracias a mis profesores de la maestría, por haber compartido sus conocimientos conmigo y contribuir a mi formación profesional.

Agradezco también, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por darme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría y brindarme el apoyo necesario para llevar a cabo mi investigación.

A mi familia y amigos, Luisa Fernanda, María Esther, Bernardino, Jesus Emmanuel, Edgardo, Maely y Lulú, por todo el apoyo, paciencia y motivación, gracias por creer en mí.

RESUMEN

El presente estudio propone una serie de estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría de Dzununcán de Mérida, Yucatán para establecer propuestas de capacitación para los micronegocios de esta comisaría, que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas. Para ello, 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 fue una encuesta que estuvo compuesto por 20 ítems en 5 secciones que permitieron caracterizar al empresario y los micronegocios de la comisaría estudiada, y analizar las estrategias competitivas que implementan para mantenerse en el mercado, se aplicó a una muestra no probabilística de 18 empresarios, los cuales se mostraron dispuestos a participar en la investigación. Los resultados de la investigación indican que los empresarios ofrecen a sus clientes precios bajos, un servicio amable y productos personalizados. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo, un diseño no experimental y transversal. Las propuestas de capacitación se basaron en las necesidades detectadas de los empresarios, entre los que destacan temas de administración, competitividad, calidad en el servicio, uso de tecnologías de la información y comunicación, redes sociales, mercadotecnia y el acceso a fuentes de financiamiento para mejorar sus negocios.

ABSTRACT

This study proposes a series of competitiveness strategies and the training needs of the micro-businesses in the Dzununcán village in Mérida, Yucatán to establish training proposals for the micro-businesses in this village, which allow them to remain in the market to ensure the livelihood of families who depend on these companies. For this, the instrument of Meléndez and Sotalero (2014) that they carried out to know the competitive strategies for business management of a shopping center in the City of Cusco, Peru, was adapted. The data collection instrument was a survey that consisted of 20 items in 5 sections that allowed to characterize the businessman and the micro-businesses of the village studied, and to analyze the competitive strategies that they implement to stay in the market, it was applied to a sample not probability of 18 entrepreneurs, who were willing to participate in the research. Research results indicate that entrepreneurs offer their customers low prices, friendly service, and personalized products. This research had a quantitative approach, a descriptive scope, a non-experimental and cross-sectional design. The training proposals were based on the detected needs of the entrepreneurs, among which stand out issues of administration, competitiveness, quality of service, use of information and communication technologies, social networks, marketing, and access to financing sources for better your business.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.2.1. Preguntas de investigación.....	6
1.2.2. Objetivos.....	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Delimitación y limitaciones.....	8
1.4.1 Delimitación.....	8
1.4.2. Limitación.....	8
1.5. Contenido de los capítulos.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Competitividad.....	10
2.1.1. Factores de la competitividad.....	12
2.2. Estrategia competitiva.....	17
2.2.1. Modelo de estrategias.....	18
2.3. Ventaja competitiva.....	20
2.4. Micronegocios.....	22
2.5. Marginación.....	22
2.5.1. Indicadores socioeconómicos del índice de marginación.....	23
2.6. Trabajos empíricos sobre competitividad en los micronegocios.....	25
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	28
3.1. Micronegocios en México.....	28
3.2. Situación actual de los Micronegocios en Yucatán.....	30
3.2.1. Características de los micronegocios en el estado de Yucatán.....	30

3.2.2. Número de micronegocios y crecimiento.....	32
3.2. Características de Dzununcán, Yucatán	33
3.3.1. Datos demográficos.....	33
3.3.2. Micronegocios en Dzununcán.....	33
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	36
4.1. Enfoque de la investigación.....	36
4.2. Tipo de Investigación	36
4.3. Diseño de la investigación.....	37
4.4. Unidad de análisis, sujeto de estudio, población y muestra	37
4.4.1. Unidad de Análisis y sujeto de estudio	37
4.4.2. Población y muestra	37
4.6. Descripción de las herramientas de recolección de información.	38
4.6.1. Instrumentos de investigación.....	38
4.6.2. Proceso de recolección de datos.....	38
4.6.3. Confiabilidad.....	38
4.6.4. Validez del instrumento.	39
4.7. Procedimiento de análisis de información.....	40
CAPÍTULO V. RESULTADOS	41
5.1. Caracterización de los micronegocios de la comisaría de Dzununcán.....	41
5.2. Estrategias que siguen los micronegocios de la comisaría Dzununcán.....	48
5.2.1 Estrategias exitosas	70
5.2.2 Necesidades de capacitación identificadas.....	70
5.3. Necesidades de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán.....	71
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
6.1. Conclusiones.....	72
6.2. Recomendaciones	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores	11
Tabla 2.2. Indicadores de la competitividad empresarial	13
Tabla 3.1. Unidades económicas y personal ocupado por sector en Yucatán del total de empresas y de micronegocios.	31
Tabla 3.2. Lista de micronegocios en la comisaría de Dzununcán.....	34
Tabla 4.1. Objetivos con sus respectivas variables de análisis e instrumento de medición.	40
Tabla 5.1. Propuesta de capacitación a los microempresarios.	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Las tres esquinas de la calidad.	16
Figura 2.2. Tres estrategias genéricas.....	18
Figura 2.3. Estrategia, recursos, capacidades y competencias.	20
Figura 2.4. Elementos básicos de la ventaja competitiva.	21
Figura 3.1. Unidades económicas micro 2013 (porcentajes).....	28
Figura 3.2. Tamaño de los establecimientos según variables seleccionadas, 2013.....	32
Figura 3.3. Ubicación de la comisaría de Dzununcán.	33
Figura 5.1. Edad de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.....	41
Figura 5.2. Estado civil de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.....	42
Figura 5.3. Escolaridad de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.	42
Figura 5.4. Número de hijos de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.	43
Figura 5.5. Antigüedad de los micronegocios en Dzununcán.	44
Figura 5.6. Tipo de micronegocios en Dzununcán.....	44
Figura 5.7. Tiempo viviendo en Dzununcán (años).	45
Figura 5.8. Número de empleados por negocio.....	46
Figura 5.9. Número de empleados que son familiares.	47
Figura 5.10. Diferenciador más importante.....	48
Figura 5.11. Lugar de venta del producto y/o servicio.....	49
Figura 5.12. Formas de conocer las necesidades del cliente.	50
Figura 5.13. Frecuencia de retorno de los clientes.	51
Figura 5.14. Motivos por los que no se hace promoción.....	52
Figura 5.15. Efectividad del método de promoción.	53
Figura 5.16. Tecnología utilizada en el negocio.....	54
Figura 5.17. Usos de la tecnología en el negocio.	55
Figura 5.18. Motivos por los que no se implementa tecnología.....	56
Figura 5.19. Interés por contar con página web.	57
Figura 5.20. Motivos por los que el empresario no se interesa en una página web.	58
Figura 5.21. Método para conseguir clientes fieles.....	59

Figura 5.22. Aspectos a mejorar en comparación con la competencia.....	60
Figura 5.23. Frecuencia de la planificación diaria en el negocio.	61
Figura 5.24. Número de horas que abre el negocio.	62
Figura 5.25. Número de días que abre el negocio.	63
Figura 5.26. Motivación al personal.	64
Figura 5.27. Personas a cargo del negocio.	65
Figura 5.28. Personas que toman decisiones en el negocio.	66
Figura 5.29. Frecuencia con que cumplen los proveedores.....	67
Figura 5.30. Frecuencia con que cumplen los negocios a los clientes.	68
Figura 5.31. Aspectos para mejorar el negocio.	69

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Las microempresas mexicanas se agrupan en el sector micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme), representan una parte importante para el funcionamiento de la economía mexicana, tanto en número de unidades económicas, como en porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) a la que brinda empleo, por lo que, las microempresas cumplen con una función social. Sin embargo, los trabajos científicos que se han publicado para ayudar a entender la problemática real que se atraviesa en este ámbito son relativamente pocos.

De la literatura existente enfocada a estudiar este sector, se apuntan de manera general algunas de las problemáticas que la microempresa enfrenta actualmente, tales como, la ausencia de leyes relevantes que regulen y apoyen la actividad, los procedimientos administrativos al interior de los micronegocios, el acceso a créditos institucionales, la información del mercado y las oportunidades para incrementar las habilidades de gestión (Maldonado, Ojeda, Uc, Valdez y Medina, 2017).

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reveló datos importantes acerca de las microempresas. Algunos datos relevantes son que la mayoría de estas empresas se dedican al comercio y a los servicios, y sus dueños no pasaron los estudios básicos. El 61.5% de ellas lleva una contabilidad rudimentaria, sin el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Un 14.7% de las microempresas declara que no le gustaría crecer, entre otras cosas debido a la inseguridad (24.8%), la satisfacción por el estado actual de sus empresas (25.1%) y por las complicaciones administrativas que pudieran surgir. Por su parte, un porcentaje pequeño de las microempresas (6%) menciona que enfrentar el problema del crecimiento implicaría trámites costosos (Cruz, 2016).

Algunos de los trabajos que tienen como objeto de estudio a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) mexicana y sus factores competitivos, describen los siguientes casos: un análisis

realizado en Tabasco con MiPymes, cuyo tamaño de muestra fue de 629 empresas, asevera que el éxito empresarial se caracteriza por gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas (Aragón, Rubio, Serna y Chablé, 2010).

Un estudio llevado a cabo en el Estado de Hidalgo con un tamaño de muestra de 407 empresas con más de 5 y hasta 250 empleados, analizó la relación que existe entre el éxito competitivo y cinco factores relacionados al ambiente interno de la Pyme (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad). Concluyendo que, existe evidencia empírica respecto a que las Pyme con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Otra investigación similar analiza el nivel de competitividad sistémica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en la Pyme con el fin de obtener un diagnóstico para el contexto mexicano se analizaron los principales aspectos de cuatro factores: sociodemográficos y de competitividad, cultura empresarial mexicana, políticas públicas referentes a la Pyme y la facilidad para establecer negocios en México. Algunos hallazgos de esta investigación señalan que existe un rezago socioeconómico traducido a bajos niveles de PIB per cápita, falta de empleo digno y acceso a la vivienda; cultura empresarial mexicana de visión a corto plazo; rechazo a la delegación de tareas, responsabilidades y al trabajo en equipo; formulación y ejecución de políticas públicas de apoyo al sector de carácter limitado y prevalencia de un entorno para establecer negocios que ha mejorado los últimos años, pero que no ha podido atender el registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversionistas y pago de impuestos (Saavedra y Tapia, 2012).

Para el caso del Estado de Yucatán, del total de unidades económicas, acorde a información proporcionada por el INEGI, el 95.6% son microempresas, las cuales ocupan al 47.8% de la PEA y generan el 19% de los ingresos (INEGI, 2015a). Particularmente, Mérida, Yucatán, que es donde se desea focalizar los esfuerzos para realizar el presente estudio, es considerado un

municipio con gran cantidad de comisarías que presentan altos niveles de marginación. Según datos que proporciona el portal web del municipio de Mérida, “35 localidades tienen un índice de marginación alto, debido a que más del 70% de sus habitantes ganan menos de 2 salarios mínimos y entre el 40 y el 80% de su población no cuentan con estudios de primaria” (Ayuntamiento de Mérida, 2017, parr.2).

La importancia que representan las microempresas en el mercado de trabajo radica en la capacidad que tienen estas de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital. En casi todo el mundo, la generación de empleos se ha ido constriñendo de tal manera que el gobierno, las grandes y medianas empresas se han visto imposibilitadas para absorber a la totalidad de la población en edad de trabajar. Asimismo, la generación de puestos de trabajo de las organizaciones micro se debe en gran parte a que estas requieren –a diferencia de las grandes empresas– un menor nivel de capitalización para crear nuevos negocios (Tunal, 2003).

La competitividad es un término que indica la posición de una empresa en relación con las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente. Este último no necesariamente se mide en términos de precios/costos, sino que puede incluir un sinnúmero de variables, tales como la disponibilidad de un artículo, su calidad, su facilidad de uso, su vida útil, su confiabilidad, sus atributos simbólicos, como así también el trato que recibe el cliente de los prestatarios de un servicio, la velocidad de respuesta ante un pedido o la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del mercado, entre otras (Monterroso, 2016).

La competitividad en los países, sectores y empresas debe estar sustentada en estrategias firmes para lograr avances coherentes con el objetivo de agregar valor; sin esta retribución será imposible mantenerse en un mercado cada vez más exigente. La competitividad empresarial se establece a partir de factores relacionados con los campos de acción de las organizaciones, la toma de decisiones y ejecución de estas, como la gestión, la innovación, la producción y el recurso humano. La competitividad en una empresa está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, entre

otros. También se pueden encontrar indicadores como productividad de la mano de obra, productividad del capital, etcétera (Castellanos, Ramírez, Fúquene, Quintero y Fonseca, 2012).

En este contexto, estudios académicos apuntan que la creación de microempresas es una vía que tienen las familias rurales para asegurar el sustento diario, total o parcialmente (Polanco, Pereyra y Madero, 2013). Por lo que el análisis de la competitividad en los micronegocios es un tema de investigación necesario para el planteamiento de propuestas para su mejora.

La búsqueda de la ventaja competitiva se comprende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que vive el entorno. Esto se hace con el fin de establecer aquellas acciones y la rentabilidad del negocio a través del empleo más astuto de los recursos de la empresa. Implica un análisis interno (las fortalezas y debilidades de la propia empresa) y otro externo (las oportunidades y amenazas existentes en el entorno) de manera que se asegure la plena adaptación de la empresa a su realidad empresarial (Morales y Pech, 2000).

La competitividad en los micronegocios en las comisarías con índice de marginación alto es muy importante, ya que la subsistencia de estos pequeños negocios contribuye al sustento de las familias. La marginación se asocia a la carencia de oportunidades sociales y a la ausencia de capacidades para adquirirlas o generarlas, pero también a privaciones e inaccesibilidad a bienes y servicios fundamentales para el bienestar. En consecuencia, las comunidades marginadas enfrentan escenarios de elevada vulnerabilidad social cuya mitigación escapa del control personal o familiar, pues esas situaciones no son resultado de elecciones individuales, sino de un modelo productivo que no brinda a todos las mismas oportunidades. Las desventajas ocasionadas por la marginación son acumulables, configurando escenarios cada vez más desfavorables (CONAPO, 2013).

El municipio de Mérida, Yucatán cuenta con comisarías con un índice de marginación, una de estas comisarías es Dzununcán, la cual se encuentra localizada a 10 kilómetros al sur del centro de la ciudad de Mérida. Según el censo realizado la población es de 1802 habitantes 920 hombres y 882 Mujeres (INEGI, 2013).

1.2. Planteamiento del problema

Cada día los factores de competitividad son más importantes para que las microempresas puedan mantenerse en el mercado y de esta forma continuar siendo la base del sustento de las familias que dependen de estos micronegocios. En su mayoría los dependientes económicos de estos micronegocios son la familia de los propietarios y en algunos casos estos micronegocios son fuente de empleo para otras familias, por lo que la permanencia de estos negocios en el mercado es importante.

Estos negocios al ser pequeños no cuentan con la infraestructura o capital para invertir en capacitación para tener mejores bases que les permitan competir contra las cadenas comerciales o negocios de mayor renombre, por lo que es indispensable que apliquen los factores de la competitividad para que puedan competir contra las grandes empresas. Los micronegocios enfrentan mayor dificultad para sobrevivir y frecuentemente cierran debido a que no pueden competir contra sus grandes adversarios.

Aunado al mercado cambiante y a la competencia con las grandes empresas, muchos micronegocios no pueden financiarse y terminan por cerrar. Esto en turno afecta a las familias dependientes, aumenta el desempleo, impacta la economía de las familias y al desarrollo de las comunidades, en especial aquellas con alto índice de marginación.

Particularmente en la comisaría de Dzununcán, si no se apoya a la supervivencia de éstas microempresas se perderían las fuentes de empleo y sustento para las familias que dependen de ellas, por lo que, se tendría un impacto negativo a la economía y a la sociedad. Estos micronegocios carecen de la capacitación que les permita mejorar su competitividad en el mercado actual, por lo cual, es necesario establecer propuestas de capacitación para que éstas microempresas puedan mantenerse en el mercado.

La presente investigación está enfocada a analizar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Yucatán. Con lo cual se pretende observar que estrategias de competitividad se han implementado o pudieran implementarse para combatir los grandes retos que enfrentan estos micronegocios y como han logrado subsistir ante las exigencias del mercado cambiante.

Con base en los puntos anteriores se plantean las siguientes preguntas de investigación.

1.2.1. Preguntas de investigación

Pregunta general de investigación

¿Cuáles son las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán de Mérida, Yucatán para asegurar el sustento de las familias que dependen de ellas?

Preguntas específicas de la investigación

¿Cuáles son las características de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Mérida?

¿Qué estrategias siguen los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Mérida y como le ayudan a permanecer en el mercado?

¿Qué necesidades de capacitación tienen los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Mérida?

¿Qué cursos de capacitación apoyarían a la competitividad de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Mérida?

1.2.2. Objetivos

Objetivo general

Analizar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán para proponer estrategias que permitan ayudar a su permanencia en el mercado y asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

Objetivos específicos

Analizar las características de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Mérida.

Clasificar las estrategias que siguen los micronegocios de la comisaría Dzununcán, que le permiten su permanencia en el mercado.

Identificar las necesidades de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

Elaborar acciones de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

1.3. Justificación

La competitividad en los micronegocios es un conjunto de herramientas de gran importancia que las empresas utilizan para mantenerse en el mercado y enfrentar a sus competidores. La importancia de la competitividad se centra tanto en lo económico como en el impacto que tiene sobre la vida de las personas que dependen de estas empresas como medio para subsistir (Porter, 2002). El estudio sobre las estrategias de competitividad que se realiza en este trabajo permitió identificar las necesidades de capacitación que estos micronegocios requieren para mantenerse y posicionarse en el mercado, para ello se analizaron los distintos micronegocios de la comisaría de Dzununcán para saber que estrategias implementan.

Las MiPymes son importantes dentro de la economía mexicana, generan empleos para muchas familias y son de gran relevancia dentro del PIB nacional, por lo que encontrar estrategias que los micronegocios puedan aplicar es de gran importancia para la economía local y del país. Los micronegocios de la comisaría de Dzununcán requieren competir a diario con la apertura de nuevos negocios, por lo que identificar y aplicar ventajas competitivas les ayudaría a continuar presentes en el mercado.

Las estrategias de competitividad que los micronegocios pudieran aplicar no implican gran complicación o un alto costo para los dueños de estos establecimientos de la comisaría de Dzununcán, por lo que analizar lo benéfico que resultaría para estos negocios es relevante, ya que contribuyen a la estabilidad y crecimiento de estas microempresas y a la vez contribuyen a la economía mexicana, si los micronegocios permanecen en el mercado generan fuentes de empleo por lo tanto sustento para las familias que dependen de ellas.

En particular, esta investigación ayudará a resolver problemas reales, ya que, proporcionó una visión de los micronegocios de la comisaría de Dzununcán, de los cuales no se cuenta con datos registrados con anterioridad, para así aportar alternativas a los micronegocios para ayudarlos a sobrevivir en el mercado actual, con lo cual se continuará generando empleos y contribuyendo económicamente y a la calidad de vida de las familias involucradas con estos micronegocios.

1.4. Delimitación y limitaciones

1.4.1 Delimitación

Espacial

Esta investigación se realizó en la comisaría de Dzununcán, perteneciente al municipio de Mérida, Yucatán. Se tomó como unidad de análisis a los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Yucatán, con el objetivo de analizar las estrategias de competitividad que estos negocios aplican.

Temporal

Este estudio se realizó en el periodo comprendido entre agosto del 2018 a mayo del 2020.

Conceptual

En este estudio se analizaron los factores internos y externos de la competitividad de los micronegocios de Dzununcán, Yucatán con el objetivo de analizar las necesidades de capacitación y proponer estrategias para su permanencia en el mercado.

1.4.2. Limitación

La realización de la investigación se puede ver afectada por diversas circunstancias que limitarían el estudio siendo la siguiente: 1) La disposición de participar en la investigación por parte de los propietarios de los micronegocios de la comisaría de Dzununcán.

1.5. Contenido de los capítulos

La presente investigación está conformada por seis capítulos, de los cuales se presentan en forma breve a continuación.

El capítulo 1, introducción, contiene los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema de investigación, la justificación del tema investigado, así como las delimitaciones y limitaciones del estudio realizado.

El capítulo 2, el marco teórico, tiene de contenido una revisión teórica de las definiciones y los conceptos relacionados con la investigación como son la competitividad, factores de la competitividad, estrategia competitiva, ventaja competitiva, los micronegocios, y finalmente la marginación y los índices de marginación.

El capítulo 3, corresponde al marco contextual, contiene la explicación de los micronegocios en México, la situación de los micronegocios en Yucatán y en la comisaría de Dzununcán. También se menciona información de la comisaría de Dzununcán, Yucatán, que es lugar de estudio y la cantidad de micronegocios con los que cuenta.

En el capítulo 4, se presenta la metodología con la que se aborda la investigación, así como el enfoque, diseño y el alcance que tiene. Se presenta la herramienta a utilizar para la recolección de datos. En este capítulo también se encuentra la población y el tamaño de la muestra, así como la ubicación y definición de las unidades de análisis de la investigación.

En el capítulo 5, se presenta el análisis y discusión de los resultados, tomando en consideración los planteamientos realizados en el marco teórico y en el contextual. Incluye la caracterización de los dueños de los micronegocios en la comisaría de Dzununcán y las estrategias que aplican para mantenerse en el mercado. Se analizan y discuten los resultados, los cuales dieron respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

El capítulo 6, contiene las conclusiones del análisis y discusión de resultados y las recomendaciones sobre las estrategias que los dueños de los micronegocios aplican, mismos que son de ayuda para los propietarios de los micronegocios en Dzununcán para mantenerse en el mercado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Competitividad

El concepto de competitividad tiene sus orígenes en las teorías económicas clásicas, y a lo largo de la historia se ha ido adaptando, teniendo cada vez mayor importancia. En este sentido se observa como en cualquier parte del mundo y en México en particular tiene interés por ser más competitivos, especialmente por estar inmersos en la globalización económica (Hernández, Pineda y Andrade, 2015).

Para Fea (1993) la competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución. La competitividad es una característica interna de la empresa. En cuanto al nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socioeconómico, porque: a) la competitividad es una característica interna al sistema empresa, b) un mercado determina solamente el nivel temporal de su capacidad competitiva, c) su continuidad está en función de su capacidad de adecuarse constantemente al entorno.

De acuerdo con Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Porter (2002) indica que el significado de competitividad puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque. Cuando se hace referencia a una empresa, se entiende como la habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, en dónde habrá de distinguirse con un valor agregado más atractivo que la de sus competidores. Para un sector, la competitividad se entiende como la capacidad o potencial que tiene para crecer y contar con un rendimiento atractivo sobre la inversión realizada, en tanto para un país es la capacidad para competir en un mercado.

La competitividad para Porter (2002) es ofrecer calidad y menor precio en la producción de bienes y servicios beneficia a los habitantes de un país por tener un incremento en los ingresos

reales. Para Samuelson y Nordhaus (2003), la competitividad se refiere al grado en que pueden competir los bienes o servicios de un país. Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (2011) menciona que una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas es conducente al crecimiento sostenido de la productividad y de los niveles de ingreso per cápita.

Por otro lado Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

Saavedra (2012) propone un mapa de competitividad, un instrumento cuantitativo, para evaluar el nivel de competitividad percibido por los empresarios o gerentes de cada organización. Este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones de una región. Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en 8 áreas internas, descritas en la tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores

Áreas de competitividad	Indicadores
Planificación estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de la estrategia
Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística	Planificación y proceso de producción Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura

Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad
	Sistema de calidad
Comercialización	Mercado nacional: mercadeo y ventas
	Servicios, distribución
	Mercado exportación: plan exportador,
	producto, competencia y mercadeo,
	distribución física internacional, aspectos de
	negociación, participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de costos y contabilidad
	Administración financiera
	Normas legales y tributarias
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa
	Estrategia para proteger el medio ambiente
	Concientización y capacitación del personal en temas
	ambientales
	Administración del desperdicio
Sistemas de información	Planeación del sistema
	Entradas
	Procesos
	Salidas

Fuente: (Saavedra, 2012)

2.1.1. Factores de la competitividad

El análisis de la competitividad se ve influido por el efecto de factores tanto internos como externos. Mora, Vera y Melgarejo (2015) proporcionan una lista de indicadores externos de la competitividad empresarial con base en diversos autores, los cuales se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2.
Indicadores de la competitividad empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz et al. (2006)	Solleiro y Castañon (2005)	OECD (1996)	Quiroga (2003)	Saavedra (2012)
Indicadores externos			X		X	
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					
Mercadotecnia	X	X	X	X		X
Recursos humanos	X	X	X		X	X
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	X
Logística		X				X
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	X
Investigación y desarrollo			X	X	X	
Interacción con proveedores y clientes				X		X

Fuente: (Mora, Vera y Melgarejo, 2014)

Factores internos

Recursos humanos: Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la PYME, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Dolan, Schuler y Valle (1999) indican que la revalorización de los recursos humanos en la empresa está basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta

gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos sobre el rendimiento de los empleados, y la importancia de las prácticas de recursos humanos para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia, es decir, el valor agregado que las personas aportan a la organización.

Según Snell, Youndt y Wright (1996) los recursos humanos serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, que agreguen valor y que no exista un mercado para conseguirlos, por lo tanto, la firma además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos que contribuyan a maximizar su contribución al valor agregado. Así, la función de recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, además de las habilidades generales de sus empleados.

Mientras que Wintermantel y Mattimore (1997) clasifican los roles de la dirección de los recursos humanos en fases de acuerdo con la misión que les sea asignada por la alta gerencia. Fase I: Se les considera proveedores de servicios según requerimientos de sus clientes. Fase II: Optimizan procesos y sistemas de recursos humanos de manera reactiva. Fase III: Construyen ventaja competitiva mediante el desarrollo de capacidades organizativas alineadas con las estrategias específicas de la organización. Fase IV: Colaboran en la formación del éxito del negocio, se les considera miembro del equipo estratégico y participan en la formulación de la estrategia. Fase V: Cuando su papel es la creación, preservación y utilización del capital humano e intelectual.

Calderón (2003) por su parte concluyó que es importante crear un sistema de recursos humanos que integre las prácticas y las políticas con la estrategia de la empresa para lograr efectos idiosincrásicos que le den a los recursos humanos el carácter de recursos valiosos, escasos e inimitables, lo que implica modificar la manera como se están realizando en este momento algunas de las prácticas como selección, evaluación y remuneración

Planeación estratégica: La planeación tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlos y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización (Bateman y Snell, 2005). Para O'Regan y Ghobadian

(2002) el propósito final de la planeación al definirla como una herramienta que permite a una empresa ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Según Sallenave (2002) la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Mientras que Kaplan y Norton (2008) indican que es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Innovación y tecnología: Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación, por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa. La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor (Schumpeter, 1996). Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión. No obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos.

Según Ponti (2009) si una empresa está demasiado jerarquizada, probablemente tendrá importantes dificultades para innovar. Es posible que consiga tener un departamento de investigación y desarrollo que sea capaz de generar innovaciones eficaces, pero difícilmente la empresa en sí misma podrá transformarse en una organización innovadora.

Las organizaciones necesitan condiciones que les permitan llevar a cabo la innovación; entre ellas, la planeación estratégica juega un papel crítico, ya que permite realizar un análisis externo en el cual se conoce el ambiente económico, la competencia, las tendencias sociodemográficas, el estado actual y la evolución de la tecnología, entre otras cosas; de otro lado, permite realizar

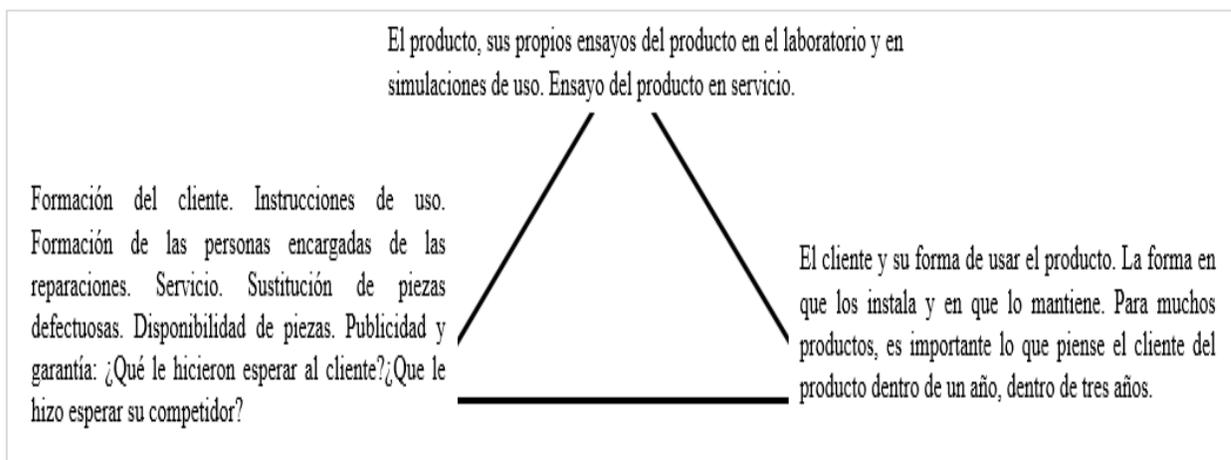
un análisis interno para estudiar las capacidades propias del talento humano, la tecnología disponible, el modelo organizacional y otras capacidades como la financiera, la administrativa y la de mercadeo. La innovación obedece a un proceso sistemático y organizado que en muchos casos depende del plan estratégico de la empresa, en el que las estrategias y las políticas juegan un papel fundamental a la hora de ejecutar los planes (Tarapuez, Guzmán y Parra, 2016).

Certificación de calidad: El concepto de calidad tiene un amplio despliegue en el siglo XX, pero desde mucho tiempo antes, se ha apreciado la preocupación por el trabajo bien hecho y por la consideración de una serie de normas que aseguren la calidad de un producto o servicio, por ello este aspecto es uno de los más valorados en la competitividad. Para Terregrosa (2007), la calidad es el nivel de excelencia que se ha escogido alcanzar para satisfacer el mercado al que va dirigido el producto.

Para Deming (1989) la calidad se tiene que medir por la interacción entre tres componentes, tal como se ve en la figura 2.1: 1) el producto mismo; 2) el usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala, cómo lo cuida, lo que le hizo esperar del producto; 3) las instrucciones de uso, formación del cliente y formación de la persona encargada de las reparaciones, el servicio suministrado para las reparaciones, la disponibilidad de las piezas. El vértice superior del triángulo no determina la calidad por su mismo.

Figura 2.1.

Las tres esquinas de la calidad.



Fuente: (Deming, 1989)

Gitlow y Gitlow (1989) indican que la calidad es una filosofía orientada hacia el cliente. La calidad es superar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto. La administración superior es la encargada de elevar la conciencia de calidad.

Factores externos

Estrada, García y Sánchez (2009) indican que los factores internos no son los únicos que definen el nivel de competitividad. Existen factores exógenos a la organización que pueden influir positiva o negativamente en la competitividad. Algunos factores externos que influyen directa o indirectamente en la competitividad son: marco legal, política de comercio exterior, incentivos fiscales, fenómenos naturales, infraestructuras, inversión económica, política internacional de medio ambiente, política monetaria y de inflación, crisis económicas internacionales, condiciones laborales y sindicales.

2.2. Estrategia competitiva

Según Hill y Jones (2009) una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

En cuanto al término de estrategias competitivas, es importante acotar que las estrategias son acciones que se llevan a cabo para lograr un fin, es decir alcanzar determinados objetivos. De tal forma que cuando se formulan estrategias debe quedar claro, el qué, el cuándo, el cómo. En este sentido, las estrategias deben ser claras, comprensibles y alineadas a los principios y valores de la empresa (Hernández, Pineda y Andrade, 2015).

Lo esencial para diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas. En este sentido implica que las empresas pequeñas y medianas deban asumir dentro de su esquema de administración la aplicación de la planeación estratégica (Porter, 2007).

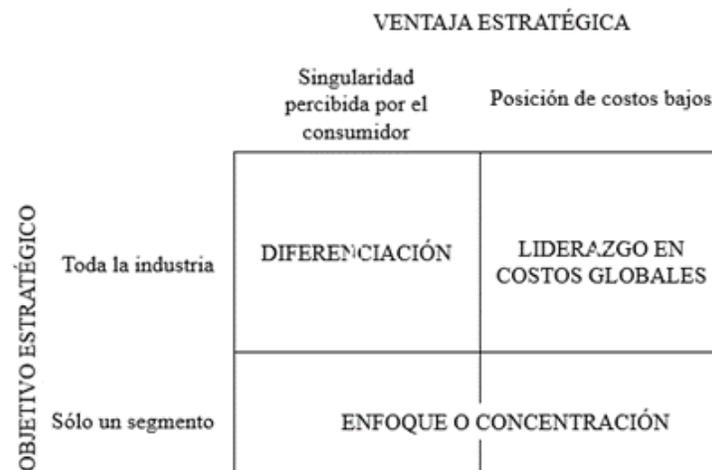
2.2.1. Modelo de estrategias

Al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, estas estrategias son: liderazgo en costos globales, diferenciación, concentración.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los competidores en la industria; en algunos sectores industriales su estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otros el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto (Meléndez y Sotalero, 2014).

En la figura 2.2 se muestran las tres estrategias genéricas de Porter.

Figura 2.2.
Tres estrategias genéricas.



Fuente: (Porter, 2007)

Estrategia de liderazgo en costos globales

Le proporciona a la empresa una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, debido a que los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado la utilidad en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque estos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. Defiende a la

empresa en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos (Porter, 2007).

La competitividad en costos significa que los costos de una empresa se han mantenido lo bastante bajos como para poder obtener utilidades y para asignar precios a sus productos (bienes o servicios) a niveles que resulten atractivos para los consumidores. Es posible ofrecer precios bajos si se administran los costos y se les mantiene en un nivel bajo. Esto significa ser eficiente: alcanzar las metas mediante el uso inteligente de los recursos y la disminución del desperdicio. Si la estructura de costos es competitiva (tan baja o más que la de los competidores), el éxito no está garantizado. Pero el éxito no se puede alcanzar sin una estructura competitiva en costos (Bateman y Snell, 2001).

Estrategia de diferenciación

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará: un debilitamiento de liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía, pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos. En otros sectores industriales la diferenciación tal vez no sea incompatible con costos relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia (Porter, 2007).

Estrategia de concentración

La concentración se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De este modo se diferencia al satisfacer las necesidades de su mercado, al hacerlos a un precio menor o al lograr ambas metas (Porter, 2007).

2.3. Ventaja competitiva

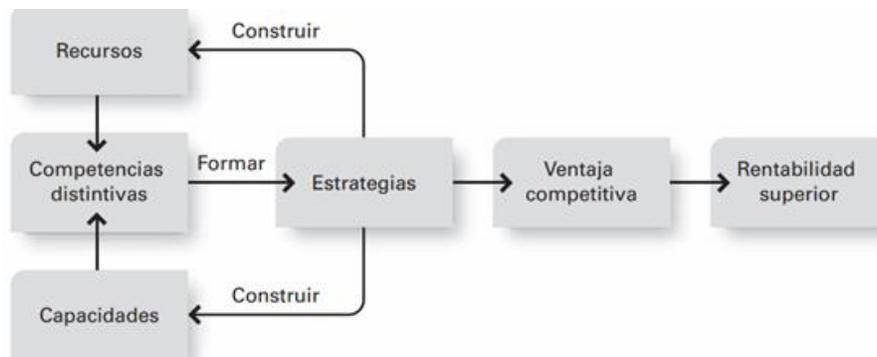
Para sobrevivir y ganar, es necesario obtener ventaja sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trate de hacer cosas valiosas para los clientes. Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de la competitividad en costos, productos de gran calidad, velocidad e innovación (Bateman y Snell, 2001).

Hill y Jones (2009) indican que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.

En la figura 2.3 se presenta la relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva de una compañía. Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores.

Figura 2.3.

Estrategia, recursos, capacidades y competencias.



Fuente: (Hill y Jones, 2009)

En la figura 2.4 se muestra los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva - eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente- son producto de las competencias distintivas de la compañía. Son competencias distintivas genéricas que permiten a una compañía 1) diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos.

Figura 2.4.
Elementos básicos de la ventaja competitiva.



Fuente: (Hill y Jones, 2009)

Según Porter (2002) la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, posterior a varias décadas de una expansión y prosperidad vigorosas, muchas compañías pierden de vista la ventaja competitiva en su afán de crecer y de diversificarse. La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado.

Porter (2002) indica que la ventaja competitiva nace de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar un producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. La diferenciación puede deberse a factores por igual heterogéneos: la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnífico diseño de productos.

Para analizar las fuentes de ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. Porter (2002) introduce la cadena de valor como la herramienta básica para analizar la ventaja competitiva, con lo cual se permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. La ventaja competitiva se logra realizándola mejor o con menor costo que los rivales.

2.4. Micronegocios

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF) el rango de trabajadores que puede tener un negocio para que se encuentre en la clasificación de micronegocios es de hasta 10 personas y de igual manera el máximo de ventas que puede tener es de 4 millones de pesos (DOF, 2009).

Los micronegocios presentan varias carencias con las cuales batallan día a día mientras sobreviven y permanecen en el mercado, aferrándose en muchos casos solo a la experiencia de los propietarios adquirida con el tiempo. En cuanto al período de vida de los micronegocios se tiene que 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).

2.5. Marginación

De acuerdo con Cortés (2006) la marginación en su versión más abstracta intenta dar cuenta del acceso diferencial de la población al disfrute de los beneficios del desarrollo. La medición se concentra en las carencias de la población de las localidades en el acceso a los bienes y servicios básicos, captados en tres dimensiones: educación, vivienda e ingresos. Debe notarse que la marginación es un fenómeno que afecta a las localidades y no necesariamente a las personas que viven en ellas. En efecto, una localidad puede ser de muy alta marginación, pero algunos de sus habitantes pueden ser alfabetos, vivir en viviendas con agua entubada, energía eléctrica, piso firme, bajo índice de hacinamiento y ganar un ingreso suficiente como para no ser considerados al margen del desarrollo.

La marginación es 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, 2011).

La marginación se asocia a la carencia de oportunidades sociales y a la ausencia de capacidades para adquirirlas o generarlas, pero también a privaciones e inaccesibilidad a bienes y servicios fundamentales para el bienestar. En consecuencia, las comunidades marginadas enfrentan escenarios de elevada vulnerabilidad social cuya mitigación escapa del control personal o familiar (CONAPO, 2011 y 2012), pues esas situaciones no son resultado de elecciones individuales, sino de un modelo productivo que no brinda a todas las mismas oportunidades. Las desventajas ocasionadas por la marginación son acumulables, configurando escenarios cada vez más desfavorables.

2.5.1. Indicadores socioeconómicos del índice de marginación

El índice de marginación se calcula utilizando el procedimiento estadístico multivariado llamado Análisis de Componentes Principales. Conceptualmente, este procedimiento es compatible con la naturaleza multidimensional de la Marginación. Técnicamente, transforma un conjunto de variables correlacionadas en otro no correlacionado, de manera que la primera componente principal formada explica tanta variabilidad de los datos como sea posible. De esta manera, la situación de cada unidad de análisis descrita inicialmente con la información de nueve variables relacionadas (porcentaje de población de 15 años o más analfabeta, porcentaje de población de 15 años o más sin primaria completa, porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin agua entubada; porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin drenaje ni servicio sanitario, porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica; porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas con piso de tierra, porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas con algún nivel de hacinamiento, porcentaje de población en localidades con menos de cinco mil habitantes y porcentaje de población ocupada con ingreso de hasta dos salarios mínimos), queda ahora descrita con un solo valor dado por el índice de marginación, que puede tomar valores negativos o positivos, correspondiendo los valores positivos más altos a los mayores niveles de

marginación. Calculado el índice, es posible ordenar y clasificar a las unidades de análisis, para finalmente, mediante la Técnica de Estratificación Óptima, clasificarlas en cinco categorías de grado de marginación: Muy bajo, Bajo, Medio, Alto o Muy alto (Ávila, Fuentes y Tuirán, 2001).

La marginación se mide mediante cuatro indicadores socioeconómicos: educación, vivienda, distribución de la población e ingresos (CONAPO, 2011 y 2012).

Educación

La escasa o nula escolaridad repercute a nivel individual en la generación de oportunidades de movilidad social y a nivel comunitario, en tanto que en una población trabajadora pobremente capacitada influye en el ámbito laboral, en la innovación y en la productividad. No resulta extraño que la mayor marginación social se presente en comunidades en las que la población tenga bajos niveles educativos, situación que se acentúa en los grupos de mayor edad (CONAPO, 2004).

Vivienda

La carencia de estos indicadores reduce el bienestar de los ocupantes limitando sus actividades domésticas y familiares, con consecuencias para el ingreso del hogar. La ausencia de agua entubada perjudica la salud y potencia la presencia de enfermedades gastrointestinales, dérmicas y respiratorias; y además dificulta las labores domésticas; así mismo, la necesidad de allegarse del recurso desde grandes distancias puede consumir grandes cantidades de trabajo familiar (CONAPO, 2004).

Distribución de la población

La residencia en localidades pequeñas, que en muchos casos se encuentran dispersas y aisladas, se asocia a la carencia de servicios básicos como disponibilidad de agua, drenaje, servicio sanitario, electricidad y a la inaccesibilidad a servicios educativos, lo cual repercute en los ingresos percibidos por la población y en consecuencia en su bienestar (CONAPO, 2004).

Ingresos

El ingreso monetario determina las capacidades para adquirir bienes y servicios; además, en el caso de los trabajadores con baja capacitación se relaciona estrechamente con la productividad (CONAPO, 2004).

2.6. Trabajos empíricos sobre competitividad en los micronegocios

En esta sección se discuten los estudios empíricos sobre la competitividad en los micronegocios que son relevantes al tema de estudio de esta investigación.

Toledo (2005) realizó un estudio en la ciudad de Mérida, Yucatán para conocer las estrategias competitivas en negocios de artesanías. El propósito de este trabajo fue determinar cuáles son las estrategias que los negocios de artesanías en diferentes regiones de México implementan para comercializar sus productos en un mercado de intensa competencia. El trabajo indica que se realizaron 51 entrevistas a dueños y encargados de negocios quienes proporcionaron información de sus negocios mediante un cuestionario estructurado. Este estudio encontró que los negocios de artesanías implementan más estrategias de diferenciación y moderada estrategia de enfoque para competir en el mercado. Este trabajo encontró relación entre las características del dueño y de las estrategias de diferenciación y enfoque. Esta investigación no encontró relación entre las características del negocio y las estrategias competitivas.

Mientras que Aguilera, González y Rodríguez (2011) realizaron un estudio para conocer las estrategias para competitividad y el crecimiento de las Pymes en el Estado de Aguascalientes, México. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar las variables que intervienen para el crecimiento y la competitividad de la muestra estudiada de Pymes de Aguascalientes, para ello se tomaron en consideración las ventas (crecimiento) y los esfuerzos comerciales, como la inversión en publicidad, la calidad, los recursos humanos, el uso de tecnologías de información y comunicación, el grado de automatización de los procesos (tecnología), y la innovación o la intención de desarrollar nuevos productos que puedan satisfacer a los consumidores. Esta investigación fue de tipo correlacional, no fue experimental y seccional. Estos autores concluyeron que la medición de las ventas es un indicador que complementa el concepto de competitividad y es un instrumento que parte de datos de fácil comprensión para el

empresario. Este trabajo aporta elementos para que los gerentes de empresas identifiquen los factores que debieran considerarse para la toma de decisiones, sin embargo, la administración estratégica de la competitividad conlleva un proceso complejo de integración de información oportuna.

Por otro lado, Meléndez y Sotalero (2014) realizaron un estudio para conocer las estrategias competitivas para la gestión empresarial del centro comercial el Molino 1 de la Ciudad del Cusco, Perú. La finalidad era conocer la estrategia competitiva que aplican los microempresarios de sector de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1 y proponer la estrategia competitiva para mejorar la gestión empresarial. Este estudio habla de la importancia que las organizaciones deben intensificar la competencia que deriva de la visión del entorno como un gran mercado, así mismo generar ventajas competitivas dentro del ambiente donde se desenvuelven. En cuanto a la metodología, este trabajo tuvo un enfoque de investigación mixto, aplicado, descriptivo, no experimental y transversal. Estos autores concluyeron que los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1 en su mayoría aplican la estrategia competitiva de bajos costos. Sin embargo, los clientes exigen buena atención y el plus de servicios complementarios.

Hernández, Pineda y Andrade (2015) en el Estado de Hidalgo, México estudiaron el sector artesanal y la problemática que presenta al no contar con estrategias competitivas que impulsen la innovación de este sector. La investigación se realizó combinando los paradigmas cuantitativos y cualitativos. Se utilizaron instrumentos tales como: observación, entrevista guiada y encuestas, así como el empleo de la estadística descriptiva e inferencial. Concluyeron que el sector artesanal está conformado básicamente por grupos indígenas y la pobreza que prevalece en los municipios se hace presente al revisar los indicadores de marginación, encontrándose que un 82.6% de ellos están en condiciones de alta y muy alta marginación, lo que afecta a la innovación en el sector artesanal de dicho estado.

Otro estudio fue realizado por Ibarra, González y Demuner (2017) en el Estado de Baja California, México. El objetivo de este trabajo de investigación fue determinar el nivel de competitividad empresarial de las pymes manufactureras de Baja California e identificar las

áreas que, dentro de ellas, influyen en dicha competitividad. La metodología fue de carácter descriptivo, correlacional y de corte transversal; se desarrolló el modelo de competitividad sistémica a escala micro y se aplicó un instrumento de medición de 64 preguntas a 195 empresas del Estado de Baja California. Entre los hallazgos de este estudio se tiene que las pymes en el Estado presentan un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción-operaciones resultó ser más significativa para su nivel de competitividad. Si bien el instrumento de medición que se aplicó no tiene proporcionalidad a nivel de municipios y subsector, sí permite acercarse al funcionamiento interno de las pymes.

Por su parte Hernández y Sánchez (2017) realizaron un estudio sobre innovación y competitividad en micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta, Colombia. El objetivo de esta investigación fue analizar la innovación empresarial como eje de la competitividad para las microempresas y pequeñas empresas agroindustriales de Cúcuta. Se utilizó para efectos metodológicos un modelo de elección discreta sobre una muestra de empresas del sector agroindustrial. Esta investigación tuvo un enfoque mixto, alcance descriptivo–explicativo. Los resultados mostraron que las microempresas y pequeñas empresas del sector agroindustrial de Cúcuta deben mejorar su capacidad de innovar en proceso, producto y organización para ser más competitivos. Cúcuta, frontera y segunda ciudad con mayor desempleo en Colombia, necesita de la innovación empresarial para lograr competitividad y mejorar sus condiciones sociales desde lo empresarial.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

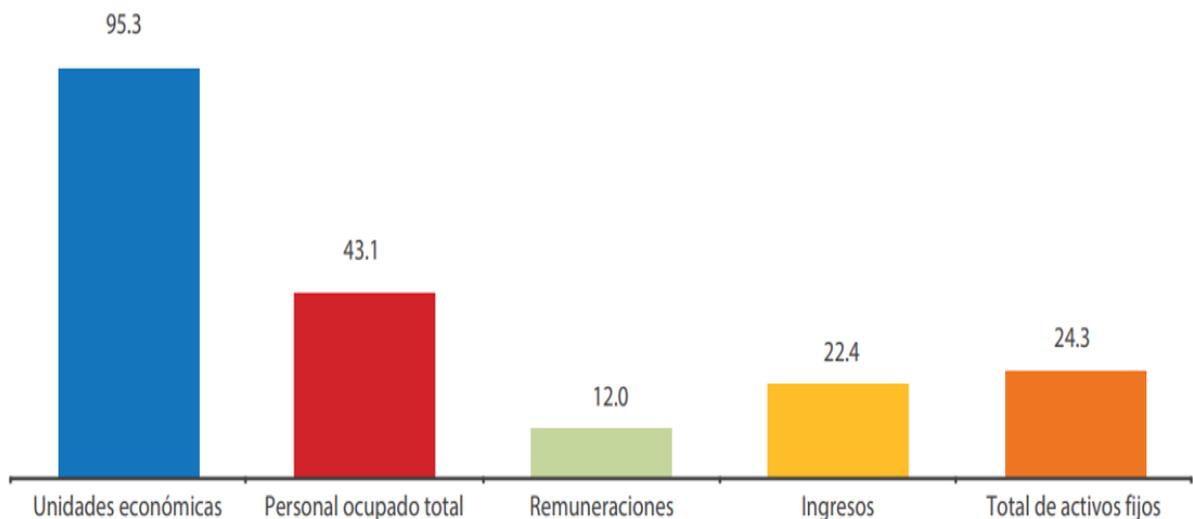
3.1. Micronegocios en México

Un micronegocio es una empresa de tamaño reducido. La definición de esta varía de acuerdo con cada país, aunque, generalmente, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y su facturación es acotada. Por otra parte, cabe señalar que la mayoría de los dueños de los micronegocios son los que, personalmente se encargan de trabajar en ellas debido al tamaño pequeño de la empresa (Pérez y Merino, 2009).

En la figura 3.1 se puede observar que los establecimientos micro en el país, agrupan a todas aquellas unidades que ocuparon hasta 10 personas, representaron 95.3% del total de las unidades económicas prestadoras de servicios en México, y constituyen el 43.1% del personal ocupado total, las remuneraciones de las empresas de este tamaño representaron 12%, los ingresos 22.4% y los activos fijos 24.3% (INEGI, 2015a).

Figura 3.1.

Unidades económicas micro 2013 (porcentajes)



Fuente: (INEGI, 2015a)

La principal importancia que tienen las microempresas en el mercado de trabajo se centra en la capacidad que poseen estas para producir nuevos empleos con menores requerimientos de capital. La generación de empleos se ha ido reduciendo de tal manera que el gobierno, las grandes y medianas empresas se han visto imposibilitadas para absorber a la totalidad de la población para tener empleo. Por lo que la generación de puestos de trabajo en las organizaciones micro se debe en gran parte a que estas requieren un menor nivel de capitalización para crear nuevos negocios (Tunal, 2003). Los micronegocios ocupan una parte importante de la economía de México, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2018), de un total de 5, 081, 192 empresas 4, 756, 851 son micronegocios, es decir el 93.61% son microempresas, por lo cual es relevante la existencia de la microempresa.

Según Peña, Ríos y Salazar (2012) muchas personas en México abren sus propios micronegocios porque no encontraron empleo como trabajadores asalariados, o porque fueron despedidos, o porque su situación familiar no les permitió tomar un trabajo de tiempo completo con un horario fijo establecido por alguna empresa. De una manera más clara, empezar un negocio es una segunda opción que pueden percibir como temporal, mientras encuentran un trabajo o cambia su situación familiar o simplemente la creación de los micronegocios es debido al emprendimiento que tienen por ofrecer a la sociedad. La gran mayoría de las empresas en México son de menos de cinco trabajadores. Esas empresas no necesariamente coinciden con lo que viene a la mente al pensar en empresarios. Muchos de los micronegocios comenzaron no por una buena idea o una buena oportunidad sino más bien como generadores de autoempleo o para resolver situaciones transitorias, mientras otras parecen ofrecer al dueño flexibilidad e independencia.

De acuerdo con el ENAPROCE (2015) las principales características de los micronegocios en los sectores de manufacturas, comercio y servicios son:, 98 de cada 100 empresas son micro y concentran poco más del 75% del personal ocupado, el 14.7% del personal ocupado cuenta con educación superior, poco más del 11% imparte capacitación a su personal, 66 empresas de cada 100 que no imparten capacitación señalan que es debido a que el conocimiento y habilidades de su personal son adecuados, del total del personal que se capacita, el 53.3% son mujeres, poco

más del 40% de las empresas declara que no crece por falta de crédito y por la competencia de empresas informales, 60 de cada 100 empresas que no aceptarían un crédito bancario es porque son caros, una cuarta parte de las empresas que no se les otorgó financiamiento señala que fue por falta de garantía o aval, más de la mitad de las empresas con financiamiento obtiene los recursos del sistema financiero formal, el 74.5% no utiliza equipo de cómputo y el 73.9% no usa internet.

3.2. Situación actual de los Micronegocios en Yucatán

En el Estado de Yucatán, las micro y pequeñas empresas no se han podido consolidar debido a problemas de comercialización, esquemas reguladores excesivos, inadecuado sistema de financiamiento y complejo régimen fiscal (Ek, 2004). La mayoría de los empleadores del Estado son dueños de micronegocios ya que ocupan un 95% en Yucatán, gran parte de estas emplea a sus familiares, y en un alto porcentaje se dedican al comercio y a los servicios (Hernández, 2014). En Yucatán, del total de unidades económicas, acorde a información proporcionada por el INEGI, el 95.6% son microempresas, las cuales ocupan al 47.8% de la PEA y generan el 19% de los ingresos, por lo que los micronegocios son de importancia para la economía al ser fuente de empleo e ingresos económicos para las familias (INEGI, 2015a).

3.2.1. Características de los micronegocios en el estado de Yucatán.

En el estado de Yucatán hay distintos giros de los micronegocios, en la tabla 3.1 se presenta el número de micronegocios y personal ocupado por sector, también se muestra el personal ocupado.

Tabla 3.1.
Unidades económicas y personal ocupado por sector en Yucatán del total de empresas y de micronegocios.

Sector	Totales		Micronegocios	
	Unidades	Personal	Unidades	Personal
	Económicas	Ocupado	Económicas	Ocupado
Sector 11. Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1,027	9,141	867	2,622
Sector 22. Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos	111	2,194	83	476
Sector 23. Construcción	563	16,969	244	1,196
Sector 31-33. Industrias manufactureras	22,634	87,656	22,051	39,385
Sector 43. Comercio al por mayor	2,693	25,193	2,226	7,327
Sector 46. Comercio al por menor	35,988	103,465	35,049	70,529
Sector 48-49. Transportes, correos y almacenamiento	284	11,448	140	605
Sector 51. Información en medios masivos	194	4,812	143	504
Sector 52. Servicios financieros y de seguros	917	4,299	844	2,519
Sector 53. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1,582	4,958	1,531	3,768
Sector 54. Servicios profesionales, científicos y técnicos	1,760	9,010	1,575	5,189
Sector 56. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación	1,631	40,645	1,475	3,457
Sector 61. Servicios educativos	1,198	17,585	895	3,277
Sector 62. Servicios de salud y de asistencia social	3,528	12,821	3,408	8,111
Sector 71. Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1,185	4,541	1,137	2,399
Sector 72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	11,567	41,822	11,082	29,214
Sector 81. Otros servicios excepto actividades gubernamentales	11,577	24,298	11,413	20,971
Sectores agrupados por principio de confidencialidad	39	1,104	14	86

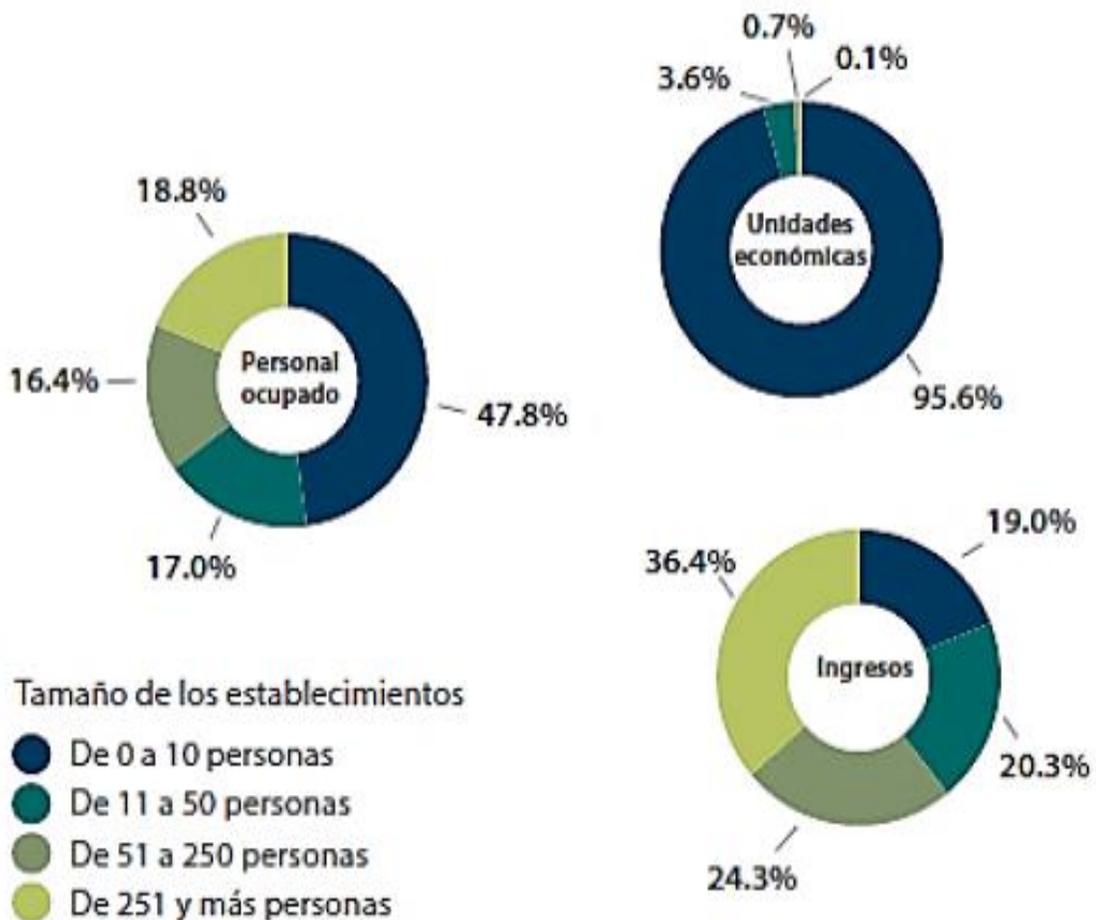
Fuente: (INEGI, 2015a)

3.2.2. Número de micronegocios y crecimiento

Según datos del Censo Económico 2014 (INEGI, 2015b), respecto a los micronegocios, existen 94,177 empresas de entre 1 y 10 empleados, las cuales representan el 95.6% del total de empresas del Estado. El personal ocupado en dichos micronegocios es de 201,635 lo que representa un 47.8% del total a nivel estatal. En la figura 3.2 se presentan los datos a nivel estatal del personal ocupado, unidades económicas y participación en los ingresos de las empresas con base en el tamaño de los establecimientos.

Figura 3.2.

Tamaño de los establecimientos según variables seleccionadas, 2013.



Fuente: (INEGI, 2015b)

3.2. Características de Dzununcán, Yucatán

3.3.1. Datos demográficos

Dzununcán se encuentra localizada a 10 kilómetros al sur del centro de la ciudad de Mérida, ver figura 3.3 Según el censo de 2005 realizado por el INEGI, la población es de 1802 habitantes 920 hombres y 882 Mujeres (INEGI, 2013).

Figura 3.3.

Ubicación de la comisaría de Dzununcán.



Fuente: (Google Maps, 2019)

3.3.2. Micronegocios en Dzununcán

El municipio de Mérida, Yucatán cuenta con comisarías con un alto índice de marginación, entre ellas Dzununcán, esta comisaría reporta tener 24 micronegocios de diversos giros: tiendas de abarrotes, panaderías, tortillerías, tiendas de materiales de construcción, entre otros. Estas

microempresas son el sustento tanto de los dueños como de los empleados y sus respectivas familias. En la tabla 3.2 se muestran los micronegocios existentes en la comisaría de Dzununcán, Mérida.

Tabla 3.2.
Lista de micronegocios en la comisaría de Dzununcán

No.	Clasificación	Nombre	Clasificación SCIAN	Dirección
1	Tienda	Los Laureles	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 20 x 27 # 153
2	Tienda	La Anita	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 20 x 23
3	Panadería	El Divino Niño	311812 Panificación tradicional	C. 18 x 23
4	Tienda	Emmanuel	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 21 x 16 y 18
5	Pollería	Yarecsi	461122 Comercio al por menor de carne de aves	C. 20 x 21 y 19
6	Tienda	La Concepción	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 20 x 21 y 19
7	Vivero	Lol-Pak'al	466312 Comercio al por menor de plantas y flores naturales	C. 21
8	Tienda	Jehová de los ejércitos	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 21
9	Tienda	Michel	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 24 x 27
10	Taquería	Andrea	722514 Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	C. 24 x 27
11	Tienda	La Guadalupeana 2	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 24 x 27
12	Tortillería	La Guadalupeana 2	311830 Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal	C. 24 x 27
13	Tienda	El Padrino	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 24 x 21A
14	Sala de Fiestas	Veneciano	531113 Alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones	C. 24 x 21A
15	Cocina Económica	Toñita	722511 Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	C. 24 x 21A

16	Tienda	El Divino Redentor	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 24 x 21A
17	Panadería	Karen	311812 Panificación tradicional	C. 24 x 21
18	Tortillería	La Guadalupana	311830 Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal	C. 22 x 21
19	Tlapalería	Jireh	467111 Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	C. 24 x 19
20	Tienda	Yireh (Jehová Proveerá)	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 24 x 19
21	Materiales Para Construcción	Eben-Ezer	434219 Comercio al por mayor de otros materiales para la construcción, excepto de madera y metálicos	C. 24 x 19
22	Tlapalería	La primera de Dzununcán	467111 Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	C. 29 x 24
23	Tienda	El chinito	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	C. 19a x 20
24	Cocina Económica	Doña Lety	722511 Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	C. 21 x 16 y 18

Fuente: Elaboración propia

Respecto al contexto en el que se encuentran los micronegocios estudiados se puede apuntar que son unidades económicas con hasta 10 empleados y un ingreso máximo de 4 millones de pesos al año. Estos micronegocios surgen por diversas circunstancias como falta de empleo, para mejorar el ingreso familiar o por el deseo de emprender. En el siguiente capítulo se describe la metodología utilizada en esta investigación.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

La metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en las que se divide ese proceso. La metodología hace referencia, entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y a las técnicas conexas con estos métodos (Bernal, 2010). En este apartado, se presenta la metodología que sirvió de guía para realizar la investigación.

4.1. Enfoque de la investigación

De acuerdo con los objetivos establecidos inicialmente en la investigación, el enfoque del estudio es cuantitativo, ya que se usó la recolección de datos para la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de cumplir el objetivo de la investigación de estudio, analizando las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Yucatán. Por último, cumplir los objetivos específicos que consistieron en identificar las necesidades de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán y establecer propuestas de capacitación para los micronegocios de esta comisaría que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

4.2. Tipo de Investigación

Esta investigación fue no experimental, ya que no se manipularon variables durante el estudio. En cuanto al enfoque este fue cuantitativo, ya que se realizó un análisis numérico de los resultados obtenidos. Respecto a su alcance fue descriptivo ya que se hizo una exposición de las estrategias competitivas y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, al igual se describieron propuestas de capacitación para los micronegocios de esta comisaría que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas. Su temporalidad fue transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento, en un período único de marzo de 2019 a abril del 2019 (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.3. Diseño de la investigación

La investigación analizó las estrategias competitivas y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán. Para cumplir con los objetivos específicos establecidos al inicio, se evaluaron sin manipular las variables, y éstas se realizaron en un período determinado, se puede afirmar que la investigación es no experimental, ya que se partió de situaciones ya existentes y no provocadas intencionalmente siendo sistemática y empírica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.4. Unidad de análisis, sujeto de estudio, población y muestra

En este apartado se describe la unidad de análisis y el sujeto de estudio, al igual que la población y muestreo, estos datos forman parte importante del cumplimiento de la investigación, ya que ayudaron a analizar las estrategias de los micronegocios en la comisaría de Dzununcán para establecer propuestas de capacitación a los microempresarios de esta comisaría, y por consiguiente en el cumplimiento del objetivo del estudio.

4.4.1. Unidad de Análisis y sujeto de estudio

La unidad de análisis fueron los micronegocios de la comisaría de Dzununcán del municipio de Mérida, Yucatán y los sujetos de estudio fueron los dueños de los micronegocios ya que a ellos se les aplicaron los instrumentos de estudio para poder analizar su perfil, las estrategias de competitividad que requieren y así establecer propuestas de capacitación para estos microempresarios.

4.4.2. Población y muestra

El DENU no cuenta con datos de los micronegocios que están presentes en la comisaría de Dzununcán. Para obtener la información de los micronegocios se realizaron visitas a la comisaría y una observación de campo en donde se recorrieron en su totalidad las calles de Dzununcán, siendo un total de 24 micronegocios encontrados en funcionamiento, los cuales formaron parte de la población de estudio. La muestra fue no probabilística, pues se incluyó en ella a 18 dueños de los micronegocios de esta comisaría que aceptaron participar en el estudio, por lo que se aplicaron 18 encuestas a los dueños que cumplían con los requisitos establecidos

para participar, siendo estos propietarios de un micronegocio en la zona marginada estudiada y que además deseen hacerlo.

4.6. Descripción de las herramientas de recolección de información.

A continuación, se describe el instrumento que se utilizó en la investigación para obtener la información sobre las estrategias de competitividad de los micronegocios en la comisaría de Dzununcán y se menciona el proceso que se usó para la recolección de los datos.

4.6.1. Instrumentos de investigación.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se utilizó un cuestionario. El cuestionario proporcionó las características del perfil del empresario de los micronegocios de la comisaría estudiada, también brindó información sobre los micronegocios y sus estrategias de competitividad.

El instrumento de recolección que se utilizó en la investigación es una adaptación del cuestionario de Meléndez y Sotalero (2014). La herramienta original estudiaba las estrategias competitivas para la gestión empresarial de negocios de equipos tecnológicos en un centro comercial de la ciudad del Cusco, Perú. En este trabajo de investigación se aplicó a cada dueño de los micronegocios participantes en el estudio la adaptación del cuestionario mencionado, este instrumento de recolección de datos se muestra en el anexo 1.

4.6.2. Proceso de recolección de datos.

Para la aplicación del cuestionario, se realizaron visitas directas a cada uno de los dueños de los 18 micronegocios de la comisaría que aceptaron participar en el estudio.

Las visitas a la comisaría de Dzununcán del municipio de Mérida, Yucatán se llevaron a cabo de lunes a domingo, ya que son los días en que se encuentran laborando los micronegocios. Se establecieron horarios estimados para localizar a los dueños y aplicar el cuestionario.

4.6.3. Confiabilidad.

Para el cuestionario se realizaron diferentes pruebas y revisiones con expertos en el tema de competitividad y se aplicaron 20 cuestionarios como prueba para garantizar la fiabilidad del instrumentó a utilizar, con el fin de comprobar su claridad y que no surgieran dudas al llenarlo.

4.6.4. Validez del instrumento.

La validez del instrumento permitió realizar las interpretaciones correctas de los resultados que se obtuvieron al aplicar el cuestionario. Para el instrumento se realizó la validez por contenido la cual pretendió comprobar que los ítems elegidos son indicadores de lo que se quiere medir. Para ello, se sometió el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos que juzgaron la capacidad de este para evaluar todas las dimensiones que se desearon medir. Los expertos que dieron validez al instrumento fueron:

Dra. Ana María Canto Esquivel, profesora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, profesora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan, profesor de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

4.7. Procedimiento de análisis de información.

Para analizar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, fue necesario calcular la frecuencia con la que se repite las características de los micronegocios y las estrategias que se utilizan en ellos. Se utilizó SPSS que es un programa computacional especializado en el análisis de datos. En la tabla 4.1 aparece un resumen de los objetivos específicos de la investigación mencionada inicialmente junto con la variable de análisis y el instrumento aplicado para el cumplimiento respectivo del objetivo.

Tabla 4.1.

Objetivos con sus respectivas variables de análisis e instrumento de medición.

Objetivo	Variable de análisis	Instrumento
Analizar las características de los micronegocios de la comisaría Dzununcán, Mérida.	Perfil del microempresario.	Cuestionario (Anexo 1). Sección 1. Ítems: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15.
	Características del micronegocio.	Sección 1. Ítems: 2, 3, 4, 5, 16, 17, 18, 19 y 20.
Clasificar las estrategias que siguen los micronegocios de la comisaría Dzununcán, que le permiten su permanencia en el mercado.	Estrategias que siguen los micronegocios de la comisaría Dzununcán.	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.
Identificar las necesidades de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.	Necesidades de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán.	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.
Establecer propuestas de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán que le permitan su permanencia en el mercado para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.	Brechas entre estrategias competitivas y necesidades de capacitación de los micronegocios de la comisaría Dzununcán.	Análisis de las brechas.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

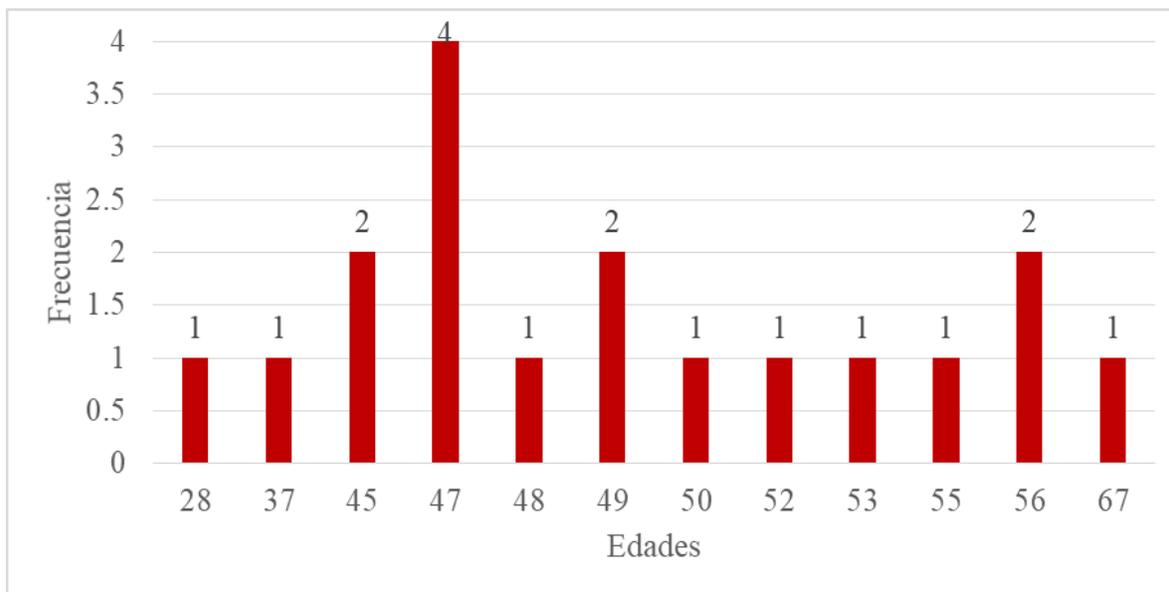
En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación de acuerdo al objetivo general y los objetivos específicos establecidos al inicio. Como primer punto se presentan las características de los micronegocios de la comisaría de Dzununcán, Mérida donde se determinó el perfil sociodemográficos del microempresario y las características de los micronegocios, así mismo se presenta la clasificación de las estrategias que siguen los micronegocios de esta comisaría, siguiendo con las necesidades de capacitación para los micronegocios de Dzununcán clientes y por último las propuestas de capacitación para los micronegocios de esta comisaría.

5.1. Caracterización de los micronegocios de la comisaría de Dzununcán.

En los micronegocios en la comisaría de Dzununcán, Yucatán el 50% de los dueños son hombres y el 50% son mujeres. La edad promedio es de 48.77 años. En la figura 5.1 se muestran las edades correspondientes a los 18 dueños de los micronegocios, donde el mayor cuenta con 67 años y el menor con 28 años de edad.

Figura 5.1.

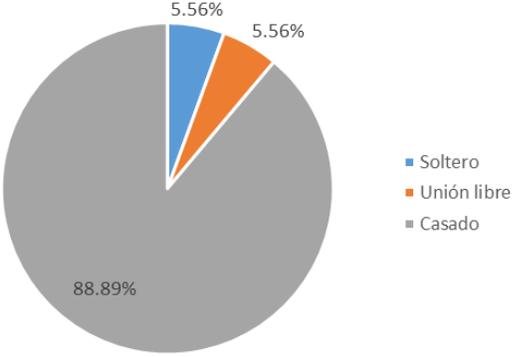
Edad de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.



Fuente: Elaboración propia.

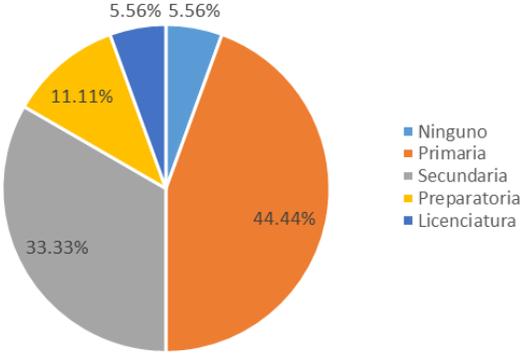
En la figura 5.2 se muestra el estado civil de los dueños de los micronegocios en Dzununcán, Mérida, donde 5.56% son solteros, el 88.89% están casados y el 5.56% actualmente se encuentran en unión libre. Respecto a la escolaridad el 5.56% no tiene estudios, el 44.44% tiene la primaria terminada, el 33.33% Secundaria, el 11.11% con Preparatoria y el 5.56% cuenta con un nivel de Licenciatura (ver figura 5.3).

Figura 5.2.
Estado civil de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.



Fuente: Elaboración propia.

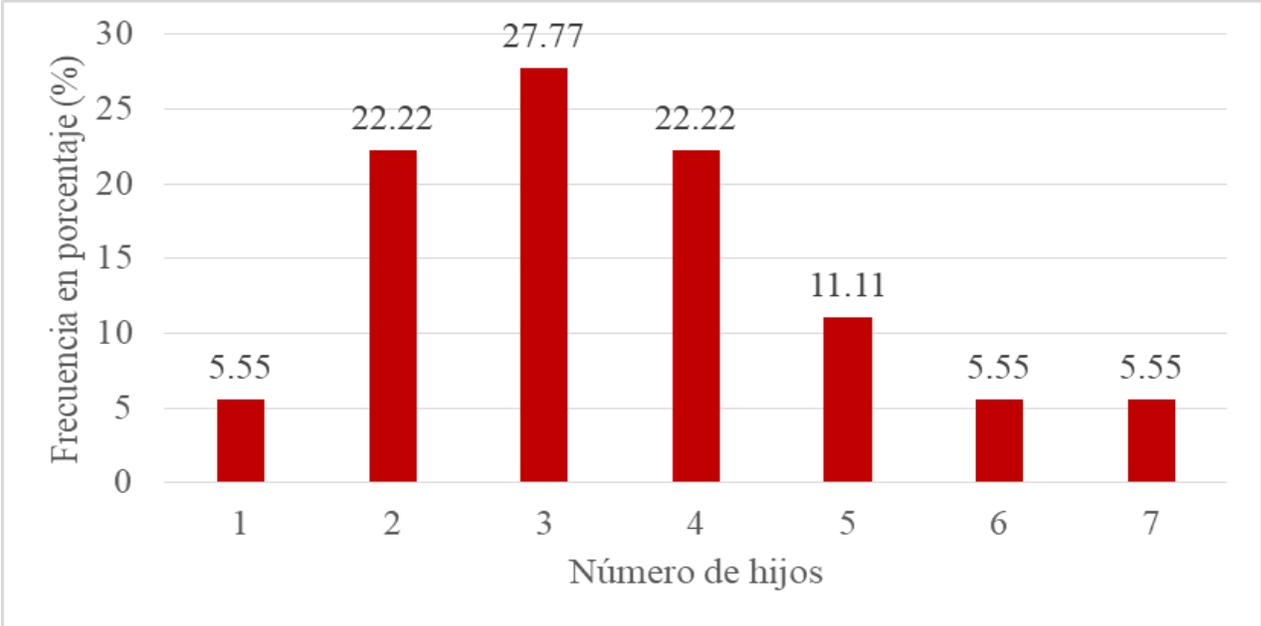
Figura 5.3.
Escolaridad de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.



Fuente: Elaboración propia.

Todos los empresarios tienen hijos, en la figura 5.4 se muestra que el 5.55% tiene 1 hijo, el 22.22% tienen 2 hijos, el 27.77% tienen 3 hijos, el 22.22% tienen 4 hijos, el 11.11% cuentan con 5 hijos, el 5.55% tiene 6 hijos y el 5.55% cuenta con 7 hijos.

Figura 5.4.
Número de hijos de los dueños de los micronegocios de Dzununcán.



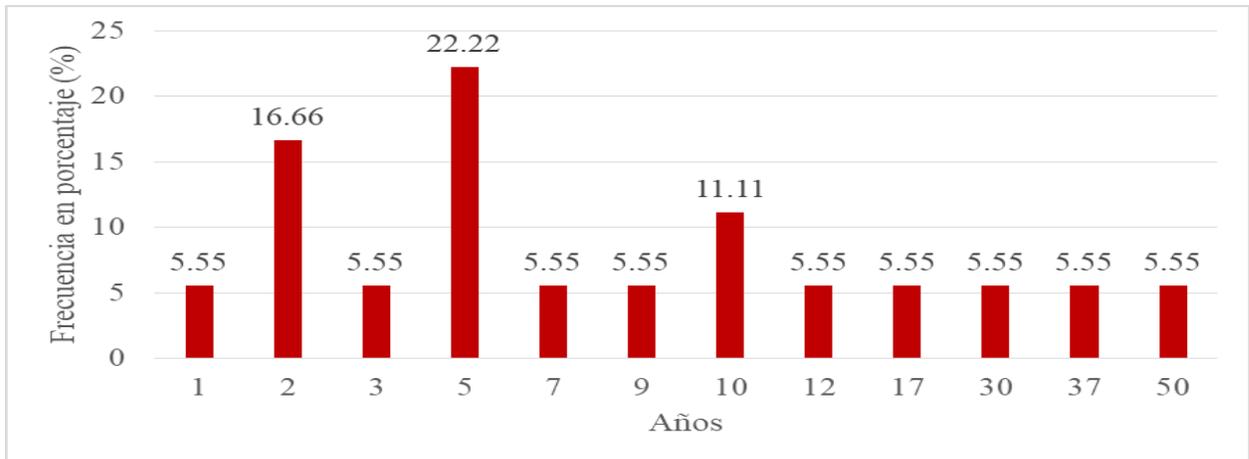
Fuente: Elaboración propia.

El 94.44% de los empresarios hablan algún dialecto, el 5.88% hablan chontal y el 94.11% hablan maya, mientras que el 5.55% del total de los empresarios hablan inglés. En cuanto al lugar de nacimiento de los empresarios, el 94.44% nació en el Estado de Yucatán y el 5.56% nació en el Estado de Tabasco. El perfil promedio del empresario de Dzununcán es 48.77 años, con 3 hijos y con 7.8 años de escolaridad.

Respecto a la generación de las microempresas el 83.3% corresponde a la primera generación y el 16.7% a la segunda generación. La antigüedad de las microempresas administradas por estos empresarios se muestra en la figura 5.5.

Figura 5.5.

Antigüedad de los micronegocios en Dzununcán.

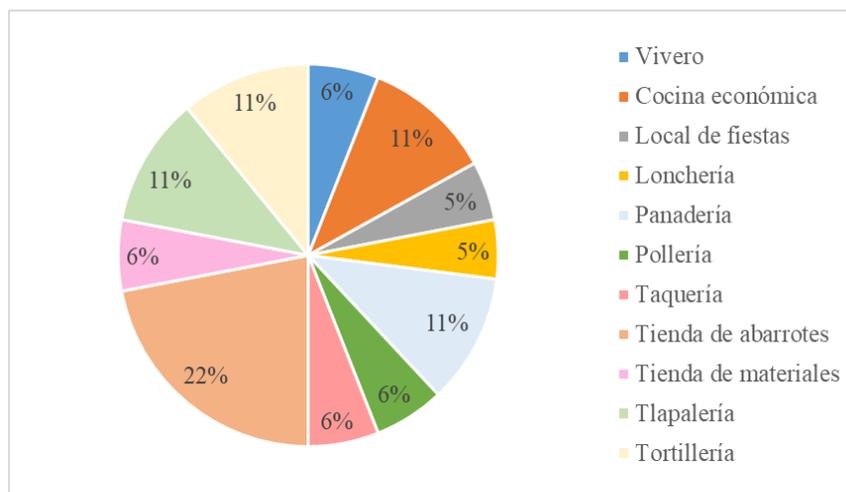


Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.6 se muestra el tipo de negocios que se encontraron en la comisaría, cabe indicar que todos los micronegocios analizados pertenecen al sector económico terciario, donde 6% es vivero, 11% es cocina económica, 5% es local de fiestas, 5% es lonchería, 11% es panadería, 6% es pollería, 6% es taquería, 22% es tienda de abarrotes, 6% es tienda de materiales, 11% es tlapalería y 11% es tortillería.

Figura 5.6.

Tipo de micronegocios en Dzununcán.

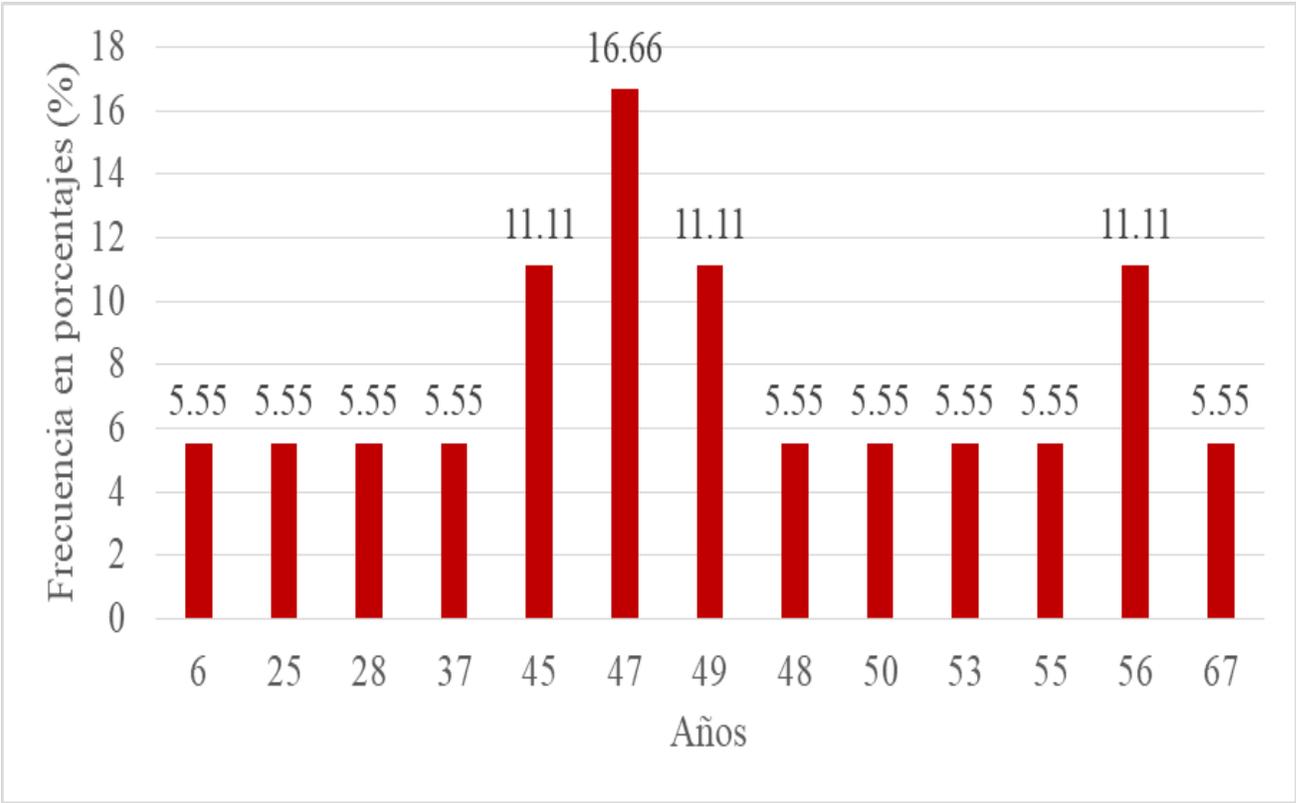


Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.7 se muestra el tiempo que tienen los empresarios viviendo en la comisaría, donde 5.55% lleva 6 años, 5.55% lleva 25 años, 5.55% lleva 28 años, 5.55% lleva 37 años, 11.11% lleva 45 años, 16.66% lleva 47 años, 11.11% lleva 49 años, 5.55% tiene 48 años, 5.55% tiene 50 años, 5.55% tiene 53 años, 5.55% tiene 55 años, 11.11% tiene 56 años y 5.55% tiene 67 años.

Figura 5.7.

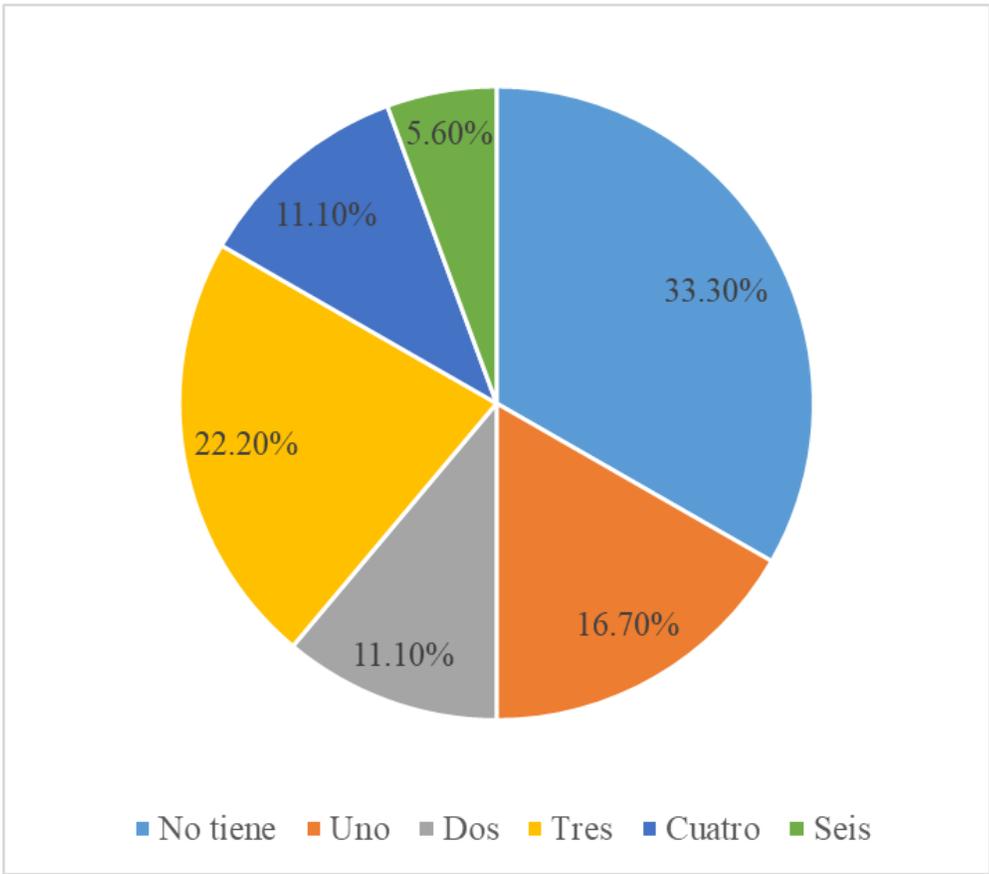
Tiempo viviendo en Dzununcán (años).



Fuente: Elaboración propia

De los micronegocios analizados, el 100% son empresas familiares. En la figura 5.8 se muestra el número de empleados por negocio, donde el 33.3% no tiene empleados, el 16.7% tiene uno empleados, el 11.1% tiene dos empleados, el 22.2% tiene tres empleados, el 11.1% tiene cuatro empleados y el 5.6% tiene seis empleados.

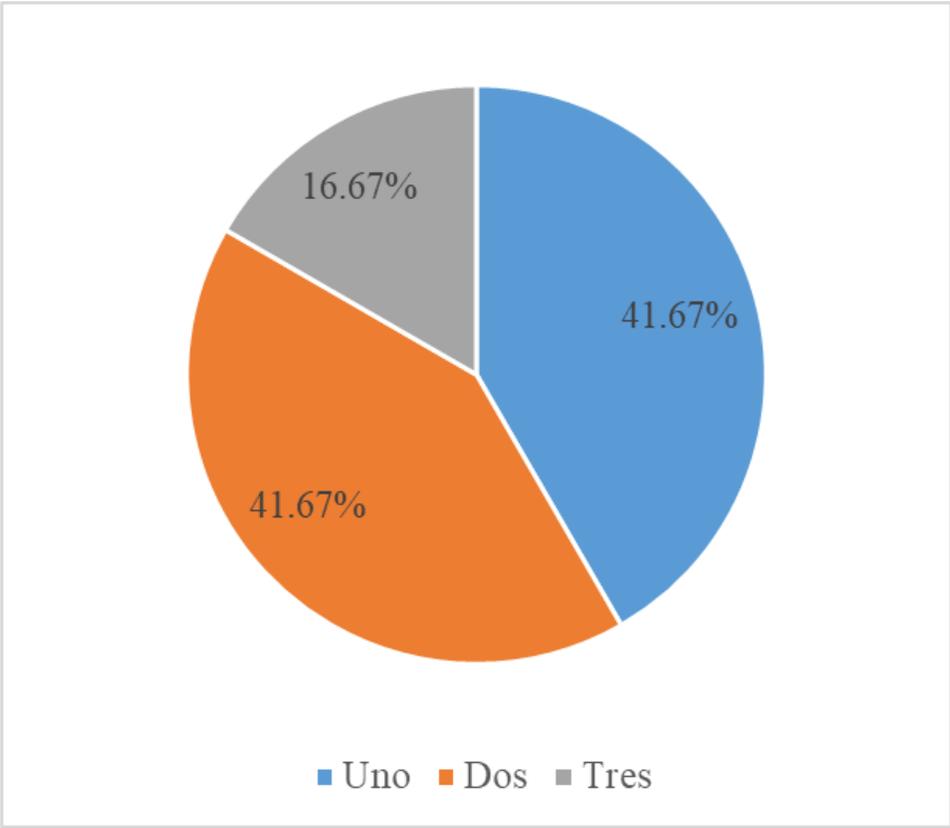
Figura 5.8.
Número de empleados por negocio.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.9 se muestra el número de empleados que son familiares de los empresarios, donde el 41.67% tiene un empleado, el 41.67% tiene dos empleados y el 16.67% tiene tres empleados.

Figura 5.9.
Número de empleados que son familiares.



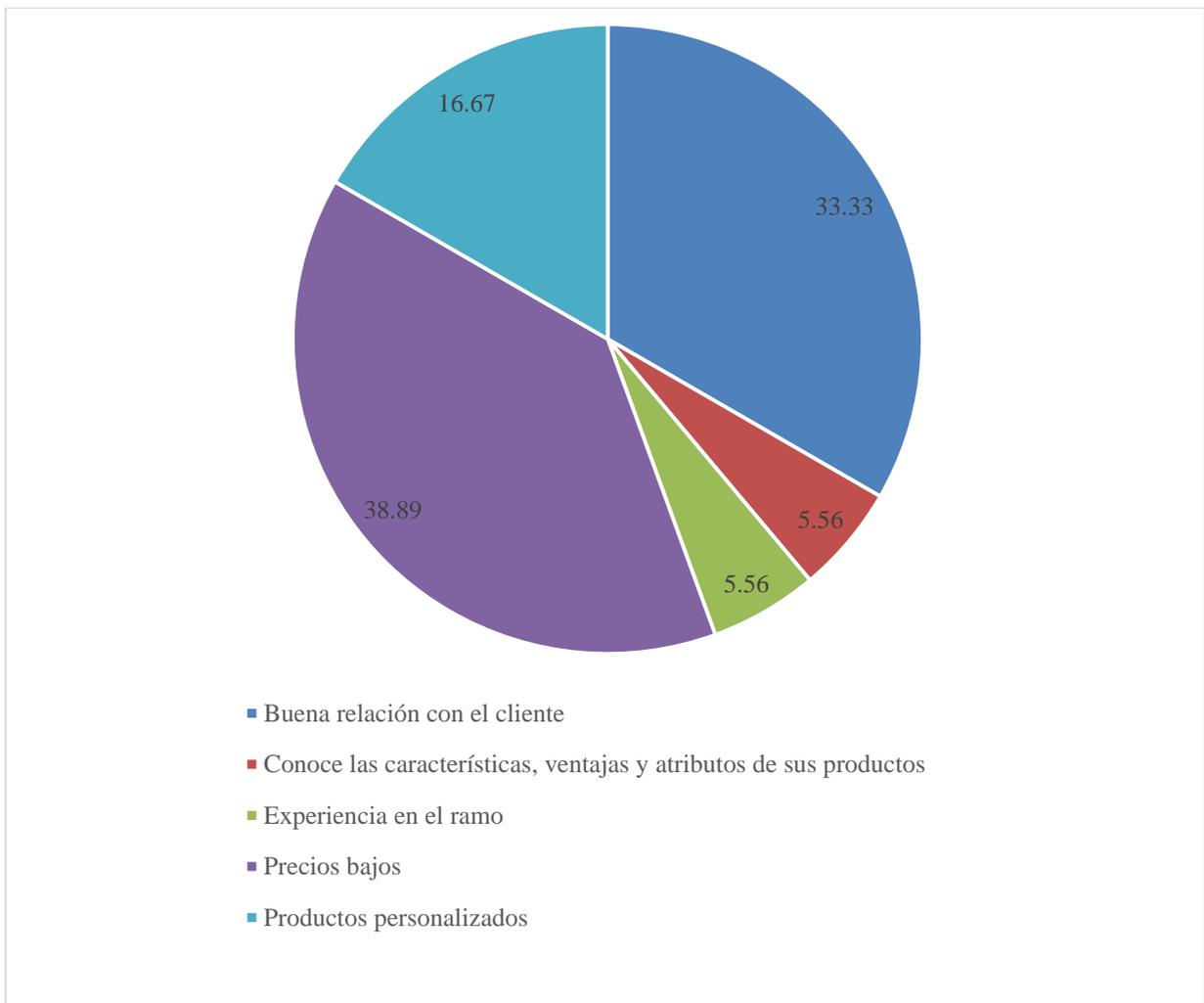
Fuente: Elaboración propia

Entonces se tiene que el perfil promedio del empresario de Dzununcán es 48.77 años, con 3 hijos y con 7.8 años de escolaridad. Siendo la mayoría de los empresarios casados (88.89%), con escolaridad primaria (44.44%), con una antigüedad con el negocio de 5 años (22.2%) y dueños de una tienda de abarrotes (22%).

5.2. Estrategias que siguen los micronegocios de la comisaría Dzununcán

El 38.89% de los empresarios encuestados considera que lo más importante que lo diferencia de la competencia es tener precios bajos; el 33.33% considera que se debe a una buena relación con el cliente; el 16.67% considera que es por contar con productos personalizados en el negocio; el 5.56% considera que es porque conoce las características, ventajas y atributos de sus productos; y el 5.56% atribuye su diferenciador a su experiencia en el ramo empresarial (ver figura 5.10).

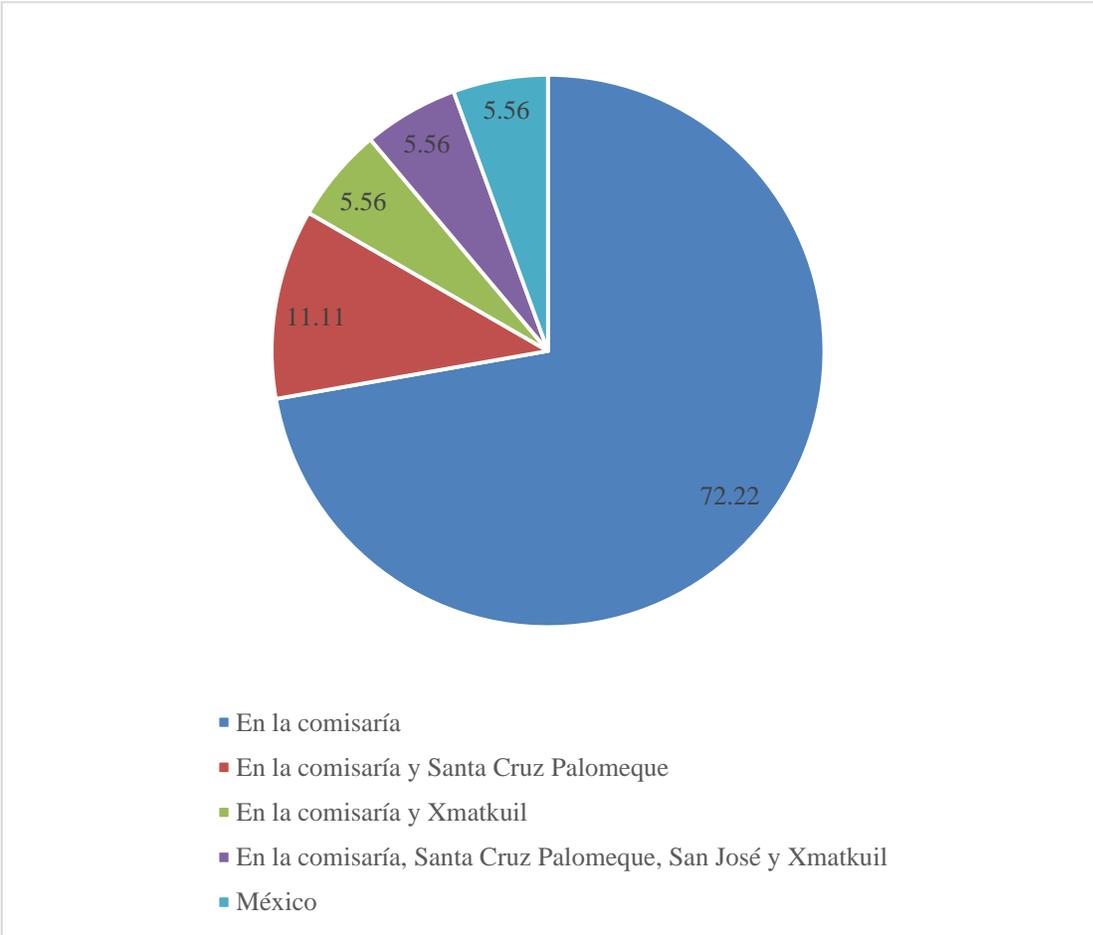
Figura 5.10.
Diferenciador más importante.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al lugar de venta del producto y/o servicio de las microempresas son: 72.22% solo vende en la comisaría (Dzununcán); el 11.11% vende en la comisaría y en Santa Cruz Palomeque; el 5.56% vende en la comisaría y en Xmatkuil; el 5.56% vende en la comisaría, en Santa Cruz Palomeque, en San José y en Xmatkuil; y el 5.56% vende en todo México (ver figura 5.11).

Figura 5.11.
Lugar de venta del producto y/o servicio.



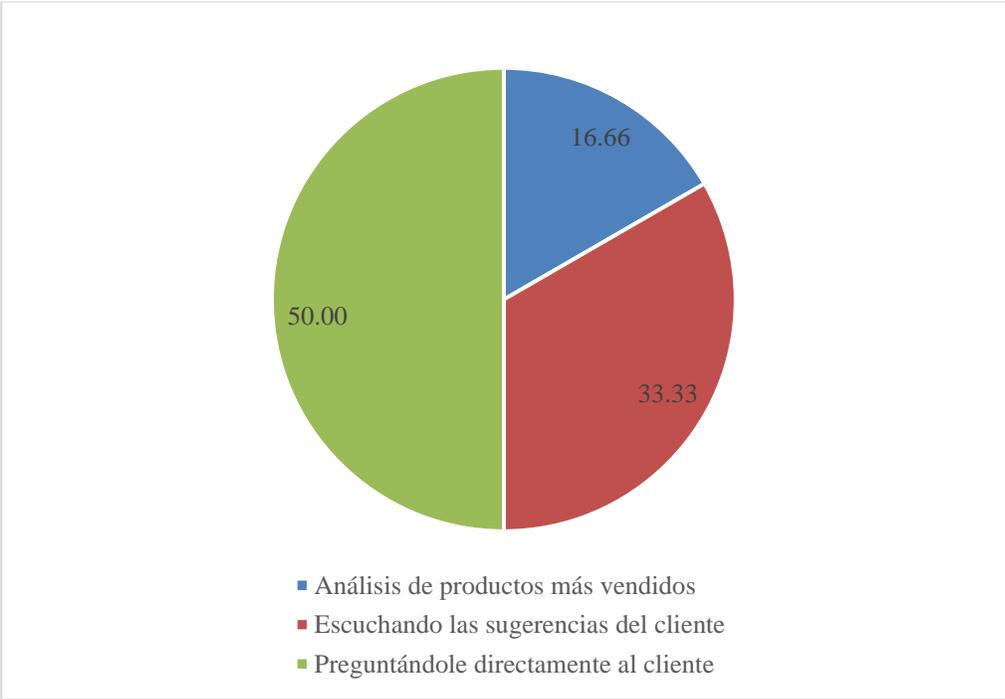
Fuente: Elaboración propia

Al 100% de los empresarios de la comisaría estudiada les interesaría llegar a un mayor número de clientes. El 94.44% de los empresarios desea aumentar sus clientes para tener mayores ingresos y el 5.55% desea tener más clientes para tener mayores ingresos y mejorar su negocio.

El 100% de los dueños y/o empleados del negocio conoce las características del producto y/o servicio que ofrecen. El 33.33% de los dueños y/o empleados llevan algún curso para mejorar sus productos y/o servicios, mientras que el 66.66% no lleva algún curso con este fin.

El 100% de los dueños y/o empleados conoce lo que el cliente espera del negocio. El 50% de los micronegocios se entera de lo que el cliente necesita preguntándole directamente al cliente; el 33.33% escucha las sugerencias del cliente; y el 16.66% analiza los productos que más vende para conocer que necesitan los clientes (ver figura 5.12).

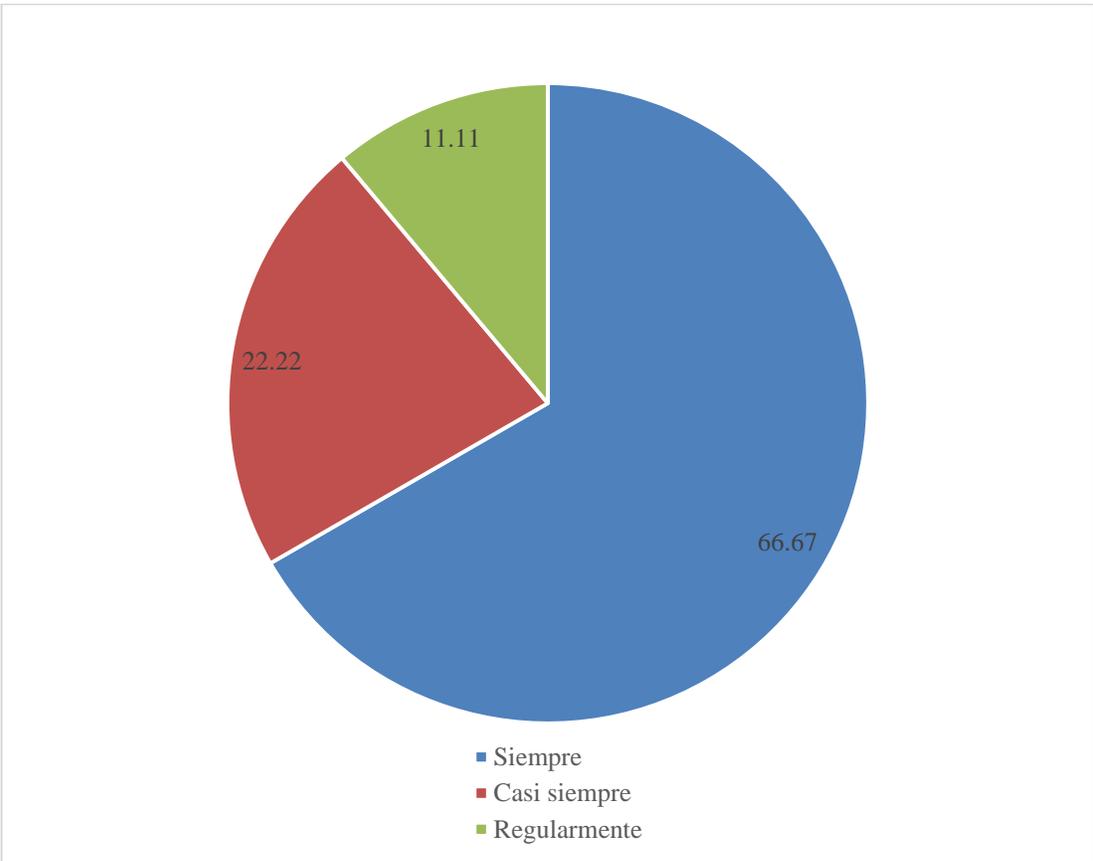
Figura 5.12.
Formas de conocer las necesidades del cliente.



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los empresarios considera que la manera que maneja su negocio le da buenos resultados. En la figura 5.13 se observa la frecuencia con que regresan los clientes a adquirir los productos que se ofrecen en los negocios, con lo que se tiene: el 66.67% siempre regresa; el 22.22% casi siempre regresa; y el 11.11% regresa a comprar regularmente.

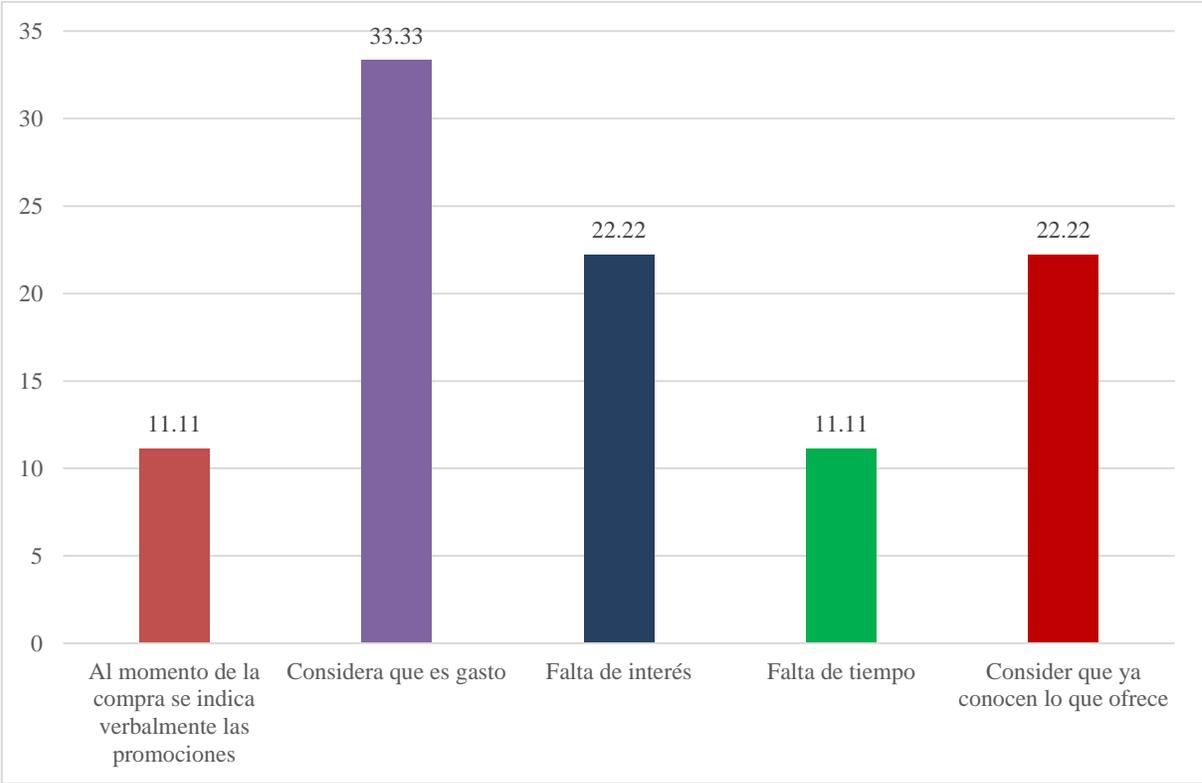
Figura 5.13.
Frecuencia de retorno de los clientes.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la promoción en el negocio se tiene que el 50% si hace promoción y el 50% no realiza promoción de los productos y/o servicios que ofrece. En figura 5.14 se observa que 11.11% que no hace promoción indica verbalmente al momento de la compra alguna oferta que pudiera haber, el 33.33% no hace promoción porque considera que es un gasto, el 22.22% no la realiza por falta de interés, el 11.11% es porque no tiene tiempo y el 22.22% considera que ya conocen lo que vende.

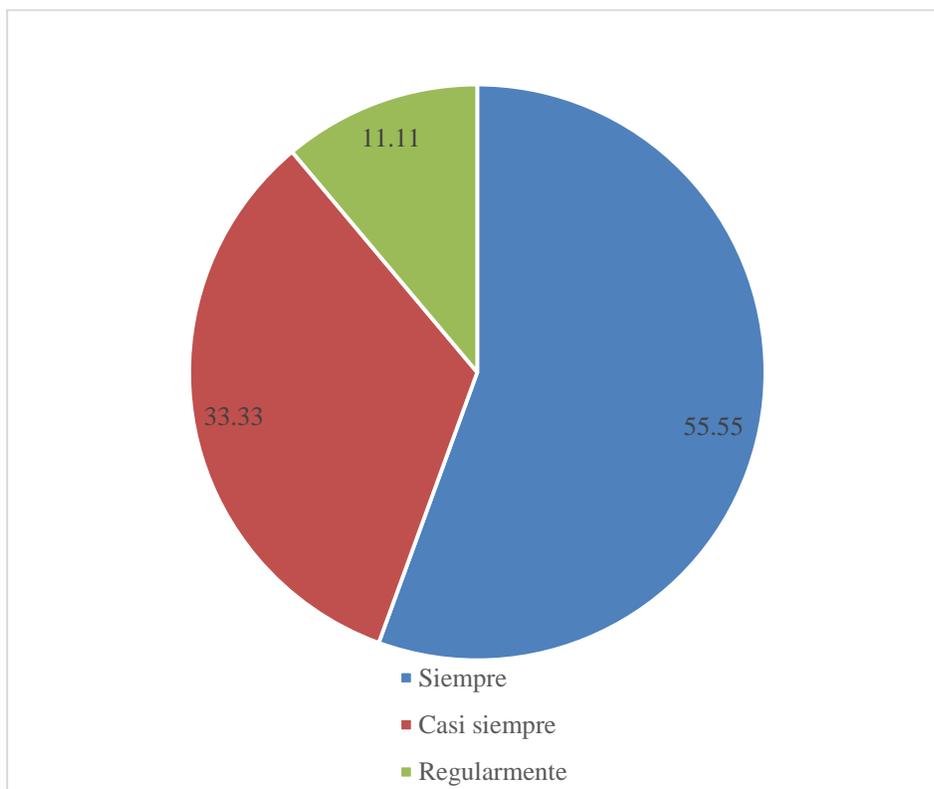
Figura 5.14.
Motivos por los que no se hace promoción.



Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje que si realiza promoción en su negocio, se tiene que el 22.22% lleva a cabo sus promociones a través de internet (página de Facebook o página web de la empresa) y el 77.77% restante mediante letreros en el negocio (carteles o pizarrones). En la figura 5.15 se muestra que al 55.55% siempre le es efectivo su método de promoción, el 33.33% considera que casi siempre le es efectivo y el 11.11% menciona que regularmente le funciona su forma de promoción.

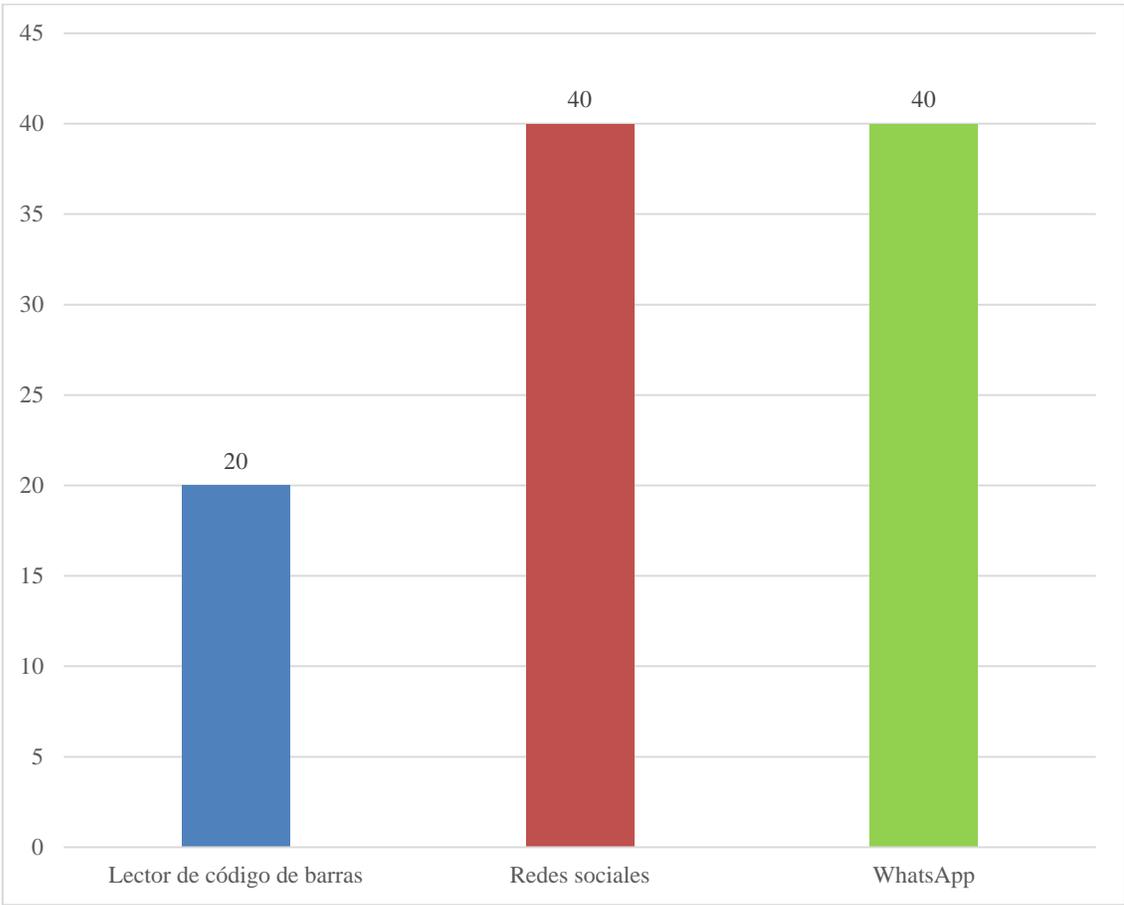
Figura 5.15.
Efectividad del método de promoción.



Fuente: Elaboración propia

El 27.7% si hace uso de la tecnología en alguno de sus procesos, mientras que el 72.2% no implementa el uso de la tecnología en su negocio. En la figura 5.16 se observa el tipo de tecnología que se usa en el negocio, por lo que se tiene que: el 20% usa el lector de código de barras; el 40% usa las redes sociales; y el 40% utiliza la aplicación WhatsApp.

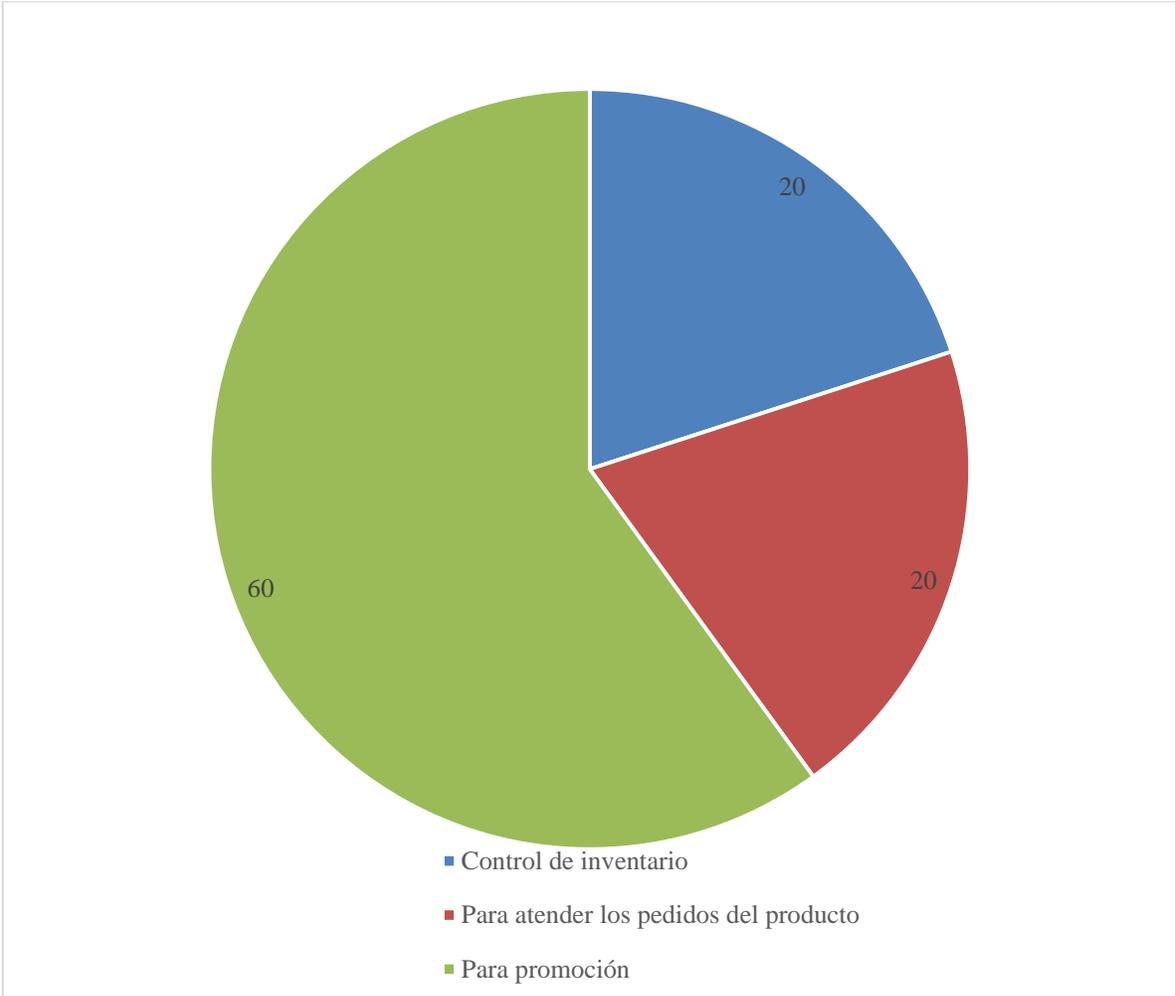
Figura 5.16.
Tecnología utilizada en el negocio.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.17 se observa que el 60% hace uso de las tecnologías para la promoción del negocio, el 20% para el control de inventario y el 20% para atender los pedidos de los productos.

Figura 5.17.
Usos de la tecnología en el negocio.

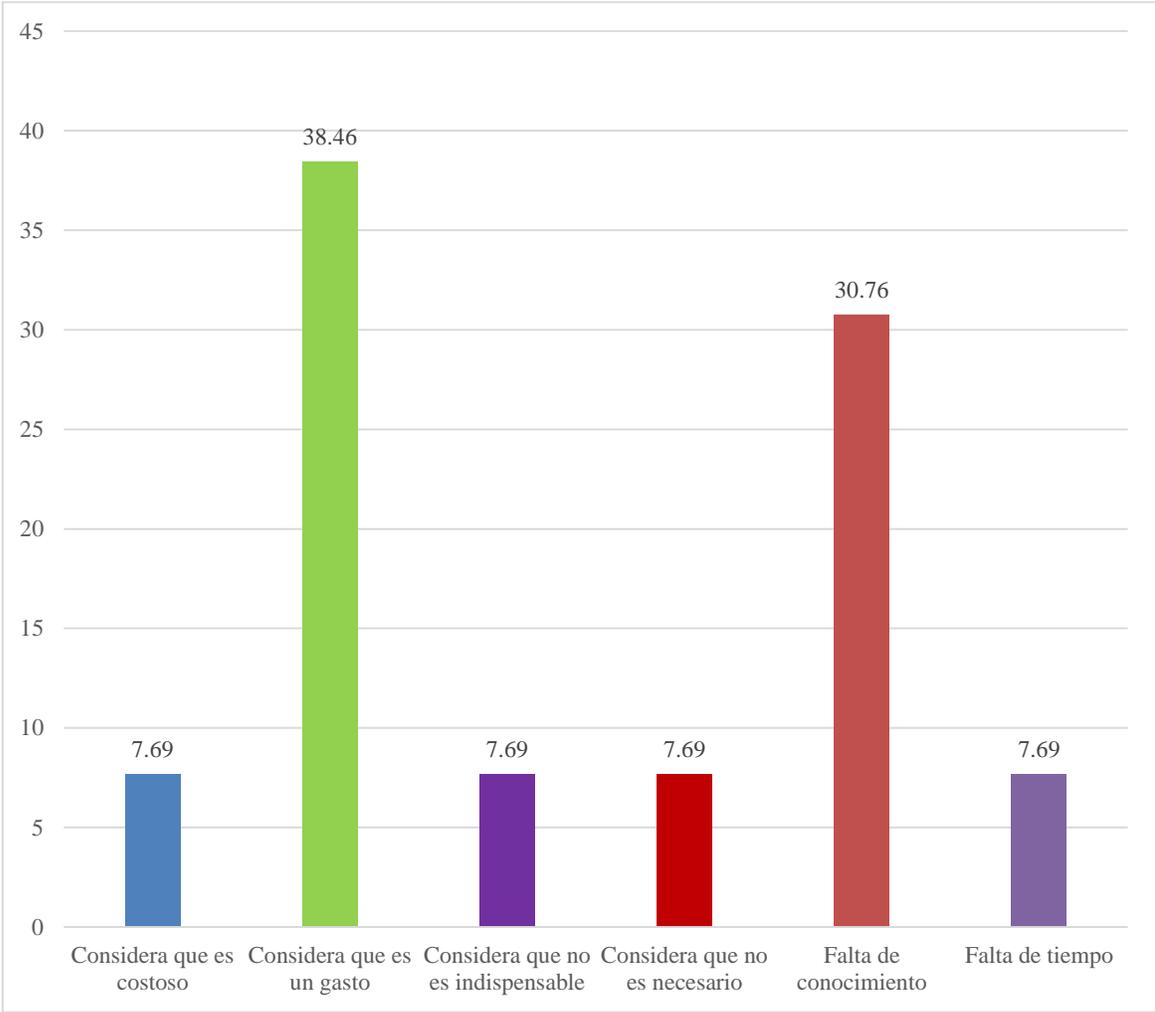


Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.18 se puede observar los motivos por los que no se usa la tecnología en el negocio, siendo el 7.69% porque el empresario lo considera costoso, el 38.46% piensa que es un gasto, el 7.69% indica que no es indispensable el uso de la tecnología, el 7.69% considera que no es necesario, el 30.76% piensa que es por falta de conocimiento y 7.69% indica que es por falta de tiempo.

Figura 5.18.

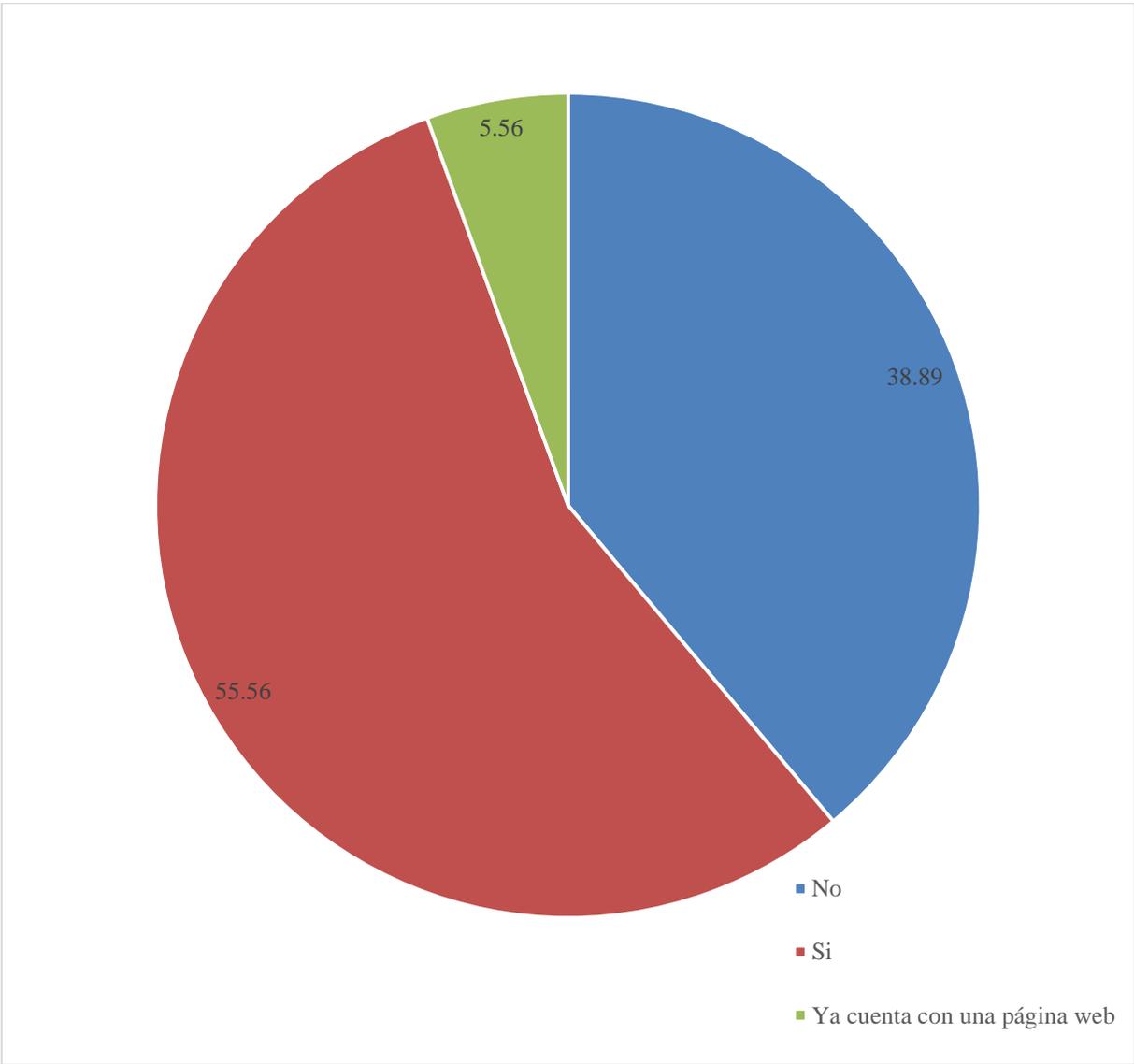
Motivos por los que no se implementa tecnología.



Fuente: Elaboración propia

Al 55.56% de los empresarios les gustaría contar con página web o Facebook para mejorar el acceso a sus productos, el 38.89% menciona que no está interesado y el 5.56% ya cuenta con una página web (ver figura 5.19).

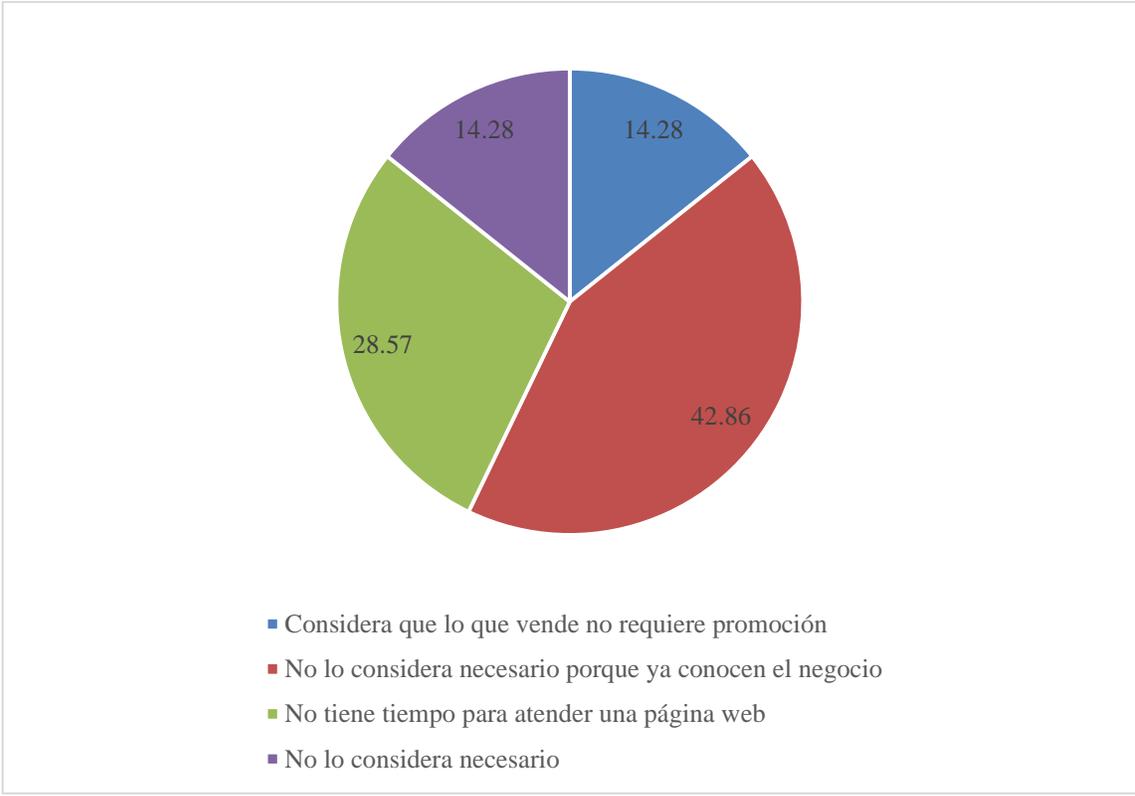
Figura 5.19.
Interés por contar con página web.



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los empresarios que indicaron que les gustaría contar con página web o ya cuentan con una, consideran que su uso es importante para promocionar sus productos. En la figura 5.20 se muestran los motivos por los que no les gustaría tener página web, siendo, el 14.28% porque considera que lo que vende no requiere promoción, el 42.86% no lo considera necesario porque ya conocen el negocio, el 28.57% no tiene tiempo para atender una página web y 14.28% no lo considera necesario.

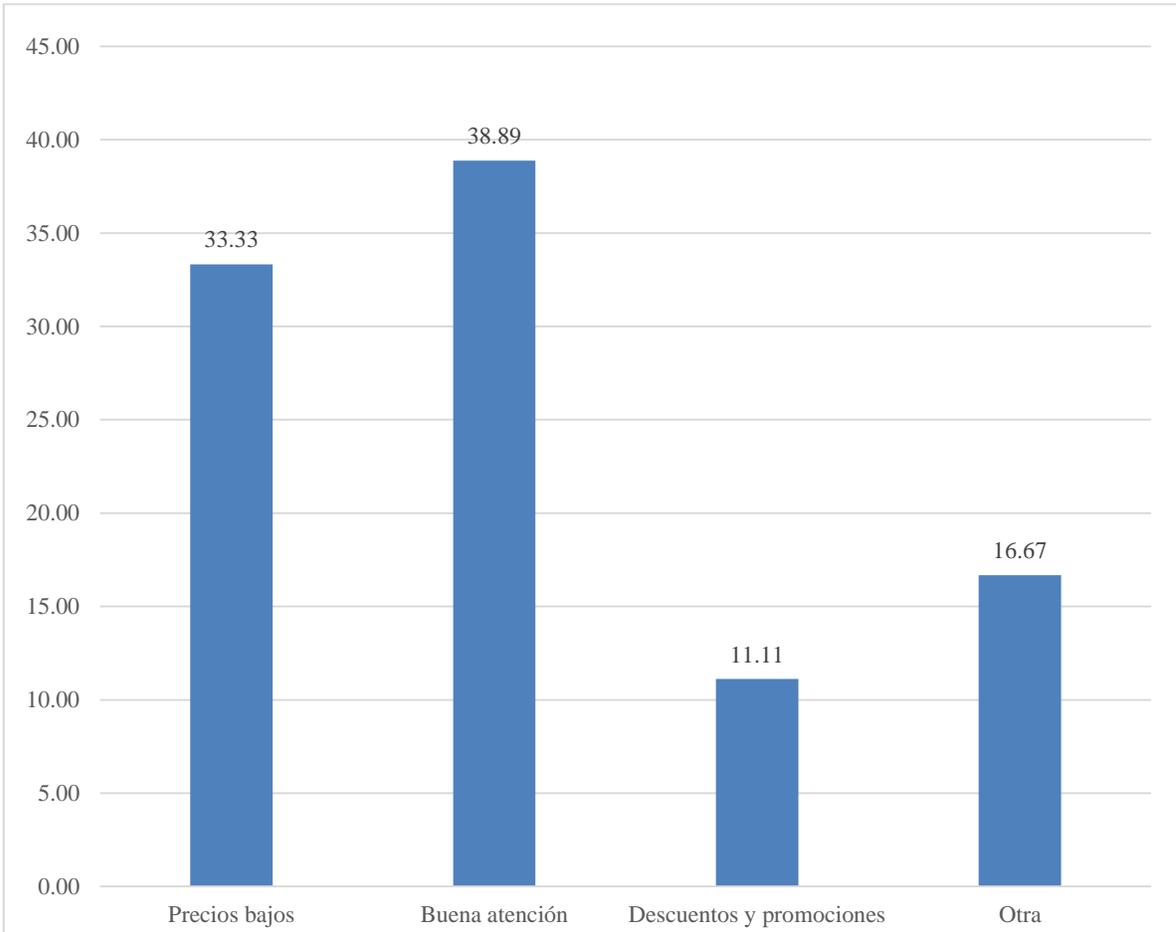
Figura 5.20.
Motivos por los que el empresario no se interesa en una página web.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la fidelidad de los clientes, el 72.22% de las empresas estudiadas cuenta con un número constante de clientes, mientras que el 27.77% no tiene clientes constantes. En la figura 5.21 se muestra cómo los empresarios obtuvieron clientes fieles, siendo, el 33.33% por precios bajos, el 38.89% por la buena atención, el 11.11% por descuentos y promociones, y el 16.67% por otro motivo.

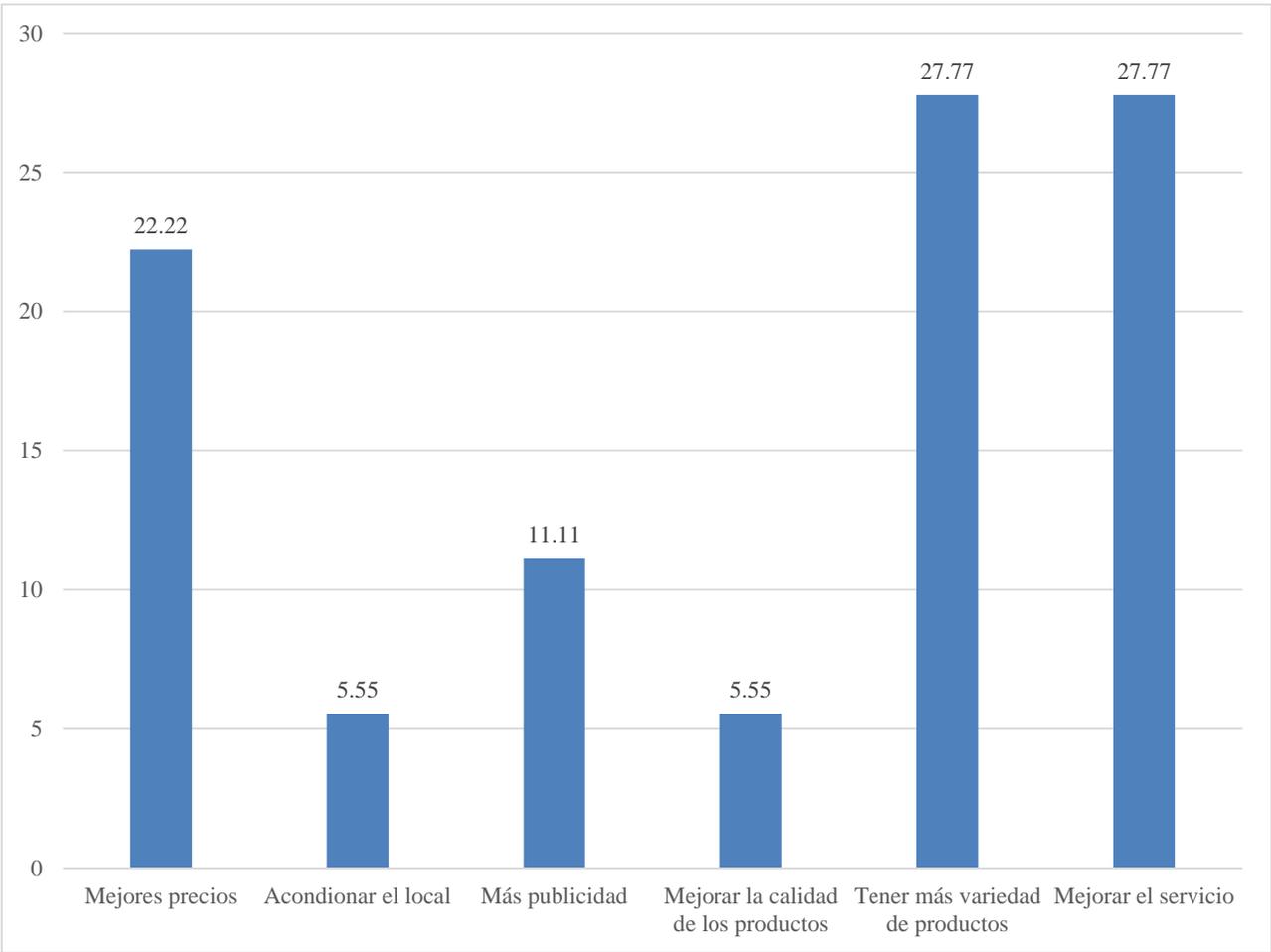
Figura 5.21.
Método para conseguir clientes fieles.



Fuente: Elaboración propia

El 83.33% de los empresarios indican que tiene clientes nuevos frecuentemente, mientras que el 16.66% señalan que no tienen clientes nuevos. En la figura 5.22 se muestra los aspectos que consideran los empresarios que tienen que hacer mejor que su competencia para tener mejores ingresos, siendo, el 22.22% mejores precios, el 5.55% acondicionar el local, el 11.11% más publicidad, el 5.55% mejorar la calidad de los productos, el 27.77% tener más variedad de los productos y el 27.77% mejorar el servicio.

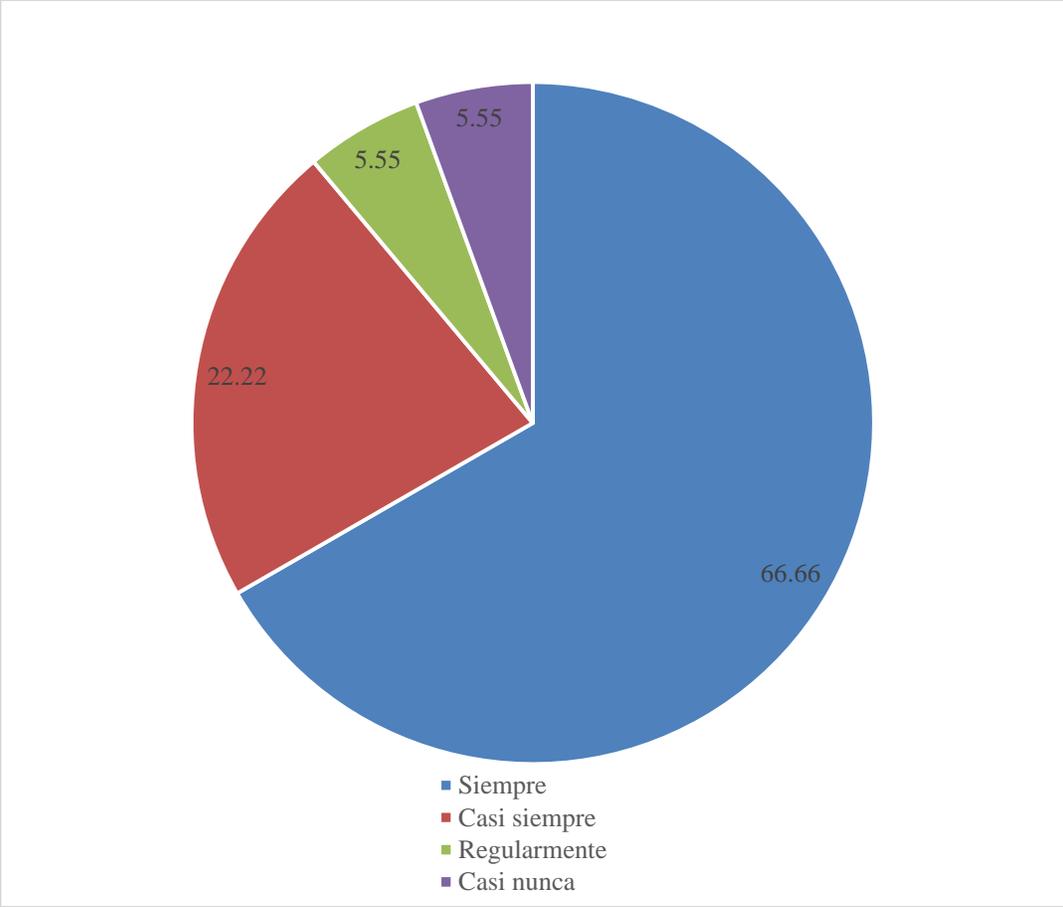
Figura 5.22.
Aspectos a mejorar en comparación con la competencia.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la planificación del trabajo diario en los negocios, se tiene que el 66.66% siempre planifica su trabajo, el 22.22% casi siempre lo realiza, el 5.55% regularmente y el 5.55% casi nunca planifica (ver figura 5.23).

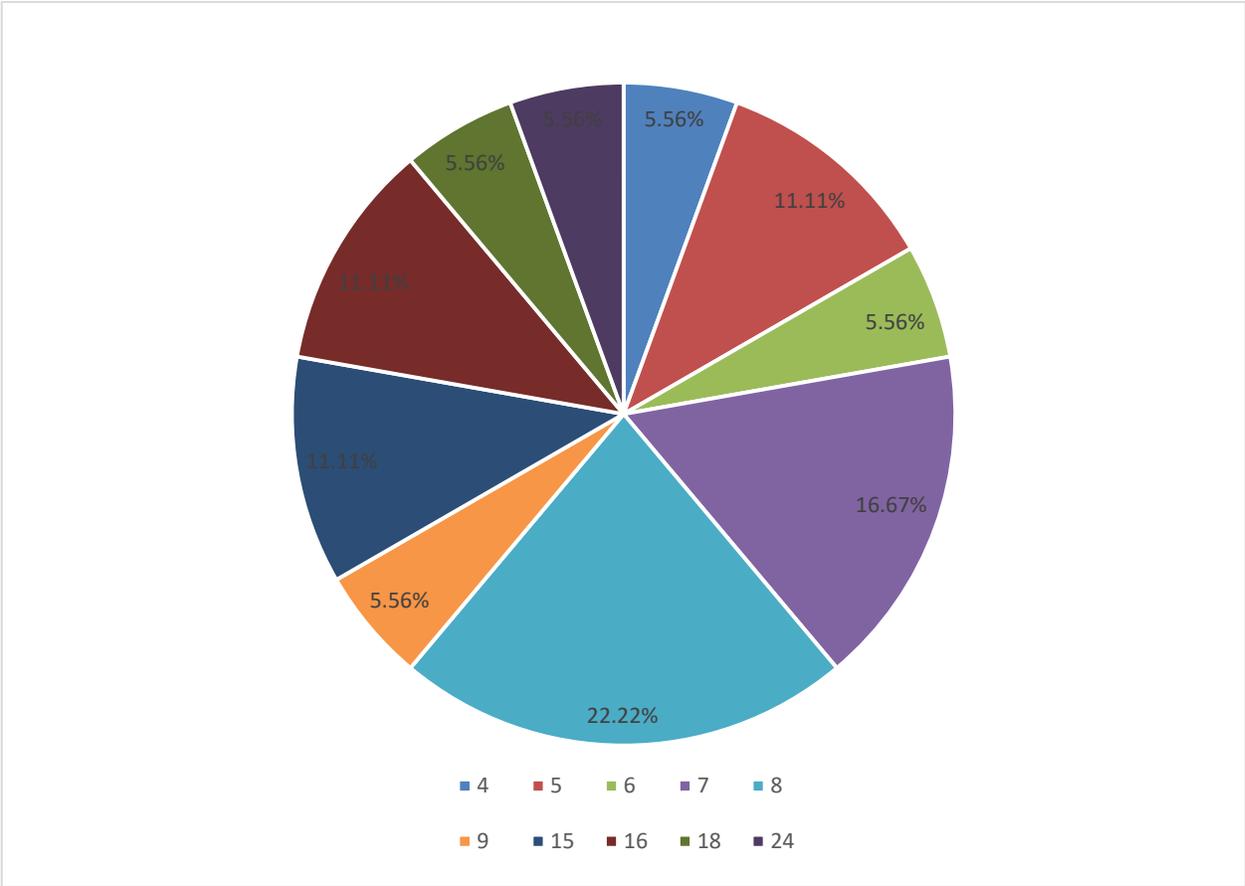
Figura 5.23.
Frecuencia de la planificación diaria en el negocio.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la rotación del personal en el último año el 88.88% indica que no ha tenido cambios y el 11.11% indica que ha cambiado dos veces. En la figura 5.24 se muestra el número de horas que abren los negocios al día; el 22.22% abre 8 horas, el 16.67% está abierto 7 horas, el 5.56% abre 6 horas, el 11.11% está abierto 5 horas, el 5.56% abre 4 horas, el 5.56% está abierto 24 horas, el 5.56% abre 18 horas, el 11.11% está abierto 16 horas, el 11.11% abre 15 horas y el 5.56% está abierto 9 horas.

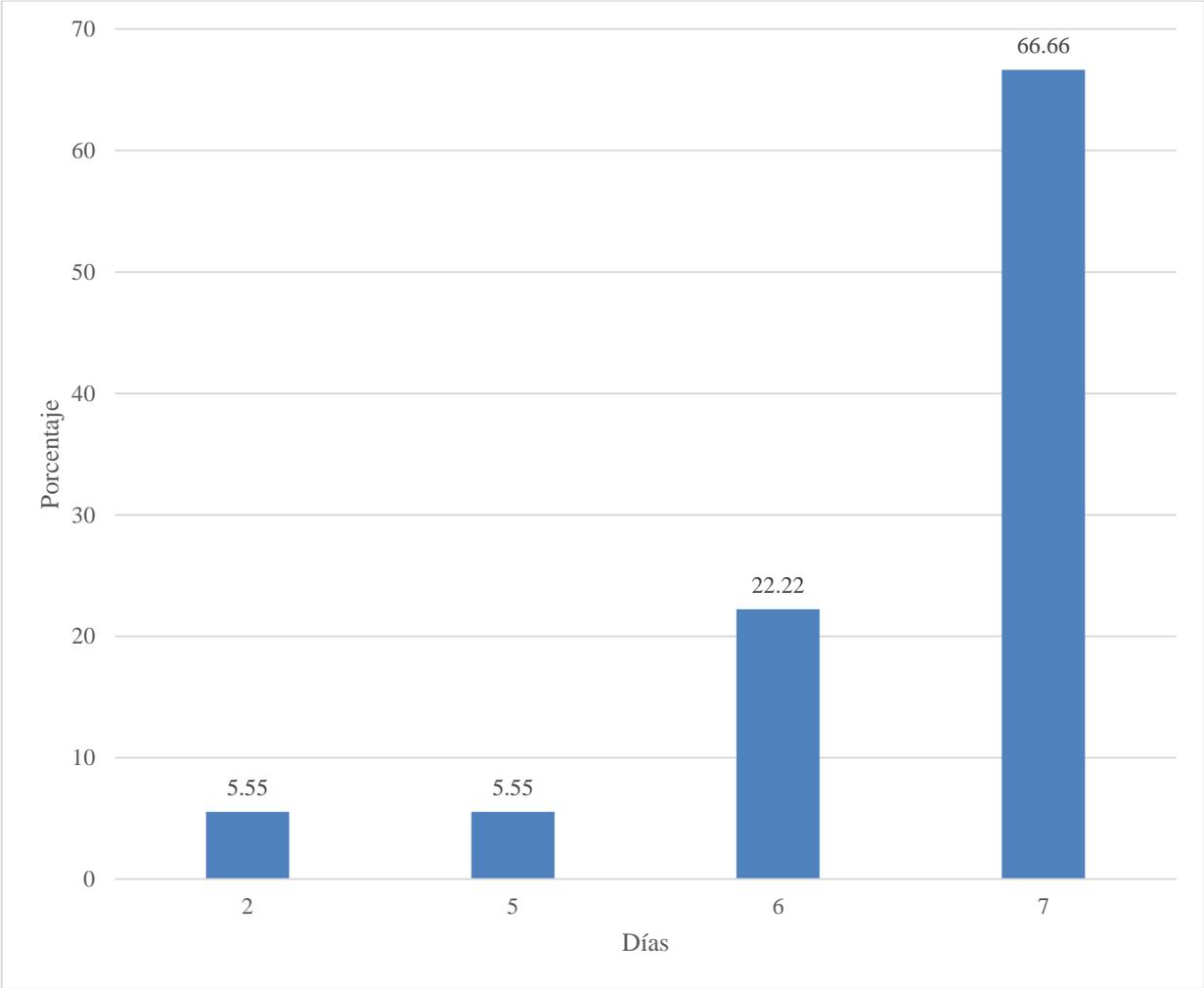
Figura 5.24.
Número de horas que abre el negocio.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.25 se muestra el número de días que abren los negocios durante la semana, se tiene que: el 66.66% abre los 7 días, el 22.22% abre 6 días, el 5.55% abre solo 5 días y el 5.55% abre únicamente 2 días.

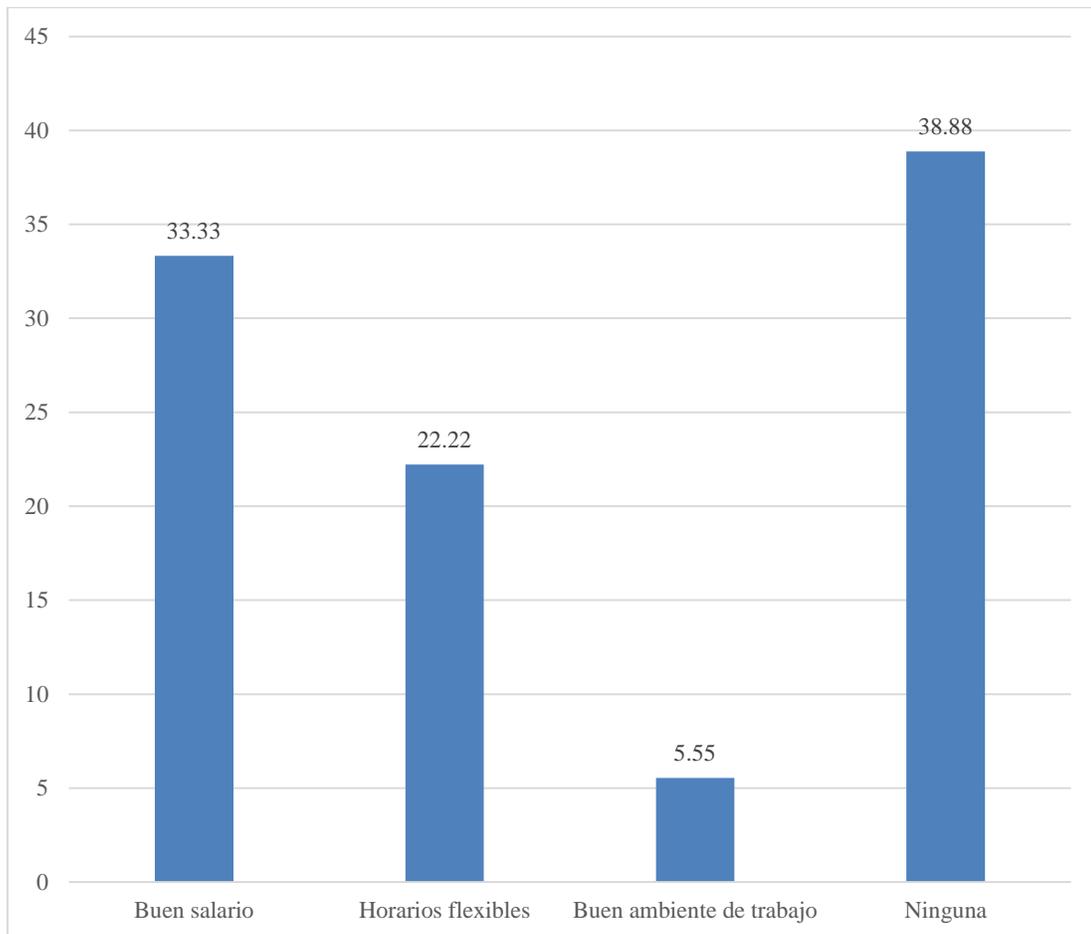
Figura 5.25.
Número de días que abre el negocio.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la motivación del personal, se tiene que: el 33.33% ofrece buen salario, el 22.22% tiene horario flexible, el 5.55% tiene un buen ambiente de trabajo y el 38.88% no motiva a su personal.

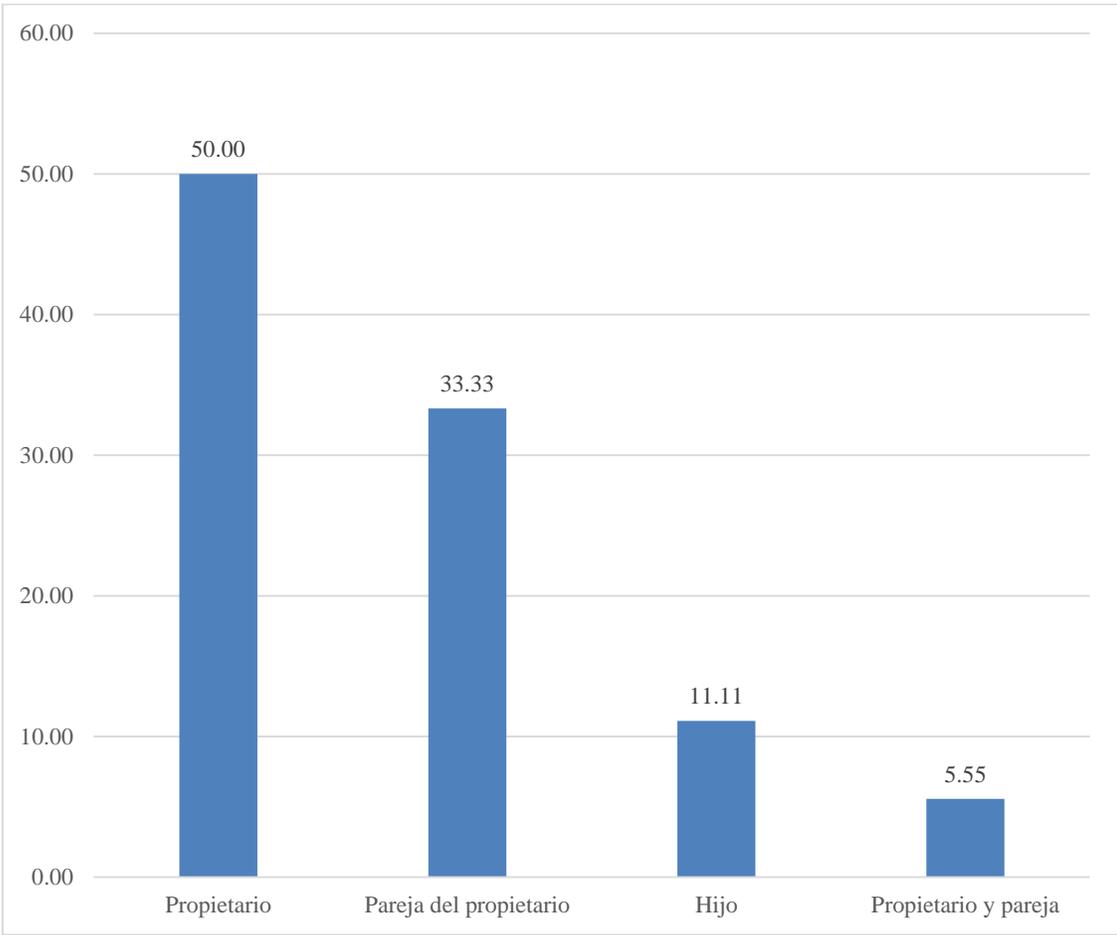
Figura 5.26.
Motivación al personal.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dirección de la empresa, se tiene que en el 50% de las empresas el propietario está al frente del negocio, el 33.33% de las empresas están a cargo de la pareja del propietario, el 11.11% están a cargo de los hijos y el 5.55% de las empresas está a cargo del propietario y su pareja (ver figura 5.27).

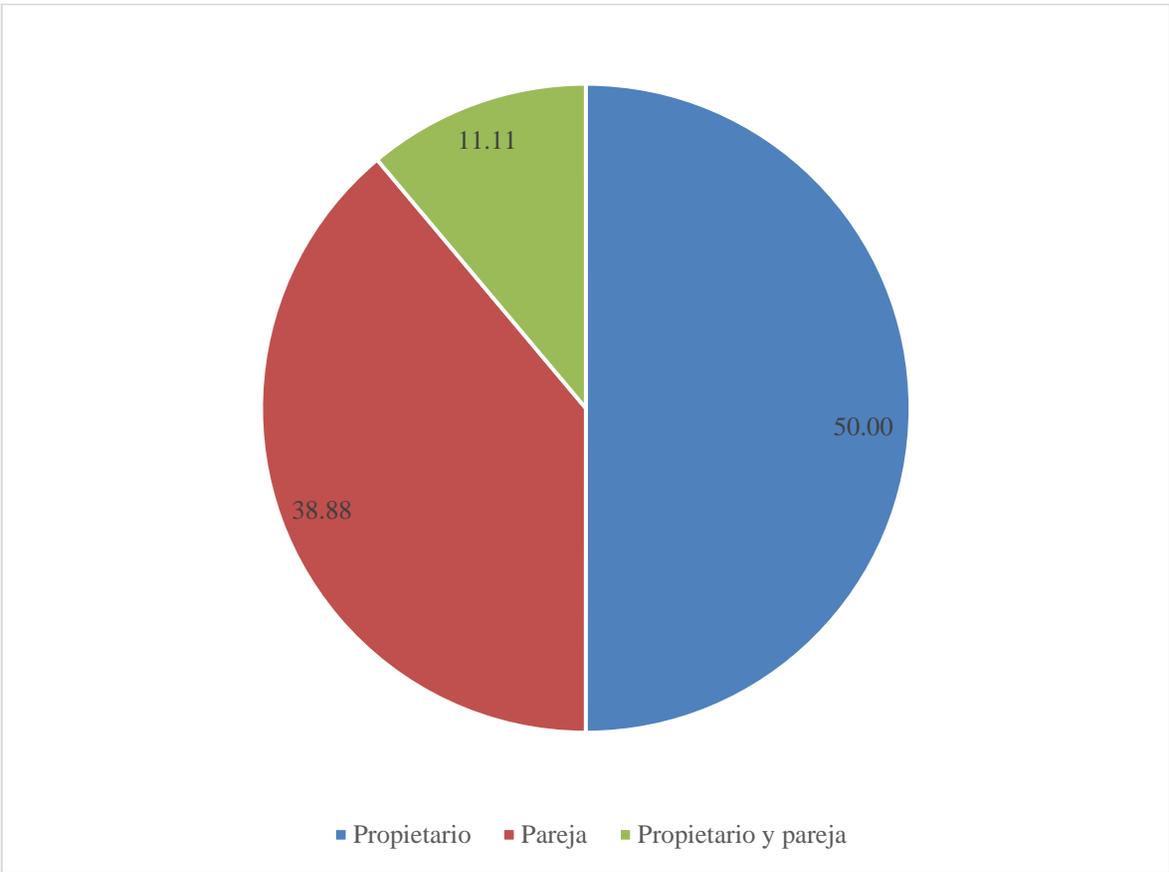
Figura 5.27.
Personas a cargo del negocio.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5.28 se observa quién toma las decisiones en el negocio, con lo que se tiene que: el 50% de las veces el propietario toma las decisiones, el 38.88% de las veces la pareja del propietario toma las decisiones y en el 11.11% de los casos el propietario y su pareja toman las decisiones dentro de las empresas.

Figura 5.28.
Personas que toman decisiones en el negocio.

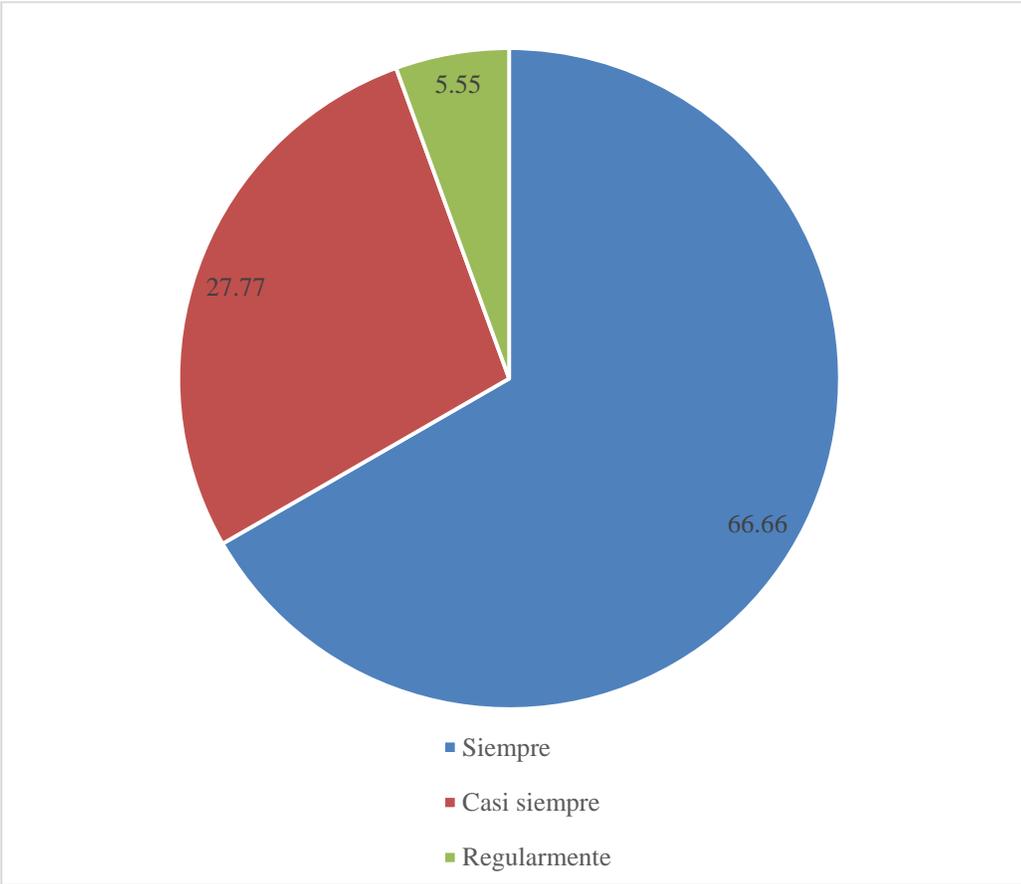


Fuente: Elaboración propia

De igual forma se analizó lo que ocurre cuando se presenta un problema en el negocio y se obtuvo que el 44.44% de los empresarios intenta resolver los problemas del negocio por si solos y el 55.55% pide apoyo a la familia para solucionar los problemas de la empresa. En lo referente a la forma de tomar decisiones se tiene que el 66.66% consulta con su equipo de trabajo, sin embargo el líder toma la decisión, y el 33.33% toma la decisión sin consultar a nadie.

De igual forma se estudiaron las posibles alianzas estratégicas que pudieron existir, se analizó si los proveedores son de la misma comisaría, con lo que se obtuvo que el 83.33% no son de Dzununcán y el 16.66% si lo son. La figura 5.29 muestra la frecuencia con la que los proveedores cumplen en tiempo y especificación los pedidos, donde se puede apreciar que el 66.66% siempre cumple, el 27.77% casi siempre cumple y el 5.55% cumple regularmente.

Figura 5.29.
Frecuencia con que cumplen los proveedores.

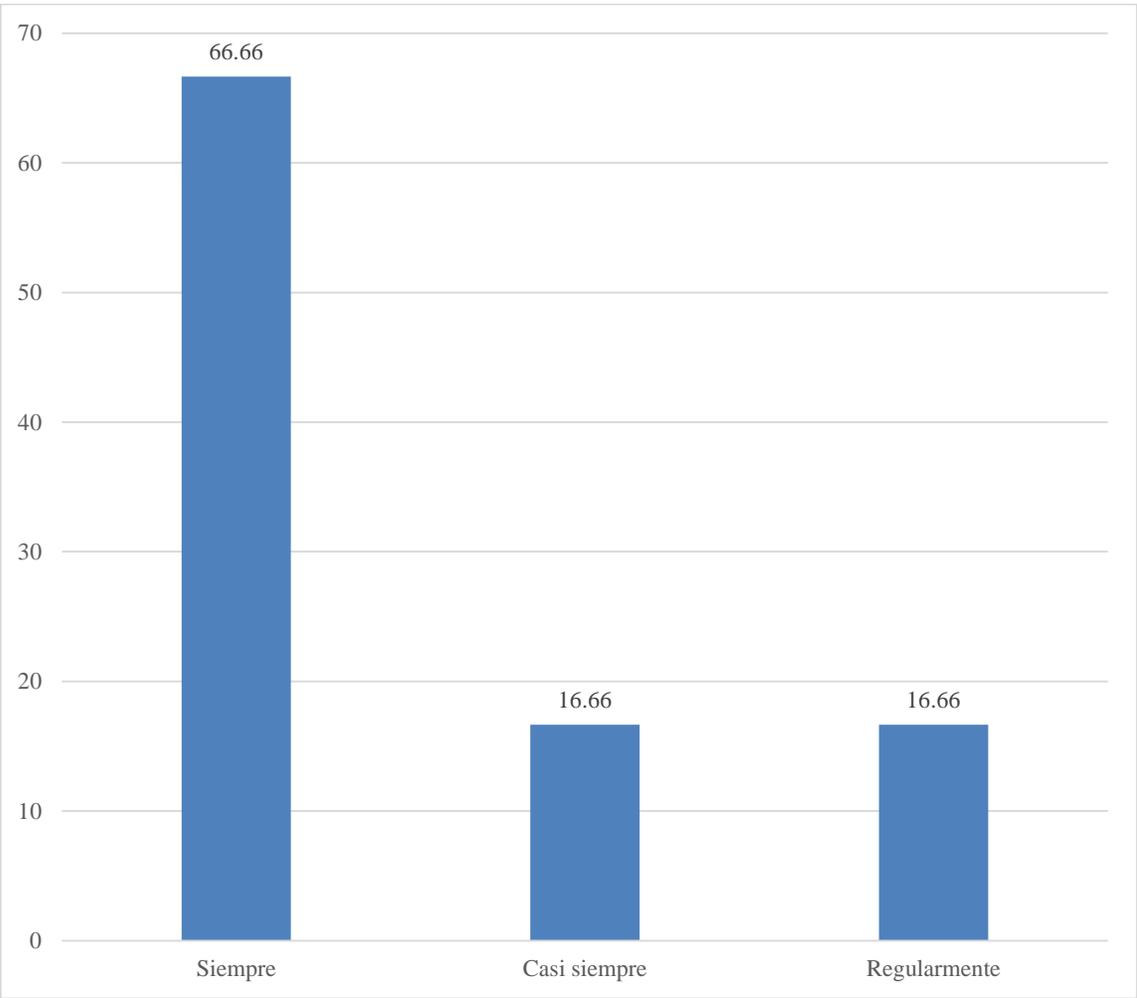


Fuente: Elaboración propia

Para que los negocios sean competitivos es importante satisfacer las necesidades de los clientes, es por ello, que se preguntó la frecuencia con la que se cumple el pedido de los clientes en tiempo y especificación, con lo que se obtuvo que el 66.66% siempre cumple al cliente, el 16.66% casi siempre cumple y el 16.66% regularmente cumple (ver figura 5.30).

Figura 5.30.

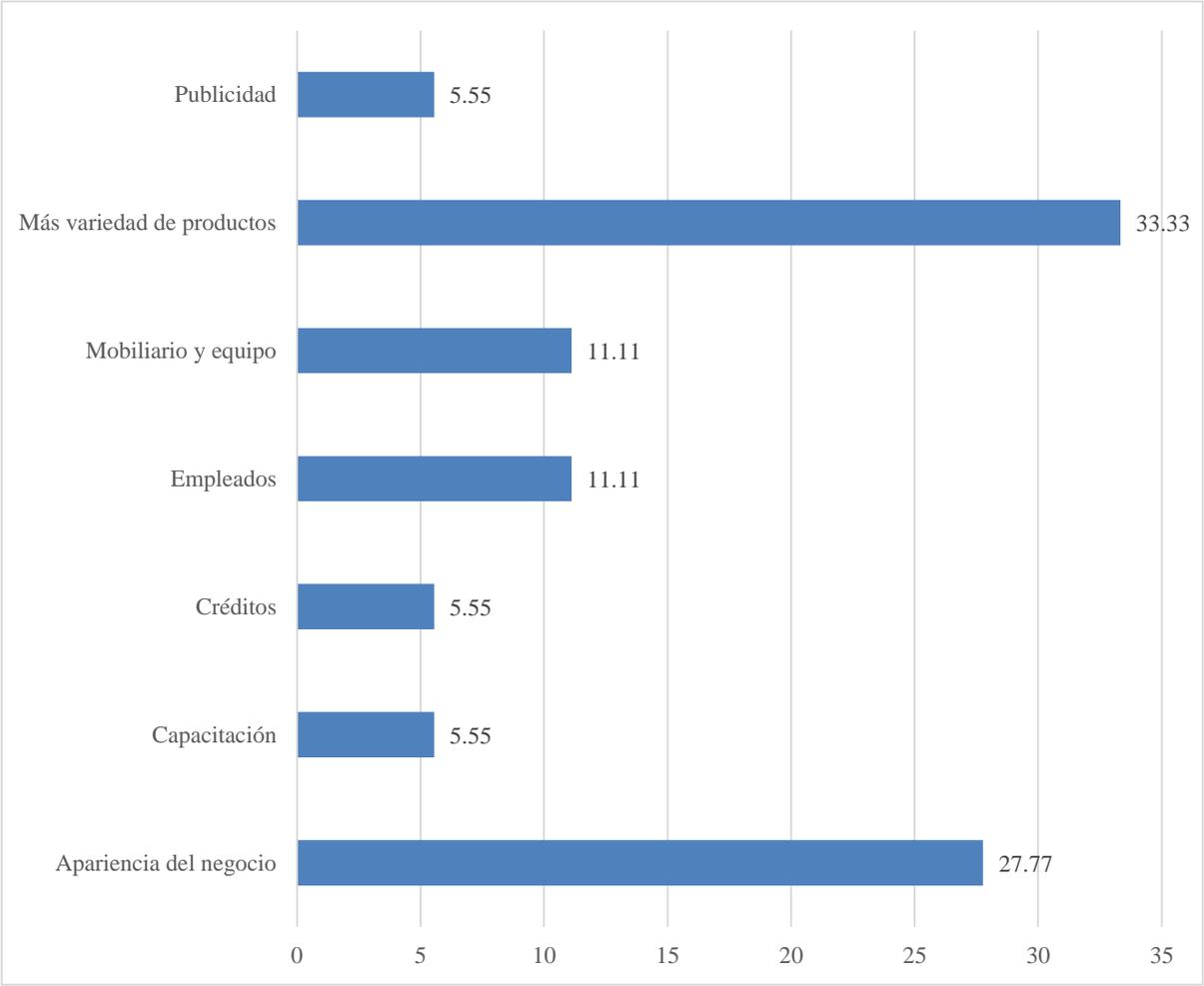
Frecuencia con que cumplen los negocios a los clientes.



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios de Dzununcán consideran que deben mejorar el negocio para ello indicaron algunos aspectos que les ayudarían a mejorar, con lo que se obtuvieron los siguientes resultados: 5.55% considera que necesita publicidad, el 33.33% más variedad de productos, el 11.11% mejor mobiliario y equipos, el 11.11% requiere empleados, el 5.55% acceso a créditos para financiar mejoras en el negocio, el 5.55% indica capacitación en el manejo del negocio, y el 27.77% considera que debe mejorar la apariencia del negocio (ver figura 5.31).

Figura 5.31.
Aspectos para mejorar el negocio.



Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Estrategias exitosas

Con base en los datos recabados en la recolección de datos se tiene que las estrategias exitosas que aplican los empresarios son en su mayoría precios bajos (38.89%), buena relación con los clientes (33.33%) y productos personalizados en el negocio (16.67%).

5.2.2 Necesidades de capacitación identificadas

Se pudo observar que el 66.66% de los empresarios no ha tomado ningún curso para mejorar sus productos y/o servicios. El 88.88% de las empresas tuvieron rotación de personal en el último año y el 38.88% no motiva a su personal. El 50% de los microempresarios no hace promoción en su negocio, de este porcentaje que no hace promoción, el 33.33% no la realiza porque considera que es un gasto y el 22.22% no tiene intereses en realizar promoción. El 72.2% de los negocios no implementa el uso de las tecnologías en sus procesos, de este porcentaje, el 30.76% no la implementa por falta de conocimiento. Para mejorar el negocio, el 33.33% considera que necesita más variedad de productos y el 27.77% considera que requiere mejorar la apariencia del negocios, para lo cual los empresarios indicaron que requieren financiamiento, sin embargo, desconocen los medios de financiamiento existentes. Por lo que con los datos presentados se identificaron necesidades de capacitación en temas de administración, contabilidad, competitividad, tecnologías de la información, mercadotecnia y fondos de financiamiento.

5.3. Necesidades de capacitación para los micronegocios de la comisaría Dzununcán

Cabe mencionar que ninguno de los empresarios ha recibido capacitación para administrar su negocio. Con base en el objetivo específico planteado de la investigación relacionada a las necesidades de capacitación y a lo analizado en el estudio, se indican en la tabla 5.1 las propuestas de capacitación para los empresarios de Dzununcán.

Tabla 5.1.
Propuesta de capacitación a los microempresarios

Área	Temas	Horas de capacitación
Administración	Fundamentos de la administración (Planificación, productividad, organización, liderazgo y comunicación)	100 horas
Contabilidad	Introducción a la contabilidad	50 horas
Competitividad	Fundamentos de la competitividad Estrategias competitivas Calidad en el servicio	75 horas
Tecnologías de la información	Computación básica Uso de dispositivos móviles Uso de redes sociales y WhatsApp	160 horas
Mercadotecnia	Fundamentos de mercadotecnia Mercadotecnia a través de redes sociales	60 horas
Fondos de financiamiento	Introducción a los proyectos de inversión Tipos de fondos de financiamiento	100 horas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las conclusiones de este trabajo de investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones.

6.1. Conclusiones

Las microempresas son importantes para la economía local y nacional por lo que es necesario conocerlas y estudiarlas. En la presente investigación se describieron como están conformados estos negocios, en la mayoría se pudo notar que surgieron por la necesidad económica de los fundadores para mantenerse y generar ingresos para sus familias, de igual forma parte de estas empresas generan el sustento diario para otras familias, es decir, son fuente de empleos para la población. Este es el caso de las micronegocios asentados en la comisaría de Dzununcán, Mérida donde estas empresas operan y generan ingresos, con lo que se contribuye a tener un mejor nivel de vida. De acuerdo a las fuentes consultadas esta comisaría se encuentra con un alto índice de marginación por ello es necesario conocer las unidades económicas que aquí se desarrollan y como se mantienen vigentes en el mercado cada vez más competitivo. Al ser empresas con un capital limitado no pueden competir directamente con grandes empresas comerciales, como lo son las cadenas de tiendas, por lo que fue necesario que implementen estrategias menos costosas como la calidad en el servicio. La calidad es una característica que los clientes han buscado desde hace muchos años atrás, sin embargo, las empresas fueron evolucionando desde brindar solo productos hasta proporcionar una combinación entre productos y servicios, hoy en día, cada producto que se ofrece en el mercado conlleva una parte de servicio, de igual manera cada servicio que se proporciona brinda una parte tangible al cliente, la relación entre producto y servicio varía según la naturaleza de la empresa, sin embargo actualmente están ligados estos dos aspectos, por lo que la calidad que buscan los clientes se transfiere igual a la atención por parte de las empresas. Los clientes buscan una buena calidad en el servicio, lo cual los hace decidir entre adquirir un producto y/o servicio con una u otra empresa, es por ello que para mantenerse como negocio en un ambiente altamente competitivo se asume que las empresas ya deben brindar una buena atención al cliente. La calidad en el servicio en las microempresas es un rubro que los dueños tienen en cuenta, algunos de los empresarios indican que inculcan a sus empleados un trato respetuoso y amable hacia los clientes. Otros empresarios implementan

diversas estrategias como el servicio a domicilio para la entrega de los productos con lo que evitan que el cliente se tenga que trasladar hasta el negocio, con lo cual el cliente ahorra tiempo y se siente más cómodo y mejor atendido. Algunos por su parte mantienen un horario más extendido en la atención al cliente, como es el caso de las tiendas de abarrotes que casi abren todo el día para que así sus clientes se mantengan satisfechos. La calidad en el servicio es percibida por los empresarios como necesaria y de bajo o nulo costo para la empresa.

Otra estrategia a la que recurren los dueños de los negocios es a la diferenciación, ellos como tal no indican que aplican esta estrategia, sin embargo, señalan que tratan de hacer su operación distintiva en comparación con la competencia, tal es el caso de las loncherías y cocinas económicas que ofrecen alimentos personalizados a sus clientes, de acuerdo a las necesidades y gustos de cada comensal. En este rubro igual recae el servicio a domicilio que algunos proporcionan, ya que no todos los negocios hacen uso de este servicio, por lo que ofrecen un servicio diferenciado en comparación con sus competidores.

Por otro lado, una parte considerable de los negocios de esta comisaría ofrece precios bajos como estrategia para atraer más clientes, los que implementan esta estrategia indican que compran sus insumos a mayoreo a los proveedores para sí poder ofrecer un precio más bajo a los clientes. En este caso no se hace referencia a un liderazgo en costos, ya que ninguno de los negocios tiene una producción y ventas muy altas para poder liderar los costos, ya que estos negocios no tienen economías de escala.

Como conclusión se tiene que los datos analizados en estos negocios concuerdan con la teoría, ya que sus estrategias competitivas se enfocan a la diferenciación de sus productos y/o servicios, a la calidad en el servicio y a los precios bajos. En el caso de los micronegocios de esta comisaría no aplica la innovación y desarrollo, ya que sus recursos son limitados. Otro punto importante a mencionar es que los empresarios de esta comisaría requieren capacitación en temas relacionados a la administración, contabilidad, tecnologías de la información y comunicación, redes sociales, mercadotecnia, entre otros.

Se encontró que en los micronegocios de la comisaría de Dzununcán, Yucatán el 50% de los dueños son hombres y el 50% son mujeres. La edad promedio de los dueños es de 48.77 años, donde el mayor cuenta con 67 años y el menor 28 años de edad. Todos los propietarios de los negocios tienen hijos, el número de hijos varía entre un hijo y siete hijos. De igual forma se observó que estos empresarios hablan español, inglés, maya y chontal. Los micronegocios estudiados son empresas familiares administrados por el propietario, el cónyuge y/o por los hijos. Se esperaba encontrar una mayor promoción por parte de los negocios, sin embargo, solo se encontró el uso de carteles y un micronegocio con página web. Mientras que no se esperaba encontrar el uso del WhatsApp por parte de los empresarios para brindar un mejor servicio a los clientes.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones abordar nuevos estudios en otras comisarías de Yucatán con alto índice de marginación para contribuir a que estos negocios en zonas vulnerables se mantengan, ya que son fuente de empleo e ingresos para la población. De igual forma se sugiere realizar futuros estudios con alcance correlacional para estudiar que variable tiene mayor impacto en la competitividad y permanencia de los negocios.

Otra recomendación está relacionada a la capacitación de los microempresarios, es necesario que se generen e implementen planes de capacitación para las unidades de negocio que se encuentran en Dzununcán y otras regiones con alto índice de marginación, para que se contribuya a la permanencia de estas empresas en el mercado. Cabe mencionar que la implementación de estas capacitaciones podría realizarse por personal del Instituto Tecnológico de Mérida, ya que se cuenta con personal cualificado para llevar a cabo estas capacitaciones en los temas antes mencionados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, L., González, M., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Redalyc*, 39-48. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67421408005>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPymes de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, vol. 18, N° 47. 4-12. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>
- Ayuntamiento de Mérida. (2017). Diagnóstico Estadístico y Situacional del Municipio de Mérida, Yucatán. Recuperado de: www.merida.gob.mx/municipio/portal/umaip/contenido/poas/diagnostico.pdf
- Ávila, J., Fuentes, C. y Tuirán, R. (2001). *Índices de marginación 2000*, 1ª edición. CONAPO. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento*. Estados Unidos de America: Banco Interamericano de desarrollo.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 13 (22), 157-172. Consultado el 26 de febrero de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000200013&lng=en&tlng=
- Castellanos, O., Ramírez, D., Fúquene, A., Quintero, R. y Fonseca, S. (2012). *Competitividad: apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- CONAPO. (2004). *Índice absoluto de marginación 1990-2000*, Colección: *Índices Sociodemográficos*. Consejo Nacional de Población, México D.F.

- CONAPO. (2011). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010, Colección: Índices Sociodemográficos*. Consejo Nacional de Población. México.
- CONAPO. (2012). *Índice de marginación por localidad 2010, Colección: Índices Sociodemográficos*. Consejo Nacional de Población. México D.F.
- CONAPO. (2013). *Índice absoluto de Marginación 2000 - 2010*. México. Obtenido de http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/1755/1/images/IAM_00-04.pdf
- Cortés, F. (2006). Consideraciones sobre la marginación, la marginalidad, marginalidad económica y exclusión social. *Papeles de población*, 12(47), 71-84. Recuperado en 26 de febrero de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252006000100004&lng=es&tlng=.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252006000100004&lng=es&tlng=)
- Cruz, J. (2016). Microempresas emplean al 75.4% de la población ocupada: INEGI. Revista proceso en línea. Recuperado de: <http://www.proceso.com.mx/447221/microempresas-emplean-al-75-4-la-poblacion-inegi>
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- DENUE. (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *Clasificación de las empresas*. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana
- Ek, J. (2004). *El proceso de toma de decisiones en microempresas rurales en Yucatán, México. Estudio de caso*.

- ENAPROCE. (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Obtenido de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia en línea*, vol. 4, núm. 46, abril-junio, 2009, pp. 169.182. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/artículo.oa?id=29011523002>
- Fea, U. (1993). *Competitividad es calidad total. Manual para salir de la crisis y generar empleo*. Barcelona: Alfaomega.
- Gitlow, H. y Gitlow, S. (1989). *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Una guía práctica para mejorar su posición competitiva*. Bogotá: Norma.
- Google Maps (2019). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Dzununc%C3%A1n,+Yuc./@20.9536768,-89.7379347,11.2z/data=!4m5!3m4!1s0x8f566dae27bef0eb:0x636490946d4546e9!8m2!3d20.8658333!4d-89.6533333>
- Hernández, A. (2014). *Sedesol otorgando préstamos a los micronegocios*. Milenio Novedades. Obtenido de <https://sipse.com/milenio/sedesol-sigue-otorgando-prestamos-a-los-micronegocios-73712.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Sánchez, K. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 23-33.
- Hernández, V., Pineda, D. y Andrade, M. (2015). *Estrategias de competitividad para impulsar la innovación del sector artesanal en comunidades del Estado de Hidalgo*. México: Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas.

- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- INEGI. (2013). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Publicaciones>
- INEGI. (2015a). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (2015b). *Minimonografía. Yucatán. Censos Económicos 2014*. Mérida: INEGI. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/myuc_ce2014.pdf
- Ivancevich, J. y Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Maldonado, G., Ojeda, J., Uc, L., Valdez, L. y Medina, M. (2017). *La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Meléndez, Y. y Sotalero, Y. (2014). *Estrategias competitivas para la gestión empresarial del centro comercial el molino 1 de la ciudad del cusco. Caso: Negocios de equipos tecnológicos*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3, 24.
- Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*. 79-87.
- Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592314001600/1-s2.0-S0123592314001600-main.pdf?_tid=0af05eff-48e6-4e26-9468-788b01bf3e63&acdnat=1551237395_e6d100b09c028e665dbb233073f857e8
- 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*, 53. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32529152/RCA19705.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539296065&Signature=KX0noHkpIzE7khD0W6bvHLkTC60%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRCA19705.pdf>
- Ocaranza, C. (2015). *El 70% de las empresas cierran antes de 5 años*. Recuperado de: <https://www.dineroenimagen.com/2015-02-19/51178>
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002). *Effective strategic planning in small and medium sized firms*. *Management Decision*, 40/7, pp. 663-671.
- Peña, P., Ríos, I. y Salazar, S. (2012). Los micronegocios en México: Razones para emprenderlos, expectativas, tamaño y financiamiento. *Estudios Económicos CNBV*, 1, 75-94.
- Pérez, J. y Merino, M. (2009). *Definición de micro empresa*. Obtenido de <http://definicion.de/micro-empresa/>
- Polanco, D., Pereyra, A. y Madero, J. (2013). *Situación actual de las microempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida, Yucatán*. En *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Obtenido de: congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.31.pdf

- Ponti, F. (2009). *Innovación. 7 movimientos para construir una empresa innovadora*. Barcelona: Granica.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: Patria.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2003). *Economía*. México: Mc Graw Hill.
- Saavedra, M. (2012). *Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC*. Obtenido de: http://www.alafec.unam.mx/docs/macroproyectos/competitividad_macro.pdf
- Saavedra, M. y Tapia, B. (2012). El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México. *Revista Panorama Socioeconómico*, año 30, N° 44, 4-24. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001>
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. T.I, Ediciones Folio, Barcelona.
- Snell, S., Youndt, M. y Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 14, 61-90.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45, 1059–1070.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* IICA. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>
- Tarapuez, E., Guzmán, B. y Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios gerenciales*. 170-180. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S012359231630002X/1-s2.0-S012359231630002X-main.pdf?_tid=77a785b8-1639-46ca-9771-8771d2be2022&acdnat=1551246987_f80b4a4964c217fb2c42a56b01325e34

- Terregrosa, R. (2007). Conceptos generales de calidad. *Consortio Hospital General Universitario*, 1-48.
- Toledo, A. (2005). *Estrategias competitivas en negocios de artesanías*. Mérida: IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.
- Tunal, S. (2003). *El Problema de Clasificación de las Microempresas*. Actualidad Contable FACES, 80. Obtenido de http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17322/gerardo_tunal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wintermantel, K. y Mattimore, K. (1997). In the changing world of human resources: Matching measures to mission. *Human Resource Management*. 36(3), 337-342.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

INGENIERÍA INDUSTRIAL
 MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA



Instrumento: Encuesta para proyecto de Estrategias de Competitividad en Micronegocios de zonas marginadas

Datos de control
Nombre del negocio: _____
Tipo de negocio: _____ Comisaría _____
Dirección: _____
Giro del negocio: _____ Sector: _____
Nombre del Propietario: _____
Edad: _____ años Sexo: Masculino () Femenino () Estado Civil: _____ Hijos: _____
Lugar de nacimiento: _____ Tiempo viviendo en la comisaría: _____ años
Grado de estudios: _____ ¿Habla otra lengua? Si No ¿Cuál(es)? _____
Número de empleados: _____ Antigüedad de la empresa: _____
Empresa familiar: Si No ¿Cuántos empleados son familiares? _____
1ª 2ª generación: _____
Estrategia competitiva y diferenciación
1. ¿Cómo se diferencia de su competencia? a) Precios bajos b) Últimos productos tecnológicos c) Buena relación con los proveedores d) Buena relación con el cliente e) Garantía del producto f) Conoce las características, ventajas y atributos de sus productos
2. ¿En dónde vende sus productos? En la comisaría En Mérida En otros lugares _____
3. ¿Le interesa ampliar el área donde vende? Si No ¿Por qué? _____
4. ¿Usted y/o sus empleados conocen las características del producto que ofrecen? Si No
5. ¿Usted y/o sus empleados llevan algún curso para conocer mejor sus productos? Si No
6. ¿Usted y/o sus empleados saben qué es lo que el cliente espera del negocio? Si No
7. ¿De qué manera se entera de lo que el cliente necesita?
8. ¿Considera que la manera que maneja su negocio le da buenos resultados? a) Si b) No
9. ¿Con que frecuencia retornan los clientes a adquirir un producto? Siempre Casi Siempre Regularmente Casi Nunca Nunca
10. ¿Promociona sus productos? a) Si b) No
11. En caso de no hacer promoción, ¿Cuál es el motivo por el que no se realiza? Falta de conocimiento Considera que es gasto Falta de tiempo Falta de interés Otro _____
12. En caso de sí hacer promoción, ¿Cuál es el medio por el que la realiza? Internet (Facebook, página web, correos) Lonas Letreros en cartulina y/o pizarrón Tarjetas y/o volantes Comisión por recomendación _____
13. ¿Le es efectivo el medio en el que realiza la promoción de sus productos? Siempre Casi siempre Regularmente Casi nunca Nunca
14. ¿Hace uso de la tecnología, como el whatsapp o algún otro? Si No . Si la respuesta es afirmativa puede seleccionar más de una opción. Internet Redes sociales Whatsapp Lector de código de barras Otros: _____ ¿Para qué lo utiliza? _____ Si la respuesta es "No" ¿Por qué? _____
15. ¿Le gustaría contar con una página web o Facebook para mejorar el acceso a sus productos? Si No



16. ¿Cuenta con un número de clientes constantes (fidelidad)? Si ___ No ___
17. ¿Cómo logró que sus clientes sean fieles? Precios bajos ___ Buena atención ___ Descuentos y promociones ___ Otros: _____
18. ¿Tiene clientes nuevos constantemente? Si ___ No ___
19. ¿Para tener mayores ingresos en su negocio que tendría que mejorar o hacer diferente a su competencia? _____ _____ _____
Gestión empresarial
20. ¿Usted planifica el trabajo que realiza? Siempre ___ Casi Siempre ___ Regularmente ___ Casi nunca ___ Nunca ___
21. ¿Con cuánta frecuencia cambia de personal al año? 1 vez al año ___ 2 veces al año ___ 3 a más veces al año ___ Otro _____
22. ¿Cuántas horas al día abre su negocio? ___ horas y ¿Cuántos días a la semana? ___ días
23. ¿De qué manera motiva a su personal? Buen salario ___ Viajes ___ Incentivos ___ Comisiones ___ Horarios flexibles ___ Otros: _____
24. ¿Quién está al frente del negocio? Propietario ___ Pareja ___ Ambos ___ Hijo ___ Otro: _____
25. ¿Quién toma las decisiones en el negocio? Propietario ___ Pareja ___ Ambos ___ Hijo ___ Otro: _____
26. ¿Qué hace cuando se presenta un problema en el negocio? Intento resolverlo ___ Pido apoyo en la familia ___ Prefiero que otros lo resuelvan ___
27. 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
Fuerzas competitivas
28. Sus proveedores, ¿Son de la misma comisaría? a) Si ___ b) No ___
29. ¿Los proveedores cumplen lo requerido en tiempo y especificación de productos? Siempre ___ Casi siempre ___ Regularmente ___ Casi nunca ___ Nunca ___
30. ¿Cumple con el pedido de sus clientes en cuanto al tiempo y especificación? Si ___ No ___ A veces ___
Apoyos
31. ¿Qué considera que necesita para mejorar el negocio? Apariencia del negocio ___ Mobiliario y equipo ___ Empleados ___ Productos ___ Crédito ___ Capacitación ___ Otro: _____