

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA MICROEMPRESAS
DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE APIZACO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

ING. ARACELI LÓPEZ SÁNCHEZ

DIRECTOR:

M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

CO-DIRECTOR

M.C. CRISANTO TENOPALA HERNÁNDEZ

Apizaco, Tlaxcala a Noviembre de 2016



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

"DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA MICROEMPRESAS
DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE APIZACO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

ING. ARACELI LÓPEZ SÁNCHEZ

DIRECTOR:

M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

CO-DIRECTOR

M.C. CRISANTO TENOPALA HERNÁNDEZ

Vo. B.
[Signature]

Vo. B.
[Signature]
18 Mayo 2016

Vo. B.
[Signature]
21 Mayo 2016

Apizaco, Tlaxcala a Mayo de 2016

Apizaco, Tlax., 17 de Agosto de 2016

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VÁSQUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta la **ING. ARACELI LOPEZ SANCHEZ**, con número de control **M05370798**, candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE APIZACO"**, fue:

A P R O B A D O

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envié un cordial saludo.

LA COMISIÓN REVISORA


M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS


M.C. CRISANTO TENOPALA HERNANDEZ


DRA. ALEJANDRA TORRES LOPEZ


M.A. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

C. p.- Interesada

Apizaco, Tlax., 22 de agosto de 2016

No. OFICIO: DEPI/284/16

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

ING. ARACELI LÓPEZ SÁNCHEZ,
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA
EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M05370798**
P R E S E N T E.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: **I Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: **"DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE APIZACO"** y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR


DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VÁSQUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.



Secretaría de Educación Pública
Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios de Posgrado
e Investigación

C.p.- Consecutivo.

DEDICATORIAS

*El presente trabajo de Tesis, la dedico con mucho amor y cariño a **Dios**, por permitirme vivir esta nueva experiencia y concluirla con satisfacción y éxito.*

*A mi **esposo Miguel Sánchez Domínguez**, por su apoyo incondicional, paciencia, entendimiento, comprensión y espíritu alentador para el logro de mis metas y objetivos propuestos. Porque siempre me apoyó y alentó diciéndome “tú puedes”, brindando amor incondicional y consejos en todo momento.*

*A mis **hijas Tamara y Hanna**, porque ellas siempre han sido mi motor para seguir adelante, y han sufrido mi ausencia para cumplir este sueño.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al **Comité Revisor del consejo de MIA**, en primera instancia a la M.A. Kathy Laura Vargas Matamoros, porque creyó en mí y en mi tema de tesis y supo guiarme de la mejor manera para la realización y culminación de este trabajo, al M.C. Crisanto Tenopala Hernández, por todas sus observaciones objetivas que me llevó a la realización de un buen trabajo, a la Dra. Alejandra Torres López, por su tiempo, conocimiento y paciencia brindada para la corrección y realización de esta tesis.

A los maestros que me impartieron clases, porque me brindaron y compartieron sus conocimientos y experiencias para la culminación de esta maestría, y seguir adelante con el desarrollo de mi profesión.

Contenido

INTRODUCCIÓN	i
i. Antecedentes del problema	ii
ii. Descripción del problema	ii
iii. Hipótesis.....	iv
iv. Objetivos de la investigación.....	iv
Objetivo general.....	iv
Objetivos Específicos:.....	iv
v. Justificación	iv
vi. Alcances y limitaciones del tipo de investigación	vi
CAPÍTULO I FUNDAMENTOS.....	1
1.1 Análisis del estado del arte	1
1.1.1 Competitividad	1
1.1.2 Administración organizacional	3
1.1.3 Plan de marketing	5
1.1.4 Plan Financiero	6
1.1.5 Plan De Negocios.....	7
1.2 Marco Teórico	8
1.2.1 Empresa.....	8
1.2.2 Competitividad	13
1.2.3 Planeación y Administración Estratégica	22
1.2.4 Estructura Organizacional	27
1.2.5 Desarrollo Organizacional	28
1.2.6 Plan de negocios.....	28
1.2.7 Plan de servicios	30
1.2.8 Plan de Marketing	30
1.2.9 Plan Financiero	34
1.2.10 Aspecto Legal	37
1.3 Marco Contextual.....	40
1.3.1 Las empresas de servicios a nivel global	40
1.3.2 Panorama global en alimentación.....	42
1.3.3 Las empresas de alimentos en México	44

1.3.4 Las microempresas en el estado de Tlaxcala	45
1.3.5 Apoyo para microempresas en el Estado.....	46
1.3.6 Municipio de Apizaco	47
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	49
2.1 Planteamiento del problema	50
2.2 Tipo de investigación.....	50
2.3 Diseño de la investigación.....	50
2.4 Población y selección de la muestra	51
2.5 Matriz de congruencia.....	55
2.6 Método de recolección de datos	57
2.6.1 Prueba piloto.....	58
2.6.2 Instrumento de medición.....	58
2.6.3 Validación del instrumento de medición	59
CAPÍTULO III RESULTADOS	61
3.1 Procesamiento de los datos	61
3.1.1 Análisis de datos: Cuestionario para directivos	61
3.1.2 Análisis de datos: Cuestionario a Clientes.....	67
3.2 Interpretación de resultados.....	71
3.2.1 Interpretación de resultados cuestionario empresas.....	75
3.2.2 Interpretación de resultados cuestionario clientes	78
CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD	81
4.1 Análisis FODA	81
4.2 Modelo o propuesta de solución	84
4.3 Descripción del modelo de competitividad	87
4.4. Desarrollo de cada indicador del modelo	87
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	110
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	111
Anexo 1 Cuestionario para microempresas.....	116
Anexo II Cuestionario clientes.....	121
Anexo III Guía para mejorar el desarrollo de las microempresas dentro del municipio de Apizaco	124

INDICE DE TABLAS

Tabla No.	Página.
1.1. Situación detectada de las microempresas Mexicanas	4
1.2. Clasificación de las empresas Mexicanas.	9
2.1. Microempresas de alimentos en Apizaco	52
2.2. Fórmula de poblaciones finitas	52
2.3. Tamaño de la muestra para cada estrato de microempresas de alimentos.....	54
2.4. Matriz de Congruencia.	56
2.4. Variables de estudio con sus ítems.....	58
2.5. confiabilidad del cuestionario para directivos.....	59
2.6. confiabilidad del cuestionario a Clientes.....	60
3.1. Correlación de variables a dueños de microempresas.....	72
3.2. Correlaciones de variables a clientes.....	74
3.3. Correlación entre planeación y Nivel de estudios del dueño	75
3.4. Correlación entre planeación y Metas	75
3.5. Correlación entre planeación y planes estratégicos.....	76
3.6. Capacitación de empleados con antigüedad de la empresa y número de empleados	76
3.7. Correlación entre capacitación de empleados y manejo de incentivos.	77
3.8. Correlación entre nivel educativo e inventivos de empleados	77
3.9. Correlación entre ingresos obtenidos y edad del dueño de la empresa	78
3.10. Correlación entre nivel educativo e incentivos de empleados.....	78
3.11. Correlación entre atención de empleados y otras variables.....	79
3.12. Correlación entre redes sociales y otras tecnologías.	80
3.13. Correlación entre personal y variedad del menú.	80
4.1. Selección de elementos coincidentes de modelos de competitividad	85
4.2. Posibles resultados de la ecuación de la calidad	90

INDICE DE FIGURAS

Figura No.	Página.
1.1. Tipos de indicadores	15
1.2. Pasos para construir un indicador.....	17
1.3. Modelo de Competitividad para Micro y Pequeñas empresas.	17
1.4. Modelo de Competitividad de las 5 fuerzas de Porter.....	22
1.5. El proceso de la administración estratégica	23
1.6. Plan de marketing.....	32
1.7. Las 4 p's del producto	34

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama No.	Página.
2.1. Metodología de la Investigación	49
2.2. Plan de Recolección de Datos	57
4.1. Propuesta de modelo de competitividad para microempresas de alimentos	86
4.2. Ciclo del Servicio en empresas de alimentos.	91
4.3. Ciclo de la Mejora Continua	103

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.	Página.
3.1. Tiempo en el mercado de las empresas	62
3.2. Nivel educativo del dueño de la empresa.....	62
3.3. Edad del dueño de la empresa	62
3.4. Número de productos a la venta.....	63
3.5. Ideas de empleados.....	63

3.6. Contratación de empleados de la competencia.....	63
3.7. Tipo de tecnología en las empresa.....	64
3.8. Porque no cuenta con algún financiamiento.....	64
3.9. Metas dentro de la empresa.....	65
3.10. Capacitación de empleados	65
3.11. Contratación de empleados	65
3.12. Ubicación de lugar	66
3.13. Ingresos de las empresas.	66
3.14. Método de preferencias del cliente.....	66
3.15. Autoevaluación en el desempeño laboral.....	67
3.16. Calidad de los alimentos	68
3.17. Tecnología.....	69
3.18. Prestación del servicio.....	70
3.19. Ambiente del lugar	71
3.20. Valoración de la competitividad en las microempresas de alimentos	73

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se muestra un estudio sobre las deficiencias que presentan actualmente las microempresas de servicios alimenticios del municipio de Apizaco.

Se inicia con la explicación del problema a resolver, los antecedentes encontrados con respecto al tema, la hipótesis que se pretende comprobar al realizar esta tesis, se exponen las variables a medir y que ayudarán a comprobar la hipótesis, los objetivos a cumplir en el desarrollo de la investigación y la justificación de la misma, la cual da el soporte para su puesta en marcha.

En el capítulo uno se menciona los fundamentos teóricos que sustentan nuestra investigación, es decir, aquellos artículos encontrados tanto a nivel nacional, estatal y local que brindan apoyo de acuerdo a investigaciones similares encontradas. Seguido por el marco teórico el cual está constituido por definiciones de microempresa, administración organizacional, planeación estratégica, calidad del servicio, plan de marketing, aspecto legal de las microempresas, y modelos de competitividad actuales en materia de microempresas.

En el capítulo dos se menciona la metodología a llevar a cabo en la presente investigación, dentro de ésta se encuentran las siguientes fases que la componen: tipos y diseños de la investigación, se define la población y se determina la muestra a examinar, se elabora el instrumento de medición y se valida.

En el capítulo tres se efectúa la recolección de datos y se interpretan los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson.

En el apartado cuatro se elabora la matriz FODA, se indican los resultados obtenidos y se desarrollan los indicadores para la realización del modelo de competitividad, se presenta la propuesta del Modelo así como la descripción de cada uno de los elementos que lo integran.

Finalmente se explican las conclusiones que surgieron con el desarrollo de la investigación y los trabajos futuros que arrojó el estudio, por último se citan las referencias de consulta tanto bibliográfica como electrónica.

i. Antecedentes del problema

Las microempresas en México, constituyen el mayor porcentaje de unidades económicas y son altas generadoras de empleo, este tipo de empresas representan el 99.8% de las unidades económicas, el 73% del personal ocupado, y el 34.7 % de la producción bruta. Si tienen tal importancia se requiere analizar porque este tipo de empresas no crecen y en un gran número desaparecen en los primeros años de su constitución.

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2010) anualmente se crean 200 mil nuevas empresas, de las cuales el 65% desaparece antes de los 2 años, 25% tiene posibilidades escasas de crecimiento y solo el 10% tienen posibilidades de desarrollo.

Sin lugar a dudas muchos son los motivos por los cuales éstas empresas pueden fracasar en sus esfuerzos por la supervivencia y por el crecimiento, la falta de financiamiento, asesoría personal, administración deficiente, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados, de tecnología, innovación así como una mala organización, contribuyen a una baja competencia de las microempresas.

Debido a que es una empresa familiar, los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, que a veces no suelen ser las correctas, y además controlan la mayoría del capital. No cuentan con una visión de crecimiento y control sobre los ingresos, pues en la mayoría de estas empresas, los miembros de la familia empiezan a tomar más dinero del que deberían, llevándolas poco a poco a la quiebra.

La mayoría de dichas empresas carecen de un sistema de evaluación, el primero en romper las reglas, políticas o procedimientos es el mismo dueño del negocio, lo cual origina que el personal le reste importancia a esta evaluación (Munch, 2006, citado por Gutiérrez 2013).

ii. Descripción del problema

El estado de Tlaxcala mantiene la principal fuente de su Producto Interno Bruto (PIB) de las mipymes, pues más del 90% de las empresas en el estado son microempresas y generan el 82.32% de empleos de la entidad (ENOE, 2010).

Las estadísticas del INEGI (2013) indican que en promedio, el 80% de las microempresas en el estado de Tlaxcala fracasa antes de los dos años, la falta de información y desarrollo de las microempresas provoca desempleos y baja economía.

Las principales dificultades que presentan las microempresas son las siguientes:

- Problemas en capital, económico, humano y familiar.
- No hay cultura de asesorarse por expertos.
- Falta de orientación y capacitación adecuadas.
- No utilizan tecnología y cuando lo hacen esta es obsoleta.
- En la mayoría se trata de un negocio familiar por lo que no existe una separación entre el presupuesto de la empresa y el familiar.
- Por lo general los empleados son miembros de la familia.
- Tienen escasos conocimientos en innovación, desarrollo organizacional, gestión, planeación y competitividad.
- Acceso limitado a algún financiamiento por parte del estado.

En 2009, Tlaxcala tenía un registro de 13 mil 943 empresas, de este total, 85% son empresas pertenecientes al sector comercio, mientras que 14% pertenecen al sector transporte, comunicaciones y servicios, otro 1% son empresas del sector manufacturero, mientras que el sector construcción representa 1% y el 0.2% lo componen los sectores electricidad, hidrológico, minería y agropecuario.

De las microempresas, la mayoría son empresas familiares que nacen cuando el jefe de familia se queda sin empleo, cuando el salario ya no alcanza, o simplemente por querer tener su propia empresa.

Los análisis realizados con base en criterios de competitividad nacional e internacional realizada en 2012 identificaron cuatro sectores estratégicos en el estado de Tlaxcala: alimentos, bebidas, tabaco y confitería; Equipo de transporte terrestre y marítimo y sus partes; Servicios y productos para la construcción y productos de equipamiento y Textiles y prendas y accesorios de vestir. La Secretaría de Economía solicitó a la Secretaría de Desarrollo Económico de Tlaxcala que validaran los sectores identificados y/o sugirieran la incorporación de sectores adicionales, sin embargo, hasta el momento no se ha recibido respuesta.

La mayor parte de la población cuando pretende abrir un nuevo negocio, se enfocan principalmente en los negocios de comida, ya que no se requiere de mucha inversión inicial y en poco tiempo se recupera la inversión.

Sin embargo, en el estado se ha encontrado poca información sobre las microempresas de servicios en el sector alimentos, no se ha realizado un análisis en el que se haya detectado cuáles son las características que deben reunir estas empresas para permanecer en el mercado o para tener las bases necesarias en caso de abrir un nuevo negocio (principalmente los no procesados).

Existe un Modelo de Competitividad para Microempresas a nivel Nacional pero está enfocado hacia todos los sectores, sin embargo; sabemos que cada uno requiere de características diferentes de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

Es por ello que esta investigación se centra únicamente en microempresas de alimentos para encontrar las características que impiden su crecimiento y reunir aquellas que beneficien a las empresas, para dar paso a un Modelo de Competitividad que permita incrementar su desarrollo dentro del mercado.

iii. Hipótesis

A continuación se describe la hipótesis de tipo causal de la presente investigación:

La baja competitividad de las microempresas del sector alimenticio en el municipio de Apizaco depende de los problemas que existen por la falta de financiamiento, innovación, calidad del servicio, tecnología y administración organizacional.

iv. Objetivos de la investigación

A continuación se muestran los objetivos de la presente investigación:

Objetivo general

Identificar las principales causas de fracaso que enfrentan las microempresas de servicios alimenticios en el municipio de Apizaco, para realizar y proponer un Modelo de Competitividad basado en indicadores, para que puedan tener mayores probabilidades de subsistir en el mercado.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un diagnóstico para identificar los factores que influyen en el desempeño de las mismas, para determinar los problemas de innovación, calidad del servicio, tecnología y administración organizacional.
- Crear indicadores de desarrollo para las microempresas basados en el diagnóstico realizado.
- Diseñar el modelo de competitividad que proponga la solución a las problemáticas que enfrentan las empresas de alimentos, para que puedan crecer, desarrollarse y consolidarse en el mercado.

v. Justificación

A pesar de los esfuerzos que el gobierno ha puesto en marcha para que las microempresas sobresalgan y se desarrollen, no se ha impedido que se elimine la mortandad de las mismas. En el estado de Tlaxcala se ha investigado poco acerca de las microempresas, y en

específico sobre el sector alimentos, pues no se han encontrado investigaciones o tesis que hablen sobre el tema y no se cuenta con una guía o modelo que permita a las familias emprendedoras basarse a la hora de tomar la decisión de abrir un negocio (ya que por lo general, la mayoría son empresas familiares que nacen cuando el jefe de familia se queda sin empleo, cuando el salario ya no alcanza, o simplemente por querer tener su propia empresa) lo que provoca que permanezcan muy poco en el mercado.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2014), en el Estado de Tlaxcala, se encuentran actualmente 8411 microempresas lo que equivale al 97.91% de unidad económica para el Estado. El municipio de Apizaco encabeza la lista con mayor número de microempresas, cuenta con 1,208 empresas registradas de las cuales 334 pertenecen al grupo de servicios y sólo 80 al sector alimentos (de acuerdo a datos proporcionados por el SIEM y la Secretaría de Economía en Apizaco, 2014)

Esta investigación centra su atención en analizar e identificar los principales problemas por los que enfrentan las microempresas del sector alimenticio, para encontrar las variables que nos permitan realizar un modelo de competitividad, con el fin de crear el medio y las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, pues la economía está llevando a las empresas a investigar nuevas formas para prestar sus servicios, donde las empresas con mayores probabilidades de éxito serán aquellas dispuestas a hacer cambios estratégicos, propiciando la participación de todos los miembros hacia un fin común.

Con la identificación de los problemas y la realización de un modelo de competitividad, se espera que las microempresas logren establecerse y ser productivas, que puedan crecer y ser más sustentables, lo que trae consigo que puedan generar más empleos tanto para los habitantes de la región como de las comunidades aledañas, lo que contribuye a una mejor calidad de vida y aun incremento en la aportación económica del Estado.

vi. Alcances y limitaciones del tipo de investigación

Alcances

El alcance de la presente investigación, es realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas de alimentos para encontrar los principales factores que afectan a las mismas, para identificar las oportunidades de mejora y en base a ello, realizar el diseño de un modelo de competitividad en el municipio de Apizaco.

Limitaciones

La presente investigación se desarrolla en el área geográfica del municipio de Apizaco del estado de Tlaxcala, en un periodo comprendido de 2 años.

Como principales limitaciones se encuentran:

- Tiempo de estancia muy corto.
- Probablemente por falta de tiempo no se pueda implementar el modelo.

Con este tipo de investigación, se pretende buscar las condiciones de mejora para que las microempresas de alimentos sean competitivas ante su mercado, para poder crecer y así llegar a convertirse en una pequeña o mediana empresa.

Para esto, debemos de conocer las herramientas primordiales que nos van a llevar a lograr dicho objetivo, las cuales son: la administración organizacional, el plan de negocio con el que se cuenta, el uso de tecnología, su mercado, la innovación y principalmente la competitividad.

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS

Introducción

En este capítulo se exponen los conceptos, metodologías y aplicaciones teóricas que brindan sustento y limitación a la presente investigación. Se realiza una investigación de diversos autores, a través de varias fuentes bibliográficas (libros, artículos) y se divide en tres apartados importantes que son: Estado del Arte, Marco Teórico y Marco Contextual.

Estado del Arte: Se hace un breve análisis sobre artículos de carácter nacional e internacional, que muestran investigaciones relacionadas con el tema de tesis a investigar, sus problemas y sus modelos de solución, los principales temas son: competitividad, plan de negocios, desarrollo organizacional, plan de marketing y plan financiero.

Marco Teórico: se enfoca a todos aquellos conceptos teóricos tomados de diversos libros y autores especialistas en el tema, con la finalidad de tener los conocimientos necesarios para la realización del tema de investigación, los temas principales a tratar son: modelos de competitividad, desarrollo organizacional, calidad del servicio, plan de negocios, plan de marketing.

Finalmente el Marco Contextual: Se describe la situación actual de las microempresas de servicios de alimentos en su entorno internacional, nacional y estatal, así como un panorama sobre el municipio de Apizaco, donde se lleva a cabo la presente investigación.

1.1 Análisis del estado del arte

Para la elaboración de esta tesis, ha sido de gran utilidad identificar y analizar investigaciones similares para conocer las teorías, metodologías, aplicaciones y resultados que se han obtenido y en base a ello poder tener una guía eficiente para poder obtener un buen desarrollo. Se analizan de acuerdo a los ejes fundamentales de esta investigación.

1.1.1 Competitividad

De acuerdo a la investigación de Gutiérrez, Medina, Viesca y Favila (2014) “*La competitividad de la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas. Estado de México*”

realizaron su investigación para identificar los factores que las hacen ser competitivas, mediante los factores internos y externos que les dan una mejor posición y que las hacen ser competitivas. En los resultados obtenidos, se encuentran tres enfoques que deben ser tomados para el crecimiento de las empresas: La correcta elección y relación con los proveedores, el control de costos y la búsqueda de la calidad en los servicios.

Por otro lado, Estrada, García y Sánchez (2014) en su investigación *“Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México”* se centró en analizar la relación que existe entre el éxito competidor y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de la pequeña empresa (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad). En los resultados obtenidos, los recursos humanos son un factor clave cuando están capacitados y poseen mayor formación profesional y experiencia, pues les permite tomar mejores decisiones, en cuanto a la planeación las pyme no deben caer en el error de actuar por impulso, la fijación de objetivos, estrategias y acciones para lograrlos son necesariamente para la eficacia y eficiencia de la pyme, la tecnología, la calidad y la certificación son factores más apreciados como un medio para la competitividad exitosa.

De acuerdo a Gamboa, Meléan y López (2008) en su investigación *“Estrategias económicas y políticas de las grandes empresas alimenticias privadas Venezolanas y sus efectos en trabajadores, consumidores y pequeñas Empresas”* mencionan que las principales estrategias para las empresas son: colaboración horizontal: para concentrar capital, controlar el mercado y reducir costos laborales; cooperación jerárquica: que flexibilizan las relaciones laborales mediante sistemas de subcontratación; agresivas contra otras empresas: que eventualmente eliminan oportunidades de empleo; tecnológico-organizativas: para masificar la producción, reducir costos laborales y asegurar el control sobre los trabajadores; el lockout o paro patronal: destinada a cambiar la orientación del gobierno bolivariano, cuyas consecuencias fueron eliminación de fuentes de empleo, reducción drástica de productos de consumo masivo y quiebra de pequeños empresarios; y finalmente el proceso de construcción de nuevas relaciones de las empresas con el Estado: lo cual facilita la generación de nuevas fuentes de trabajo.

En el artículo de Ramírez y Bracamonte (2008) “*Trayectorias de innovación en las pymes del sector alimenticio: tres estudios de caso de empresas de panificación industrial en Hermosillo, Sonora*”. Hace un estudio a tres empresas para verificar que la innovación constituye un importante mecanismo de escalamiento en materia de competitividad, se analiza el efecto de la incorporación de innovaciones en el empleo, la productividad y la cobertura de mercado.

En sus resultados se encontró que las tres empresas manejan sus productos sin conservadores, lo que limita el crecimiento de las misma, ya que el tiempo de sus bienes es corto, una manera de innovar en una unidad económica es la disposición para adaptarse a las necesidades de sus clientes.

1.1.2 Administración organizacional

De acuerdo a Gutiérrez (2013) en su investigación “*Desempeño organizacional de microempresas en México*” realizó un estudio en donde se evaluaron cuatro dimensiones: 1) Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC); 2) calidad; 3) capacitación y 4) administración fiscal. Estas dimensiones son las que más aquejan a las Pymes.

Las Pymes estudiadas reconocen las ventajas que ofrecen las TIC, pero hacen un uso mínimo de las mismas. No las consideran como una herramienta estratégica que les permita mejorar sus procesos y ampliar sus horizontes de manera sustantiva; son consideradas un gasto, más no una inversión. En la capacitación, al igual que con las TIC, es considerada un gasto, del cual se obtiene poco o ningún beneficio y tampoco se encuentra alineada para apoyar los objetivos de la organización. Con respecto a la calidad, se menciona el concepto pero solo demuestra la falta de conocimiento al respecto y en la administración fiscal, permite únicamente cumplir con los aspectos regulatorios obligatorios, los cuales son dejados a cargo de un especialista y no existe una planeación al respecto.

Según Hernández, Báez y Sánchez (2012) en su investigación sobre el “*Capital Humano en las Microempresas*”, menciona que: la coordinación adecuada de las actividades que se desarrollan en las microempresas es medular para su operación, ya que día con día son afectadas por los cambios en las condiciones de un mercado cada vez más competido y globalizado.

Plantea a partir del análisis de investigaciones efectuadas sobre la problemática en las microempresas, una propuesta para incrementar la competitividad en las mismas con base en el Capital Humano, a través de: Fortalecer los programas de capacitación de los actuales dirigentes de las microempresas, fomentar un esquema de vinculación entre las empresas y estudiantes e incluir la evaluación del personal.

INSTITUCIÓN	SITUACIÓN DETECTADA
Encuesta de NAFIN	Carencia de organización, retraso de tecnología, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de recursos, carencia de registros contables.
Secretaría de Economía	Falta de estructura formal y de políticas escritas, falta de capacitación y excesiva rotación de recursos humanos, falta de conocimiento real de competencia, falta de medición y control de calidad, deficiente nivel de productividad, falta de conocimientos para analizar los estados financieros, precios que no cumplen con los costos totales.
Banco Mundial	Falta de acceso al financiamiento y asesoría empresarial, una deficiente administración y recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una mala organización que deriva en una producción de baja calidad.

Tabla 1.1. Situación detectada de las microempresas Mexicanas

Fuente: Hernández, Báez y Sánchez. 2012

En la investigación *“El papel de las microempresas en el desarrollo económico regional: las redes de cooperación empresarial en España”* (Hernández, 2009), hizo un análisis de las microempresas así como la formación de redes empresariales en España para demostrar que la cooperación de las microempresas mediante estas redes, puede contribuir al desarrollo económico del territorio donde se ubiquen, mediante la modernización, la generación de valor añadido y la creación de empleo.

En los resultados obtenidos, las redes de cooperación pueden ser la fórmula organizativa idónea para que las microempresas puedan adquirir el tamaño necesario para poder competir con la gran empresa, conservando su independencia e individualidad, la ayudan a ser más competitiva favoreciendo su actualización tecnológica e incrementando su permanencia en el mercado, sin embargo sólo el 7.75% de las microempresas forman parte de redes.

1.1.3 Plan de marketing

Gómez et. al (2013) en su investigación acerca de *“La mercadotecnia que utilizan las microempresas del sector comercial”*, recomienda que; de acuerdo con las áreas de oportunidad detectadas en las microempresas del sector comercio, es recomendable que adquieran un local propio; que todo establecimiento, por pequeño que sea esté estratégicamente administrado. El desarrollo de planes de compras y ventas ayuda al microempresario a tener un registro que a corto plazo se puede convertir en una guía para la elaboración de un plan de crecimiento.

En la investigación hecha por Hernández, May y Martínez (2015) *“Relación entre el giro de negocio y supervivencia en microempresas: estudio longitudinal en Cancún – México”* realizó un estudio para conocer cuáles son los giros con mayor probabilidad de éxito, el resultado encontrado son 4 negocios con mayor índice de supervivencia: expendios de cerveza, salud, venta de ropa y lavanderías, mientras que los 3 con menor probabilidades son: servicio automotriz, café – internet y centros de entretenimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos, plantea una hipótesis: pocas unidades de negocio sumado a una alta demanda del producto, favorece la mayor supervivencia de los negocios, mientras que muchas unidades de negocio pero con baja demanda de producto disminuye la probabilidad de supervivencia.

De acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín, (s.a) en su artículo *“El plan de marketing, clave para la competitividad de la Pyme”*, señala que el marketing debe plantear la estrategia producto –mercado, la estrategia competitiva y la estrategia de posicionamiento que debe adoptar la pyme para garantizar su competitividad.

1.1.4 Plan Financiero

Chávez (2014) *“Impacto de la reforma fiscal en las microempresas”*. Expone que la actividad económica realizada por las microempresas en México es de suma importancia, son unidades económicas de producción o comercialización a menor escala, surgen en ocasiones ante la falta de oportunidades de empleo bien remunerado o por iniciativa de emprender un negocio por cuenta propia, incluso han sido una estrategia de supervivencia para las familias en nuestro país. Según datos estadísticos en el 2012, 70 de cada 100 microempresas no contaban con registro formal ante alguna autoridad (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013). El exceso de trámites y normas obstaculiza la iniciativa individual y burocratiza la actividad productiva, además aumenta la corrupción, genera oficiales corruptos y menores ingresos para el Estado; propicia el crecimiento de la economía informal y de mercados negros, aumenta el riesgo de realizar negocios y elevan los costos de transacción.

De acuerdo a Mariño y Medina (2009) en su artículo *“La Administración Financiera; Una Autopía en las microempresas”* dice que es visible el atraso de las microempresas en todas las áreas de la administración, y es preocupante que quien toma las decisiones son personas con bajo nivel académico, razón por la cual lo hacen en una forma muy empírica, conllevando a que las microempresas no crezcan.

Menciona que los investigadores se han concentrado en la gran empresa y no han diseñado herramientas para microempresas, dejando así una brecha a la hora de aplicar la teoría de la administración financiera que ellos proponen.

Según Robalino (2013), en su investigación *“Impacto Socioeconómico de los microempresarios textiles”*, analiza las oportunidades para acceder a un crédito de inversión que les permita avanzar en nuevos emprendimientos de negocio o ampliación de los mismos son muy limitados; la carencia de políticas estatales e incentivos locales que promuevan la creación de nuevos polos de desarrollo provoca un crecimiento del subempleo caracterizado principalmente por el sector informal, el cual está presente dentro de la economía en un gran porcentaje de participación, lo que provoca una gran volatilidad en la estabilidad de fuentes de trabajo.

Esta es la principal causa para que tanto los organismos de crédito públicos y privados no destinen suficientes recursos para financiar a estos sectores, con el consiguiente efecto en los ingresos de los ciudadanos.

En el artículo “*El capital social de las microempresas en ciudad Juárez, México*” (Solíz Rodríguez, 2009) explora la estructura dinámica y calidad de la red de colaboración y cooperación que forma el capital social de las microempresas. En sus resultados obtenidos manifiesta: es imprescindible crear políticas públicas dirigidas a fortalecer el capital social de las microempresas como una estrategia de competitividad y el desarrollo local – regional, a través de potenciar sus redes de interacción, reciprocidad, confianza y solidaridad en la transacción de recursos.

1.1.5 Plan De Negocios

De acuerdo a Vargas (2002) en su “*Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas medianas y pequeñas, caso Colombia*”, identificó que la principal debilidad que tienen las pymes colombianas es la planeación, sin embargo, pueden convertirse en un poderoso motor de la economía si logran desarrollarse y llegar a ser competitivas en el entorno globalizado en el que se deben mover.

En su investigación propone la ejecución de las siguientes estrategias:

- Planes básicos para la ejecución de las tareas.
- Plan de mercadeo.
- Plan operativo.
- Plan de ejecución y
- Plan financiero.

En el artículo de Andina y Paucara (2013) “*Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*” expone que los planes de negocios surgen como una propuesta de resolver la necesidad de emprender un negocio relacionado generalmente a comercialización de algún tipo de servicio personal. Ayudan a conocer el negocio a detalle, es decir; sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas.

Ávalos y Murillo (2013) en su investigación *“La necesidad de la capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona occidente de Costa Rica”* analiza la necesidad de capacitación en materia de planes de negocio para el logro de una ventaja competitiva de la zona. En sus resultados, más del 80% de los microempresarios no cumple con las obligaciones legales mínimas, tales como patentes, registro en el ministerio de salud y el INS. Más del 50% de los encuestados no ha asistido a algún proceso de capacitación en los últimos años sobre planes de negocio. En su investigación, identifican los principales factores de estrategia en materia de planes de negocio:

- No poseen marco estratégico.
- No cumplen con los aspectos formales de legalización.
- No conocen las características básicas de operación.
- No poseen plan de financiamiento.

1.2 MARCO TEÓRICO

Se enmarcan todos aquellos conceptos teóricos y sus características sobre el tema de investigación, tomados de diferentes libros y autores, se habla principalmente sobre los ejes de investigación, las microempresas, administración organizacional, plan financiero, plan de marketing, plan de servicios, plan de negocios y competitividad.

1.2.1 EMPRESA

Se analiza la teoría referente a lo que son las empresas, cómo se clasifican y su estructura de acuerdo a su tamaño.

Definición de empresa.

De acuerdo a Carrasco (2005) define a la empresa como: grupo social en el que a través de la administración de capital y del trabajo, se producen bienes y / o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Jaime Varo (1994), señala que la empresa: es un conjunto de bienes humanos, materiales y económicos que persiguen un fin último. La empresa se conceptúa como un ente

sociotecnoeconómico que busca rendimientos para maximizar la rentabilidad o la utilización más adecuada de sus recursos; como ente social, porque en el concepto actual empresarial la motivación del individuo pasa por la motivación del grupo con el cual se identifica; y por último, como ente sociotecnológico, porque ya no se puede hablar de hombres y máquinas, si no de tecnología al servicio de las personas.

Clasificación de las empresas.

Esta clasificación de las empresas mexicanas está basada en el acuerdo publicado el día 30 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación por la Secretaría de Economía de México. Por su tamaño las empresas se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa (ver tabla 1.2).

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Tabla 1.2 Clasificación de las empresas Mexicanas.

Fuente: Secretaría de Economía 2009.

Debido al tema que se maneja en esta tesis, solo se va a hablar acerca de microempresas.

Microempresas.

Las microempresas son unidades económicas que apenas comienzan y por lo regular son generadas por personas con aspiraciones en tener su propio negocio, sin embargo, la mayoría no cuenta con experiencia. Una microempresa es considerada como tal, desde el momento en que genera ingresos y satisface una necesidad.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF), el 30 de junio de 2009, las microempresas son un grupo privado fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), constituyendo en el caso de México, el 95% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyendo a generar más de los 70% de los empleados formales. Las microempresas, sin importar el sector al que pertenezcan, cuentan con un máximo de 10 empleados, y sus ingresos pueden ser hasta por 4 millones de pesos anuales. (Garrido de Anda, 2012).

Características generales de las microempresas

Según Vargas 2002, algunas de las características de la microempresa son:

- Organización de tipo familiar.
- Gran flexibilidad operativa.
- Aunque tiene problemas estructurales, su capacidad de subsistencia es muy grande.
- El dueño es quien proporciona el capital y quien dirige y organiza el negocio.
- El mercado que abastece es pequeño.
- Su producción no está automatizada.
- Cuenta con poco personal.

Algunas ventajas de las microempresas son:

- Sus necesidades de capital son mínimas.
- Pueden dar una atención personalizada a los clientes.

- Sus procedimientos administrativos se pueden adaptar a las condiciones del mercado.

Las principales desventajas de las microempresas son:

- Sus operaciones son reducidas, lo que ocasiona bajas ganancias.
- Les falta iniciativa y planeación de sus actividades a largo plazo.
- Tiene un rezago comparativo con otras empresas de mayor tamaño, en el plano tecnológico, productivo y administrativo.
- Enfrentan problemas de diversos tipos, como fiscales, de financiamiento, personal, de planta, etc.

Clasificación de las microempresas.

Según Lizarrazo Beltrán (2009), dentro de la gran cantidad de microempresas que existen y operan, se dividen en distintos rubros, concentrándose en las siguientes áreas:

- Según su actividad:
 - Producción: Estas son aquellas que producen artículos a menor escala y los venden a intermediarios, o al consumidor final.
 - Comercio: Estas son aquellas que se dedican a la compraventa.
 - Servicio: Estas son aquellas que realizan un trabajo o prestan servicios a otras empresas.
- Según la propiedad del capital:
 - Unipersonales: el dueño es una sola persona
 - Asociativa: cuando son dos o más personas

De acuerdo al rubro de investigación que se va a llevar en esta tesis hablaremos únicamente acerca de las microempresas de servicios.

Las microempresas de servicios

El término “*empresa de servicio*” es aplicable a empresas no manufactureras, a los servicios públicos, a las prestaciones personales y a las empresas comerciales o de distribución. Es

un sistema integrado de tecnologías e instalaciones que vende sus productos de diversas formas. Algunas están altamente automatizadas; mientras que otras tienen un gran componente de mano de obra y escasa tecnología. (Jaime Varo, 1994)

Servicios

Los Servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes.

Para fines de esta investigación, sólo hablaremos sobre las empresas de alimentos.

Empresas de alimentos

Las empresas de alimentos son aquellas que buscan abastecer a los clientes con productos de consumo de buena calidad. Este tipo de empresas también se encargan de implementar procesos de calidad en sus líneas de producción, además de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos para consumo humano e incluso animal.

Dentro de las principales actividades de una empresa de alimentos se encuentran:

- Preparación de productos alimenticios
- Fabricación de productos alimenticios
- Transformación de productos alimenticios
- Elaboración de productos alimenticios
- Envasado de productos alimenticios
- Almacenamiento de productos alimenticios
- Transporte de productos alimenticios
- Distribución de productos alimenticios
- Manipulación de productos alimenticios
- Venta de productos alimenticios
- Suministro y servicio de productos alimenticios

Microempresas familiares

Una empresa familiar difiere de la empresa no familiar en que en la primera se ven involucradas las emociones (Pablo, 2007 citado por Diaz y Mayett, 2011).

Para Navarrete (2008) una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y sucesión estarán influenciadas por dicha familia.

Para Sánchez-Crespo y Sánchez (2002), una empresa se puede considerar familiar si, una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría, dicha participación permite a la familia ejercer control –político y económico- sobre la empresa, la familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, y se tiene el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma.

1.2.2 Competitividad

En este apartado se hablará sobre conceptos de competitividad y los indicadores para el mismo.

Definición

La competitividad es un concepto definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado.

De acuerdo a Mathews, 2009, la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2010) dice que es una forma de medir la economía en relación con las demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno con respecto a los otros, es la capacidad para atraer talento e inversión.

El índice de competitividad de los países que ha elaborado la FEM (Foro Económico Mundial, 2010) está basado en los siguientes pilares de competitividad.

1. Instituciones.
2. Infraestructura.
3. Estabilidad macroeconómica.
4. Salud y educación primaria.
5. Educación secundaria y formación.
6. Eficiencia de los mercados de los productos.
7. Eficiencia en el sector laboral.
8. La sofisticación del mercado financiero.
9. Preparación tecnológica.
10. Tamaño del mercado.
11. La sofisticación de los negocios.
12. La innovación.

Indicadores de Competitividad

Un indicador es una excelente ayuda para administrar un proyecto o programa ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada. Puede definirse como:

- El instrumento que sirve para mostrar o indicar algo.
- Un cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que cuando se aplica, produce un número.
- Es una cinta de medir, que sirve para medir en cualquier momento histórico sin importar si el resultado de la medición es bueno o malo para el proyecto o programa.

- Establece una relación entre dos variables o más, donde normalmente una está referida al proyecto o programa y otra sirve como referencia para el desempeño del programa (De la Fuente, 2010).

Un indicador debe tener las siguientes características:

Ser **objetivo**: independiente de nuestro modo de pensar o sentir.

Ser **medible**: objetivamente, medición influida por nuestros intereses particulares.

Ser **relevante**: que mida aspectos importantes del logro esperado.

Ser **específico**: que mida efectivamente lo que se quiere medir.

Ser **práctico y económico**: que implique poco trabajo y bajo costo.

Tipos de Indicadores

Como se muestra en la figura 1.1. Los indicadores se pueden clasificar de dos maneras, los que miden un ámbito de control del proyecto o programa y los que miden el desempeño o foco de la gestión que mide el indicador.

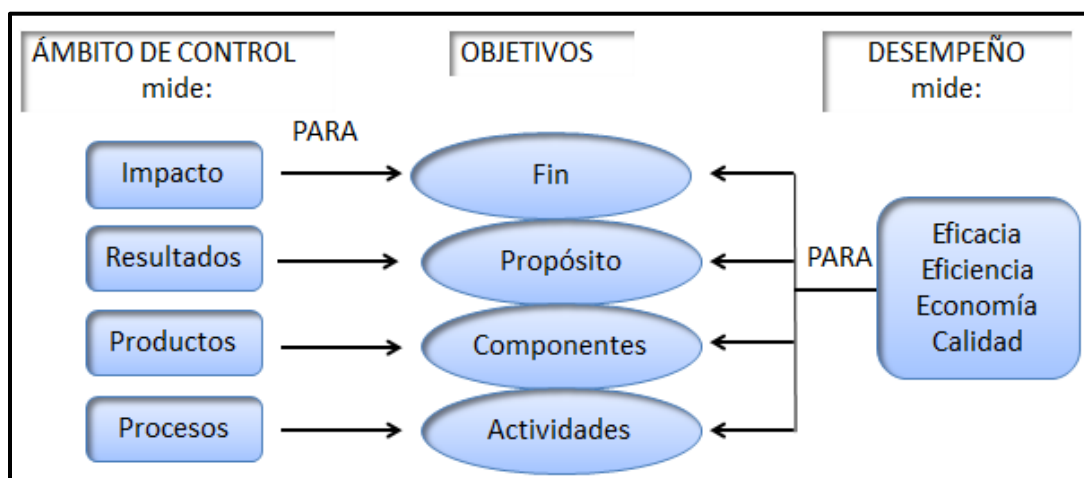


Figura 1.1. Tipos de indicadores

Fuente: De la Fuente, 2010

Indicadores de Desempeño

A continuación se describen los indicadores de desempeño:

- **Eficacia:**

Este indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido, o en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, “sin referirse al costo de los mismos”.

- **Economía:**

Este indicador mide la capacidad del programa/ institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia, a este indicador “no le interesan los objetivos, sólo ve el costo”.

- **Calidad:**

Este indicador mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia, la calidad se puede medir mediante la oportunidad de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.

Articulando la dimensión del desempeño, los ámbitos de control con los objetivos se puede afirmar lo siguiente:

- Cuando se mide **impacto** se está midiendo **FIN** en cualquiera de sus dimensiones, pero el indicador más utilizado es la eficacia y en algunos casos restantes indicadores.
- Cuando se miden **resultados** se está midiendo el **Propósito** en cualquiera de sus dimensiones pero los indicadores más utilizados son la eficiencia y la eficacia.
- Cuando se miden los **productos**, se están midiendo los componentes y los indicadores más utilizados son los que miden la eficacia, eficiencia y calidad y en ciertos casos se mide economía.
- Cuando se miden **procesos**, se están midiendo **actividades** que pueden medirse en cualquiera de sus dimensiones, pero es importante medir economía.

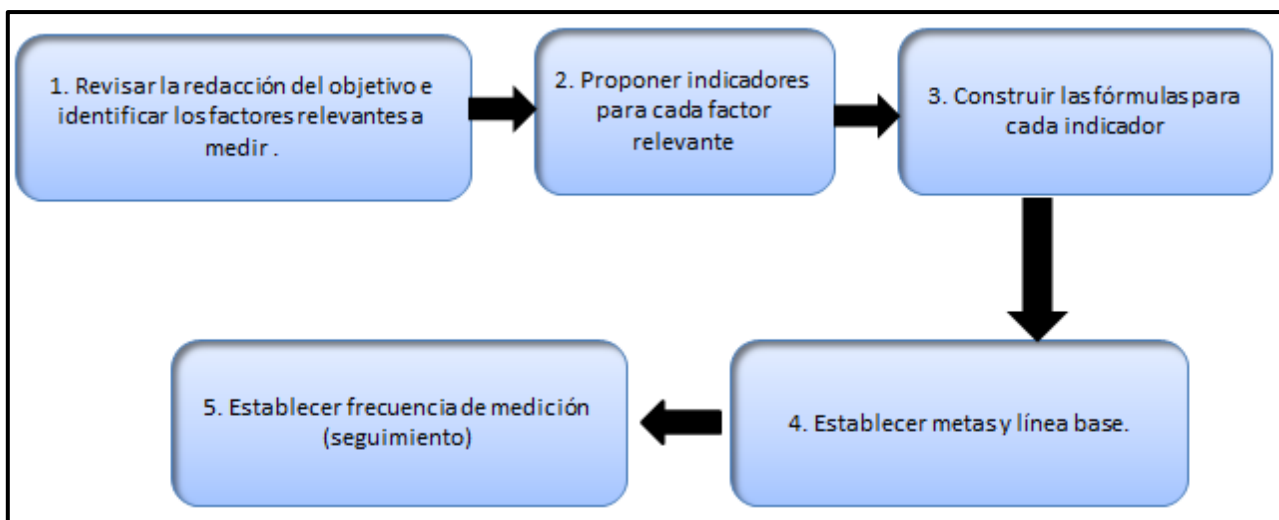


Figura 1.2 Pasos para construir un indicador

Fuente: De la Fuente, 2010.

Modelos de Competitividad

Dentro de los modelos de calidad más relevantes encontramos los siguientes:

- **Modelo Nacional para la Competitividad. México.**

El Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) es un instrumento por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (AC), para responder a la dinámica de los retos macro y micro económicos globales que enfrentan las organizaciones de nuestro país.

El Modelo visualiza a la organización en un contexto integral, a través de un enfoque a resultados de competitividad y sustentabilidad, la mejora continua, innovación, flexibilidad y agilidad y, la creación de valor, como principios que orientan hacia la competitividad y sustentabilidad de la organización atributos que lo hacen único, creando una gran brecha respecto a los modelos de gestión existentes. Ver figura 1.3.



Figura 1.3. Modelo de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas. México

Fuente: Instituto Baja California para la Calidad (AC). 2015

El Modelo es una guía de reflexión para que los directivos identifiquen con claridad los retos y oportunidades que le representa su entorno.

- **Modelo DEMING**

En 1951, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros instauró en Japón el Premio Deming a la Calidad, como reconocimiento a la contribución de Deming a la transformación positiva de la industria japonesa en materia de calidad y productividad. Para establecer este premio se establecieron una serie de criterios con el fin de tomar la decisión acerca de cuál era la empresa más destacada en dicho ámbito (Corma Francisco, 2012)

Criterios para el Premio Deming:

- Políticas y objetivos:
 - ✓ Políticas relativas a administración, calidad y control de calidad.
 - ✓ Métodos para determinar políticas y objetivos.
 - ✓ Corrección y constancia del contenido de los objetivos.

- ✓ Utilización de métodos estadísticos.
- ✓ Difusión y penetración de objetivos.
- ✓ Verificación de objetivos y su ejecución.
- ✓ Relaciones entre planes a largo y corto plazo.
- ✓ La organización y su operación:
- ✓ División clara de responsabilidades.
- ✓ Delegación apropiada del poder.
- ✓ Cooperación entre las divisiones.
- ✓ Actividades de los comités.
- ✓ Utilización del estado mayor.
- ✓ Utilización de actividades de círculos de control de calidad.
- ✓ Auditoría de control de calidad.
- ✓ Educación y difusión:
- ✓ Plan educativo y su realización práctica.
- ✓ Toma de conciencia sobre calidad y control.
- ✓ Educación sobre conceptos y métodos estadísticos y grado de penetración.
- ✓ Capacidad de entender los efectos.
- ✓ Educación para subcontratistas y organizaciones de fuera.
- ✓ Actividades de círculos de calidad.
- ✓ Sistema de sugerencias.
- ✓ Ensamble y difusión de información y su utilización:
- ✓ Ensamble de información de fuera.
- ✓ Difusión de la información entre divisiones.
- ✓ Rapidez de determinación de la información.
- ✓ Análisis estadístico de la información y su utilización.
- ✓ Análisis:
- ✓ Selección de problemas y tema importantes.
- ✓ Conveniencia del método analítico.
- ✓ Utilización de métodos estadísticos.
- ✓ Vinculación con su propia técnica de ingeniería.
- ✓ Análisis de calidad, análisis de procesos.

- ✓ Utilización de los resultados de los análisis.
- ✓ Sugerencias positivas para mejoramiento.
- ✓ Normalización:
- ✓ Sistema de normas.
- ✓ Método para fijar, revisar y retirar normas.
- ✓ Realizaciones en la fijación, revisión y retiro de normas.
- ✓ Contenido de las normas.
- ✓ Utilización de métodos estadísticos.
- ✓ Acumulación de tecnología.
- ✓ Utilización de normas.
- ✓ Control:
- ✓ Sistemas de control para la calidad y áreas conexas v.g. costo y calidad.
- ✓ Puntos de control y líneas de control.
- ✓ Utilización de métodos estadísticos como gráficos de control y aceptación de criterios estadísticos.
- ✓ Contribución de las actividades de círculos de control de calidad.
- ✓ Estado actual de las actividades de control.
- ✓ Estado actual del sistema de control.
- ✓ Garantía de calidad:
- ✓ Procedimiento para el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Desarrollo de la calidad.
- ✓ Medidas de seguridad y prevención de responsabilidad legal.
- ✓ Control y mejoramiento del proceso.
- ✓ Capacidad de los procesos.
- ✓ Medición e inspección.
- ✓ Control de instalaciones y equipos, subcontratistas, compras, etc.
- ✓ Sistema de garantía de calidad y su revisión.
- ✓ Utilización de métodos estadísticos.
- ✓ Evaluación y revisión de la calidad.
- ✓ Estado práctico de la garantía de la calidad.
- ✓ Efectos:

- ✓ Medición de los efectos.
- ✓ Efectos visibles tales como la calidad, fechas de entrega, costos, etc.
- ✓ Efectos invisibles.
- ✓ Compatibilidad entre predicción de efectos y resultados reales.
- ✓ Planes futuros:
- ✓ Comprensión de las condiciones actuales y previsión, políticas adoptadas para remediar fallos.
- ✓ Planes de promoción para el futuro.
- ✓ Relaciones con los planes a largo plazo de la empresa.

- **Modelo de Competitividad por Michel Porter**

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “**Modelo de Competitividad Ampliada de Porter**”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

Postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la **rivalidad entre los competidores** viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

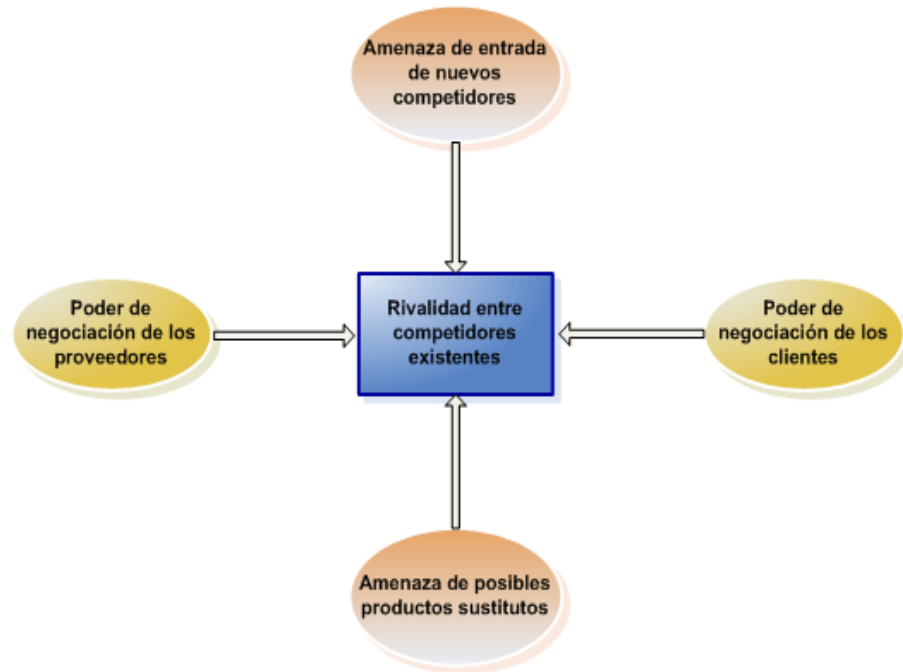


Figura 1.4 Modelo de Competitividad de las 5 fuerzas de Porter

Fuente. Porter Michel, 2010.

1.2.3 Planeación y Administración Estratégica

Se habla acerca de los conceptos de lo que es planeación y los elementos que conforman la administración estratégica.

Definición

De acuerdo a Snell (2009), la *planeación estratégica* involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización.

Una *estrategia* es un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. Ver figura 1.5. El proceso de la administración estratégica.

Gracias a esta tendencia, ha surgido un nuevo término para la definición del proceso de planeación estratégica: la **administración estratégica**, involucra a los directores de toda la organización en la formulación y la implementación de metas estratégicas y estrategias. Integra la planeación estratégica y la administración en proceso únicos.

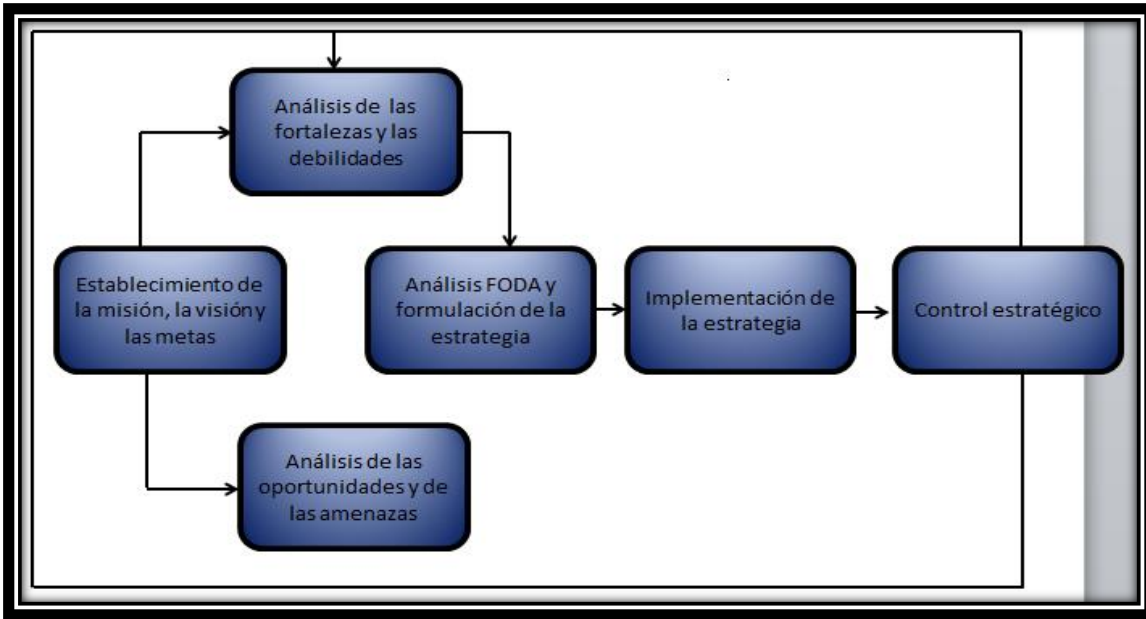


Figura 1.5. El proceso de la administración estratégica.

Fuente: Snell 2009

Misión

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. Establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de actuación de la misma (Dirección y Gestión de Empresas, 2008)

Iborra 2006, anuncia las siguientes definiciones:

- La misión de una empresa, establece y explica cuáles son los fines últimos de una organización o empresa.

- Recoge cual es la razón de ser de la empresa, cuál es su fin o fines últimos y sirve de guía en las elecciones que deben hacer sus directivos o trabajadores y en sus modos de actuación.
- Es una declaración pública y transparente que proporciona información a los miembros de la empresa, pero también a la sociedad, de los fines últimos de una sociedad.

La misión de una empresa, es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores. La misión es la forma en que opera actualmente la organización (Snell, 2009).

Una vez analizados los puntos anteriores, podemos decir que la misión de una empresa: es contestar a la pregunta, ¿Qué somos como empresa?

Visión

La visión de la empresa, constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

Es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público (Dirección y Gestión de Empresas, 2008).

La visión de una empresa describe en donde ven los líderes a su organización en el futuro (Summers Donna, 2006).

Las siguientes son algunas preguntas que debería hacer todo empresario (Dirección y Gestión de Empresas, 2008):

1. Por qué y para que está nuestra empresa en el mercado.
2. En qué tipo de negocio exactamente estamos (a que nos dedicamos).
3. Donde estamos hoy y donde podríamos estar a medio y largo plazo.
4. A que mercados debemos dirigirnos por conveniencia.

5. Cuáles son los productos o servicios principales que ofertamos a nuestros clientes.
6. Que otros productos demandan nuestros clientes que nosotros no les brindamos.
7. Quienes son nuestros clientes, consumidores, usuarios, etc.
8. Cuáles son las características más importantes que la definen.
9. A que otros consumidores se les podría vender aprovechando esas características significativas.
10. Que podría incorporar nuestra empresa que no esté haciendo ahora.
11. Que debería tener la empresa para adecuarse al futuro (cualidades, recursos, capacidades o competencias).

La *visión estratégica* apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica (Snell, 2009).

Las *metas estratégicas* nacen de la misión y la visión de las organizaciones (Snell, 2009).

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas y oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

Permite así mismo hacer un análisis de los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la organización (Barrios, 2011).

El análisis FODA ayuda a los directores a resumir los hechos relevantes e importantes de sus análisis externos e internos. Los directores entonces formulan una estrategia que nacerá del análisis para aprovechar las oportunidades, disponibles, capacitándose en las fortalezas de la organización, neutralizando sus debilidades y respondiendo a amenazas potenciales (Snell, 2009).

Control Estratégico

Un sistema de control estratégico se diseña para ayudar a los directores a evaluar el progreso de la organización y su estrategia, y de existir discrepancias, para tomar adecuadamente las acciones pertinentes. Como en todos los sistemas de control, la organización deberá desarrollar indicadores de desempeño, un sistema de información y mecanismos específicos para monitorear el proceso. Un nuevo director deberá confrontar el presupuesto de su unidad, un aspecto clave del plan estratégico de organización. (Snell, 2009).

Administración Enfocada A La Ventaja Competitiva

El crecimiento de internet ha modificado radicalmente las carreras y las vidas de muchas personas. Una de las claves para emprender el éxito de una compañía, ya sea de tipo tradicional, con base en internet o con una combinación de ambas, la clave es la ventaja competitiva que tiene una compañía y su capacidad de mantenerla. Por ello es tener ventajas sobre sus competidores y margen de utilidad. Se obtiene ventaja competitiva siendo mejor que los competidores al elaborar cosas valiosas para los clientes. Los conductores fundamentales del éxito son la innovación, la calidad, el servicio, la rapidez y la competitividad de costos. (Snell, 2009).

- La innovación: Es la introducción de nuevos bienes y servicios. La compañía debe adaptarse a los cambios en la demanda de los consumidores y a los nuevos competidores.
- La calidad: Es la excelencia de sus productos, bienes o servicios. Ofrecer calidad de nivel mundial requiere una comprensión completa de lo que es realmente la calidad. Esta puede ser medida por el desempeño del producto, el servicio al cliente, la confiabilidad, su adecuación a los estándares, su durabilidad y su estética.
- Servicio: Ofrecer a los consumidores lo que desean o necesitan y en el momento en que lo requieren. Así, el servicio se enfoca en la satisfacción continua de las necesidades de los clientes, estableciendo una relación benéfica y recíproca de largo plazo.
- Rapidez: Ejecución rápida y oportuna, respuesta y entrega de resultados. La rapidez ya no es únicamente el objetivo de algunas compañías, es un imperativo estratégico. La

combinación de la rapidez con la calidad es una medida de la eficacia de la operación de una compañía.

1.2.4 Estructura Organizacional

Una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común (Drucker, citado por Tejada de López, 2007)

La función de una organización, es hacer productivos los conocimientos y por eso requiere la especialización de sus integrantes, para que esos conocimientos sean más eficientes.

- Definición de estructura organizacional

Para definirla es necesario tomar en cuenta puntos tales como las tareas o puestos, rangos o jerarquías y reglas o reglamentos. Algunas definiciones son:

- La distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esa gente.
- Medio de control que se produce y recrea continuamente en la interacción.
- La estructura organizacional es un marco de organización.

De acuerdo a Tejada de López (2007) las principales funciones que desempeña una estructura organizacional son las siguientes:

- a) Elaborar productos de manera organizada y alcanzar objetivos organizacionales.
- b) Minimizar y regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- c) Formar un ambiente en donde se ejercite el poder.

La estructura es adecuada cuando el ordenamiento de procesos, funciones, tareas y recursos es tal que permite adoptar la mejor forma operativa para alcanzar la estrategia y el mejor diseño del trabajo humano para vigorizar una cultura que la soporte.

Estructura organizacional de un servicio de alimentación

Por hábil que sea la persona que dirija un servicio de alimentación, si no diseña una buena estructura, basada en la estrategia escogida, no la podrá implementar. Esta función no consiste en controlar desde arriba, ni en diseñar el organigrama y asignar funciones, si no en darle a la gente los medios para llevar a cabo una tarea.

Entrar en una organización es siempre una decisión, aunque en la práctica haya poca libertad de elección. Esto significa que el servicio de alimentación tiene que mercadear la afiliación de sus empleados, de la misma forma que mercadea sus productos o servicios (Tejada de López, 2007).

1.2.5 Desarrollo Organizacional

Mencionaremos la definición y los aspectos que contendrá el desarrollo organizacional.

Definición

Snell (2009), describe el desarrollo organizacional, como la aplicación en todo el sistema de conocimientos sobre la ciencia del comportamiento para desarrollar, mejorar y reforzar las estrategias, estructuras y procesos que llevan a la efectividad organizacional.

Cabe destacar dos aspectos del desarrollo organizacional:

1. Busca incrementar la efectividad de la organización, mejorando su capacidad para lidiar con grupos externos, como clientes, accionistas, gobiernos, empleados y otros participantes, lo cual da como resultado mayor calidad, mayores rendimientos financieros y alta calidad en la vida laboral.
2. Tiene una importante orientación subyacente hacia el valor: apoya el potencial humano, el desarrollo y la participación, además del desempeño a la ventaja competitiva.

1.2.6 Plan de negocios

Cada negocio y proyecto importante necesita un plan de negocios, preparar un plan de negocios es una actividad que requiere de un pensamiento honesto sobre su concepto del

negocio, la oportunidad del negocio, el panorama competitivo, las claves para el éxito y la personas que estarán involucradas.

Conceptos

Un *plan de negocios* es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesto en marcha. Es un plan de juego del emprendedor, cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a zambullirse en la puesta en marcha. Debe exponer la idea básica de la nueva iniciativa de negocios e incluir descripciones de dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea ir y cómo pretende llegar ahí (Longenecker Moore, 2010).

Es un documento que demuestra de forma convincente que la empresa puede vender una cantidad suficiente de su producto o servicio para ganar una utilidad satisfactoria y ser atractiva para los financiadores potenciales. Es en esencia, un documento de venta que se utiliza para convencer a las personas clave de dentro y fuera de la empresa, de que el negocio tiene un potencial real (Longenecker 2010).

Las actuales y nuevas condiciones en el entorno industrial mexicano, así como la apertura al comercio internacional, han ocasionado que los directivos cuestionen su forma de actuar y su trascendencia en el futuro. Lo anterior obliga a definir con mayor claridad el negocio en el que se participa, así como los medios para competir con éxito “aprovechando aquellas ventajas comparativas que el país proporciona y buscando las formas para desarrollar y aprovechar aquellas otras ventajas que son el resultado de la tecnología” (Aguirre, 1993 citado por Reyes, 2012) y las capacidades de la empresa.

Plan de negocios para microempresas

La elaboración de estrategias debe contar con la perspectiva empírica de los pequeños empresarios y con la síntesis, reflejado en la visión del negocio de la propia empresa.

Para el emprendedor que inicia una nueva empresa, un plan de negocios tiene tres objetivos principales:

- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿Por qué existe una oportunidad así?
- Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
- Reconocer los factores que determinarán si esa nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

De manera que el plan de negocios se convierte en un modelo que ayuda al emprendedor y al equipo de administración a enfocarse en los aspectos importantes para la nueva iniciativa de negocios, le ayuda al emprendedor a comunicarles su visión a los empleados actuales y futuros de la empresa.

1.2.7 Plan de servicios

Cada empresa debe conocer lo que es un plan de servicios, y en especial las del sector alimentos, ya que una parte importante de su éxito se debe al servicio que brindan a los clientes.

Definición

De acuerdo a (Longenecker, 2010). El plan de servicios explica aquellos servicios que se ofrecerán a los clientes de la empresa. Explicar de qué forma su servicio llena una brecha en el mercado, o la forma en la cual su servicio es “mejor, más económico y / o más rápido, de lo que hay disponible en la actualidad.

Además en esta sección se debe explicar la estrategia de crecimiento para el servicio, debido a que el crecimiento es un factor determinante del valor de la empresa.

1.2.8 Plan de Marketing

El plan de marketing describe la forma en la cual la empresa llegara a sus clientes y los atenderá dentro de un mercado determinado. ¿Cómo incitará a los clientes para que cambien a su producto y /o servicio y lo sigan utilizando?

Definición

Un plan de marketing puede basarse solo en la intuición, o complementar ésta con una sólida información de mercado. Es recomendable redactar el plan de marketing sólo después de recolectar y evaluar los datos de la investigación de mercados. (Longenecker, 2010)

Marketing de la pequeña empresa

Según Longenecker, 2010, el marketing significa diferentes cosas para distintas personas, algunos lo ven como la venta de un producto o servicio, otros como aquellas actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

El marketing de la pequeña empresa consta de aquellas actividades que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un paquete de satisfactores preparado por el creador para satisfacer las necesidades del mercado meta.

Puede ser útil considerar un servicio como si tuviera tres niveles:

- Servicio **central**: es el beneficio o solución fundamental que buscan los clientes.
- Servicio **real**: es el servicio físico que proporciona esos beneficios.
- Servicio **umentado**: es el servicio aumentado básico más los beneficios extra o no solicitados para el consumidor, que pueden motivar una compra.

El plan de marketing y las actividades para apoyarlo

Después de que se ha examinado y determinado que la idea del emprendedor es una oportunidad viable, debe estar listo para elaborar su plan formal de marketing. Cada iniciativa de negocios es diferente, por tanto cada plan de marketing también lo es. Un emprendedor no debe sentirse obligado a desarrollar una versión clonada de un plan elaborado por alguna otra persona. En la figura 1.6 se muestra el plan de marketing que propone Longenecker.



Figura 1. 6. Plan de marketing

Fuente: Longenecker, 2010.

➤ **Análisis del mercado**

A la descripción de los clientes potenciales se le suele llamar perfil del cliente. La información de la investigación de mercados se recolecta tanto de fuentes primarias como de secundarias, si un emprendedor visualiza varios mercados meta, cada segmento debe tener un perfil de cliente correspondiente. Lo común es que una nueva iniciativa de negocios se concentre sólo en uno.

Otro componente es el pronóstico de ventas real, se desea incluir tres pronósticos de ventas que cubran los escenarios “más probable”, “pesimista” y “optimista”, estos escenarios dan a los inversionistas y al emprendedor diferentes cifras sobre las cuales pueden basar sus decisiones.

➤ **La competencia**

Es frecuente que los nuevos emprendedores pasen por alto la realidad de la competencia para su nueva iniciativa de negocios, creyendo que el mercado no tiene sustitutos cercanos o que su éxito no atraerá a otros emprendedores.

Se debe hacer un estudio cuidadoso de los competidores existentes, y un perfil de su personal gerencial clave, así como una breve descripción de sus fortalezas y debilidades globales de los competidores, se debe señalar los productos que los competidores venden o están probando en la actualidad, relacionados con los nuevos productos o **servicios**.

➤ **La estrategia de marketing**

Un análisis de mercado bien preparado y un análisis de la competencia son importantes para el plan formal de marketing. Se deben enfocar 4 áreas de estrategia de marketing:

1. Decisiones de productos que transformaran la idea del producto o servicio básico en un cúmulo de satisfacción.
2. Actividades de distribución relacionadas con la entrega del producto a los clientes.
3. Actividades de fijación.
4. Actividades de promoción que transmitan la información necesaria a los mercados meta.

Para esto se da a conocer en la figura 1.7 las cuatro “p’s” del producto, mismas que se describen a continuación:

- **Producto / servicio**

La selección de producto y/o servicio del plan de marketing incluye el nombre del producto o servicio. Se debe describir cualquier protección legal que se haya obtenido para los nombres, explicar el razonamiento que se encuentra detrás de la selección del nombre.

Otros componentes del producto total, como el empaque, se deben presentar por medio de dibujos. Estos elementos de marketing deben estar vinculados directamente con la satisfacción del cliente.

- **Plaza o Distribución**

En la selección de distribución del plan de marketing deberá explicarse cómo se logrará que esos intermediarios desplacen el nuevo producto. Algunas nuevas iniciativas de negocios de venta minorista requieren ubicaciones fijas, otras necesitarán puntos de venta móviles.

- **Promoción**

Se debe describir el método del emprendedor para crear conciencia del producto o servicio entre los clientes y motivarlos para comprar.

Se debe mencionar el sistema de captación de la fuerza de ventas, si se utilizará publicidad, se debe incluir una lista de los medios específicos y describir el tema.

- **Precio**

El precio de un buen servicio debe cubrir los costos de llevarlo hasta los clientes. Se debe estudiar a los competidores, si los hay, para saber cuánto están cobrando. Para ingresar a un mercado, el emprendedor por lo general tendrá que fijar el precio del nuevo producto y/o servicio que está ofreciendo dentro de una gama razonable del precio de la competencia.



Figura 1.7. Las 4 p's del producto.

Fuente: Porter 2010.

1.2.9 Plan Financiero

Se considera el registro de los gastos, para saber cuánto dinero hay en caja, y así poder tener más productos para su venta. La empresa debe conocer qué va hacer con ese dinero, para ello conoceremos los principales elementos que debe conocer una microempresa.

Definición

El plan financiero (PF) es un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público, que tiene como base las operaciones efectivas de las entidades cuyo efecto de cambiario, monetario y fiscal sea de tal magnitud que amerite incluirlas en el plan. El Plan Financiero tomará en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación compatibles con el programa anual de caja y las políticas cambiaria y monetaria (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2012).

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, acorto, mediano y largo plazo, de un proyecto empresarial, tanto en una empresa de creación como en aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación.

Los principales objetivos que deben perseguir cualquier proyecto, a la hora de confeccionar su plan financiero, son los siguientes:

- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma, estimando la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar las fuentes de financiamiento a las que se deba y pueda recurrir – para llevar a cabo todas las inversiones necesarias, indicando la forma en que prevé devolver la financiación ajena.

Estos dos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto, y quedarán reflejados en un documento llamado balance de situación previsional a inicio de actividad.

El siguiente paso a realizar en el plan financiero:

- Determinar cuándo se producen los movimientos de tesorería previstos.

Según las operaciones de ingresos y gastos estimados, se reflejarán las entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero de cada uno de los periodos de tiempo establecidos.

El documento en el que quedarán reflejados estos movimientos de dinero es el llamado: plan o presupuesto de tesorería. Y mediante su análisis determinaremos la viabilidad financiera de la empresa, demostrando si dispone o no de liquidez suficiente para sobrevivir.

Recursos financieros

Es la cantidad de dinero con que cuenta el pequeño empresario para invertir en una empresa, o del cual dispondrá para cuando ya se encuentre en funcionamiento.

Las ventas de un servicio tienen sus puntos altos y bajos. Ello se debe a situaciones de mercado que todo pequeño empresario debe conocer y tomar en cuenta, esto se conoce como *ciclo de un producto* (Anzola, 2002).

Contabilidad

Todo elemento de la sociedad – desde un individuo hasta una empresa industrial o entidad gubernamental que tiene que tomar decisiones acerca de la forma en que debe distribuir sus recursos. La contabilidad es el proceso que ayuda a tomar tales decisiones, mediante el registro, clasificación, resumen y formación de las transacciones e interpretación de sus efectos en relación con las operaciones que realiza la empresa.

Mediante la información contable obtenida, se puede llevar un control sobre cada operación que se efectúa dentro de la empresa, realizando así un análisis más fácil de lo hecho, de lo que se espera, de las oportunidades, de los problemas, de las alternativas, etc. Para una mejor toma de decisiones (Anzola, 2002).

Mediante la contabilidad se puede saber:

- Dónde se está.
- Quiénes son.
- A dónde se quiere llegar.
- Cómo llegar.
- Quién es el responsable.
- Cuánto costará.

Activo: son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa, tales como el efectivo, los edificios, la maquinaria, el terreno, las cuentas por cobrar y todo aquello que represente un respaldo económico para la empresa ante terceros, (proveedores, clientes, bancos, etc.)

Activo fijo: son los activos duraderos que se utilizan para la producción de bienes o servicios. Este gran grupo generalmente se separa por clases, de acuerdo con sus características físicas, es decir, terrenos, maquinaria y equipo, edificios, y enseres.

Balance general: es el estado financiero clasificado que muestra el activo, el pasivo y el capital de una empresa en un periodo determinado.

Estado de resultados: es el estado financiero clasificado que muestra todos los ingresos y egresos de la empresa en un periodo determinado.

Balance de comprobación: es el estado que compara el total de todos los saldos del debe, con el total de todos los saldos del haber.

Estados financieros: son ejercicios expresados en forma específica, en los cuales se comprueba cada transacción ocurrida durante un periodo. Muestran (en unidades monetarias) cómo se encuentra la empresa al final de cierto periodo (quincena, semestre, año).

1.2.10 Aspecto Legal

Para abrir y operar una pequeña empresa se debe conocer las leyes que el gobierno establece, para evitar problemas con el mismo, para ello conoceremos los conceptos para un aspecto legal adecuado.

Función de la ley en las microempresas

De acuerdo con el giro de la empresa, ésta tendrá que cumplir con ciertas regulaciones y leyes.

Las secretarías que se deben tomar en cuenta dentro de toda empresa son:

- Secretaría de hacienda y crédito Público.

- Secretaría de economía.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.

También se incluyen ciertas leyes como:

- Ley del Seguro Social.
- Ley del ISSTE.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.

Toda pequeña empresa pertenece a alguna cámara; por ejemplo, la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño agrupa principalmente a las pequeñas empresas (Anzola, 2002).

Por otra parte si el pequeño empresario viola algún derecho del cliente, éste puede actuar en su contra por medio de la Ley Federal de Protección del Consumidor, lo cual puede implicar alguna sanción para la empresa (Anzola, 2002).

Tipos de sociedad

Los negocios pueden tomar la forma de empresa personal o de sociedad, con distintas modalidades. Cada una de estas estructuras tiene ventajas y desventajas. Por tanto el futuro microempresario debe analizar qué tipo es el que se adapta mejor a la clase de actividad del nuevo negocio.

- **Empresa unipersonal**

La empresa unipersonal es la forma más sencilla de montar un negocio. En ella el dueño es el responsable totalmente de todas las transacciones, este tipo de empresa opera con los conocimientos y el capital de una sola persona, la financiación inicial procede también de una fuente única, las garantías de los préstamos se basan en el activo de un solo individuo.

El inconveniente principal de la empresa personal consiste en que el propietario es responsable ante cualquier operación adversa, lo que supone un gran riesgo para él. Todas las operaciones se realizan con su garantía personal, cuando surge un problema legal, el encausado es el dueño y no la empresa (Bustamante, 2001).

- **Sociedades**

Las sociedades surgen cuando dos o más personas se unen para montar un negocio y comparten proporcionalmente la responsabilidad, los riesgos, los beneficios y las pérdidas del mismo. Las sociedades tienen más poder económico e impiden la disolución del negocio ante la muerte o la enfermedad. La desventaja de este tipo de empresa es que se reparte el control, lo que acarrea problemas y puede amenazar la existencia del negocio.

La más común es la sociedad de responsabilidad limitada, esta sociedad limita la responsabilidad de sus miembros al capital que intervienen en ella, por lo tanto no pueden ejercerse acciones legales contra ellos como consecuencia de actos de la empresa (Bustamante, 2001).

El microempresario debe tener en cuenta los siguientes aspectos para seleccionar la estructura jurídica de su empresa:

- Tipo de actividad a ejercer en el nuevo negocio.
- Recursos financieros necesarios para el proyecto.
- Número de socios.
- Responsabilidad de socios.
- Aspectos tributarios.

1.3 Marco Contextual

A continuación se describe la situación actual en aspectos de alimentos, tanto a nivel internacional como nacional, se analizan las microempresas de alimentos en México, las principales fuentes de financiamiento en el estado de Tlaxcala y análisis de la situación actual del municipio de Apizaco.

1.3.1 Las empresas de servicios a nivel global

De acuerdo al estudio hecho por la AMEE 2011 (Asociación Mexicana de Embace y Embalaje), recientemente el tema de la autosuficiencia alimentaria a nivel mundial ha cobrado relevancia a raíz de las problemáticas derivadas del aumento constante de precios y la insuficiencia de alimentos. En relación con este tema se han planteado varios factores entre los que se encuentran: el crecimiento de economías emergentes en Asia (y su mayor demanda de alimentos), el redireccionamiento que se ha hecho de los granos básicos hacia su uso como biocombustibles y, el acaparamiento-control que grandes empresas de la cadena agroalimentaria tienen desde la producción y/o manipulación genética de las semillas, hasta la elaboración de “alimentos” cuyo consumo se fomenta sin que necesariamente contribuya a mejorar la nutrición del consumidor.

De esta forma, al tener presente lo que la empresa en general representa o en particular como una MiPyME, se procede a delimitar la siguiente característica de las empresas que son el objeto de estudio y que se refiere en específico al turismo que se encuentra constituido por una serie de empresas que lo fortalecen y que es conocido como el producto turístico el cual tiene diferentes definiciones como la siguiente de De Borja, 2002 (Citado por Gutiérrez, Medina, et. al 2014): *“Un conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados, que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva, y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador”*.

Así, el producto turístico global está compuesto por todos los atractivos, equipamientos y servicios y las infraestructuras de acceso y transporte que unen al destino con los mercados emisores (SECTUR, 2002). Como parte de estos servicios se encuentran precisamente las

empresas de alimentos y bebidas orientadas a satisfacer parte de las necesidades de los turistas o hasta lograr ser uno de los objetivos principales de quien visita un lugar como lo que se presenta actualmente en el denominado “turismo gastronómico” que es identificado también dentro del turismo cultural.

Pero la alimentación como tal siempre ha formado parte imprescindible del hombre como una de sus necesidades biológicas, y ha evolucionado de acuerdo a características, expectativas y hasta deseos de la sociedad. Enz (2010. Citado por Gutiérrez, Medina et.al 2014) realiza un acercamiento a las empresas de alimentos y bebidas desde una perspectiva más general: la industria de la hospitalidad, en la actualidad hoteles y restaurantes se encuentran entre los negocios más competitivos del mundo, los cuales se componen fundamentalmente de empresas que ofrecen alojamiento y comida y bebidas o una combinación de ambos grupos, pero que para lograr una ventaja competitiva estas deben de mantenerla por un largo tiempo en comparación con sus rivales a través de la potenciación de sus diferentes recursos. La anterior perspectiva de Enz es conocida por la mayoría de quienes están involucrados en empresas de este tipo, pero para algunos es difícil encontrar los elementos que le favorezcan para lograr mantenerse por largo tiempo.

Si a lo anterior se le añade que las operaciones de alimentos y bebidas se caracterizan por su gran diversidad, que pueden ser públicos o privados, y que varían desde los pequeños que funcionan de forma independiente, hasta las grandes multinacionales con marcas globales, pasando por tipos tan específicos como la atención en una cárcel o un restaurante muy lujoso.

En el caso de México los factores mencionados no son únicamente los causantes de la escasez y del aumento de precios de los alimentos. En ello influyen también otras circunstancias, por un lado, la presencia de grandes complejos agroindustriales con empresas semilleras, agrobiotecnológicas, agroquímicas, agroindustriales y alimentarias, de diversas partes del mundo que tienen la capacidad y el poder para controlar la producción, distribución y servicios a escala mundial.

Por otro lado, ha influido el cambio de prioridades que el Estado tuvo a raíz de la variación del modelo económico, ya que desde la década de 1980 se dejó de considerar prioritario el

apoyo al campo y la seguridad alimentaria basada en la producción nacional, en aras de operar bajo las fuerzas del mercado con la mínima intervención del Estado.

Sin duda, la apertura creciente al intercambio comercial de alimentos entre las distintas regiones del mundo, así como la exigencia de que los países menos industrializados disminuyan los subsidios a la agricultura, ha producido un aumento en los flujos de capital que ha sido favorecido por los procesos de apertura comercial. A ello se añaden las preocupaciones por la comida saludable e inocua, la exigencia de los consumidores por conocer el origen del producto y las condiciones de manejo a los que ha sido sujeto, lo que ha favorecido en gran medida el desarrollo de nuevas tecnologías, así como la concentración creciente de las marcas privadas bajo la protección de las grandes cadenas comerciales de alimentos. Finalmente, cabe mencionar que las tendencias globales estarán dadas por un mayor número de fusiones y adquisiciones de empresas involucradas en la distribución de alimentos al menudeo y la necesidad de invertir cada vez más en áreas de “conocimiento”, es decir, en logística e información así como la necesidad de impulsar alianzas estratégicas entre los participantes en la cadena de producción- consumo.

1.3.2 Panorama global en alimentación

Los consumidores mundiales son cada vez más inteligentes acerca de su alimentación y buscan nuevos horizontes con productos funcionales avanzados, alimentos fortificados y productos específicamente diseñados con un tipo de funcionalidad nutritiva en mente. Esta misma evolución que se presenta para el desarrollo de nuevos productos, se aplica también a los formatos y tipos de alimentos que los consumidores quieren. El estilo de vida de una emergente clase media se posiciona como el principal impulsor de la demanda de formatos más cómodos, personales e individuales que faciliten el día a día de esa emergente clase media.

La tendencia de los países desarrollados es cada vez más hacia los productos orgánicos y naturales, dando valor no sólo al aporte calórico y nutricional de los mismos, sino a su procedencia, modo de procesado y componentes con los que se han elaborado. Este pseudo-retorno a los métodos tradicionales de agricultura, ganadería y procesado de alimentos representa una nueva oportunidad dentro de un mercado hiperdinámico y siempre

cambiante. Esta tendencia, unida al ya mencionado conocimiento nutritivo creciente por parte del consumidor, permite a los procesadores cubrir un nuevo y emergente segmento de mercado cada vez más común en todo el mundo.

Aunque los datos no son siempre negativos es cierto que la industria a nivel mundial tiene siempre que luchar frente a las sequías de las cosechas, ausencia de productos básicos en algunos casos y las numerosas restricciones sobre la producción que tienen algunos países en sus marcos regulatorios. Tales normas a veces suponen la mayor de las trabas sobre la producción o venta de diversos productos alimenticios. Las plagas que afectan a la agricultura y en ocasiones a la ganadería, son grandes obstáculos en la producción alimenticia.

A nivel global y con muchas de las empresas haciendo de mercados extra domésticos su principal fuente de ingresos, la adaptación de un código uniforme de inocuidad alimentaria se convierte en una de las claves empresariales, especialmente de las pequeñas y medianas empresas.

La competitividad: una perspectiva necesaria para el desarrollo de las mipymes del sector alimentos.

Uno de los aspectos esenciales dentro de los mercados es el desempeño competitivo de las empresas, lo que les provee de expansión y prosperidad, pero no sólo en relación con el concepto antiguamente utilizado de la competencia que sólo trata de la imposición ante otros, sino llegar a la competitividad mediante cualidades superiores, unidas a las de cada industria, de la estructura del mercado y de las condicionantes generales del entorno en que se desenvuelven las empresas. A pesar de la generalización del concepto de competitividad, existen ambigüedades en su uso y su significado, ya que hay que considerar factores sociales, económicos, culturales, estratégicos, institucionales, etc. (Gutiérrez Medina, et.al 2014).

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, 2010).

Tomando en cuenta los aspectos anteriores que abordan elementos externos e internos se tiene que para llevar a cabo un análisis de la competitividad de las empresas se deben de tomar en cuenta estos dos factores como uno solo, que pueden abarcar la situación del sector donde se encuentren las empresas, los compradores, proveedores, sustitutos, normas técnicas, medio ambiente y barreras hasta la organización, producción, controles, recursos humanos, entre muchos otros.

La nueva forma de competir se apoya en una fuerte coordinación entre empresa, sociedad y gobierno, donde destaca el papel del Estado a través de sus diferentes políticas, en particular la política industrial. En este proceso de cambio y evolución de la competencia, las empresas desarrollan y adecúan sus estrategias competitivas para conservar su posición en el mercado o para incrementarlo. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva de la empresa está en sus relaciones con su medio: el sector o sectores industriales y el contexto local, regional, nacional y global en que participa (Vargas, 2006).

En el marco de estas interrelaciones el tamaño de la empresa parece no ser tan importante. M. Best con David Birch y Kenichi Ohmae (citados por Vargas, 2006), comparten la idea de que las empresas pequeñas son ahora más importantes en la dinámica económica, pues se observa que las compañías pequeñas pueden ser tecnológicamente avanzadas y generar ingresos, empleos y producción de bienes y servicios competitivos. Asimismo, las empresas pequeñas incorporan un nuevo espíritu empresarial que está transformando a las empresas desde una estructura rígida a una forma flexible de organización. Lo interesante de este conjunto de investigaciones sobre la competencia, radica en que conducen a una teoría dinámica de la empresa.

1.3.3 Las empresas de alimentos en México

Según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, los servicios son actividades económicas encaminadas a satisfacer las necesidades de terceros, ya sea en su persona o en sus bienes, los identifica en once sectores, entre los que se encuentra el de

alojamiento temporal y preparación de alimentos y que para el caso de México tienen una participación del 10.5% del total de unidades económicas, solo por debajo de comercio, industria manufacturera y otros servicios, excepto gobierno (INEGI, 2010).

Aunado al hecho de que tiene una importante participación en la economía como empresas de servicios se debe destacar que de aquellas que operaron en el 2009 el 61.7% se encontraban en el estrato de 0 a 2 personas, el 25.4% en el estrato de 3 a 5 personas, y el 7.5% en el de 6 a 10 personas (INEGI, 2010); es decir, el 94.4% de éstas estuvieron concentradas en el estrato micro lo que resalta su importancia dentro del sector de servicios.

Para el caso particular de México existen diversos establecimientos –ya sean de conceptos generales explotados en otros países hasta los servicios locales muy típicos como las taquerías (establecimientos típicos mexicanos, populares y de precios económicos donde se sirven tacos) o las fondas (sirven por lo general comidas económicas de tres tiempos o antojitos mexicanos con precios accesibles), los cuales han ocupado un lugar privilegiado en las necesidades y gustos de las personas siendo por lo general empresas pequeñas y familiares que llegan a dar trabajo a una gran cantidad de personas en conjunto. Pero éstos son sólo una parte de la gran oferta que se presenta en diversos lugares (Gutiérrez, Medina, et. al, 2014).

De esta forma, la micro y pequeña empresa del sector de alimentos y bebidas representa un importante objeto de estudio; la identificación de los factores ya sean internos o externos que las hacen competitivas, acarrea un beneficio para ellas mismas y sus actores y contribuye a su desarrollo y permanencia en beneficio de la sociedad en general.

1.3.4 Las microempresas en el estado de Tlaxcala

La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), destacó que más de 66 mil unidades económicas del estado operan en la informalidad, pues la dependencia estatal tiene un directorio de poco más de 400 empresas y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó alrededor de 67 mil negocios en los sectores industrial, comercio y de servicios en la encuesta que aplicó en 2010. El 98.7% de las 67 mil unidades económicas

en Tlaxcala son microempresas y con base en ese estudio consideró que ese porcentaje opera en el sector informal

Actualmente dentro del estado hay 1097 empresas registradas, de las cuales 987 son microempresas (SIEM, 2015).

1.3.5 Apoyo para microempresas en el Estado

Dentro de las diferentes organizaciones que se encuentran como apoyo para las microempresas dentro del estado de Tlaxcala, se encuentran las siguientes:

- **Fondo MIPYME**

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- **Programa FONAES**

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, cuyo propósito es apoyar los esfuerzos organizados de productores indígenas, campesinos y grupos populares-urbanos, para impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen, a través de los apoyos que otorga dicha institución.

- **Apoyo para la Capitalización al Comercio, la Industria y Servicios (ACCIS)**

Apoyo para financiar Personas Físicas, Microempresas y Empresas Sociales relacionadas con el comercio, la industria y los servicios incluyendo Empresas Sociales de Financiamiento.

- **Programa INAES**

El INAES tiene como objeto instrumentar políticas públicas de fomento al sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al sector como uno de los pilares del desarrollo económico del país a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y otorgamiento de apoyos a proyectos productivos del sector.

En el año 2013, para Tlaxcala se destinaron 42 millones 543 mil 304.16 pesos, de los dos mil 70 millones de pesos autorizados en el presente ejercicio fiscal.

1.3.6 Municipio de Apizaco

Apizaco proviene de la lengua náhuatl y significa “lugar de agua delgada” o “riachuelo”. Se integra con la raíz de la palabra atl, que quiere decir “agua”; así como con la palabra Ptzacalli, que significa delgado o delgada, y la final locativa co.

De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2015), el municipio de Apizaco comprende una superficie de 56.830 kilómetros cuadrados, lo que representa el 1.40 por ciento del total del territorio estatal, el cual asciende a 4 060.923 kilómetros cuadrados. **Apizaco** está a 2400 metros de altitud.

De acuerdo al CENSO realizado en el 2010, la población total del municipio de Apizaco es de 73 097 personas, de las cuales 44 830 son hombres y 38 267 son mujeres. La población se divide en 27 005 menores de edad y 46 092 adultos.

Si comparamos los datos con los del estado de Tlaxcala concluimos que ocupa el puesto 3 de los 60 municipios que hay en el mercado y representa un 6.84% de la población total de éste.

El municipio de Apizaco está dentro de una ubicación geográfica estratégica, ya que colinda con otros municipios y es de fácil acceso para la gente. Además, se encuentra dentro de los municipios que pertenecen a la zona metropolitana de Tlaxcala, que es considerada como una de las zonas más exclusivas del estado.

De acuerdo a datos proporcionados por el SIEM 2015, Apizaco es el municipio con el mayor número de empresas que tiene el estado. Cuenta con 987 empresas de las 1097 que hay en total. De las 987 empresas que hay en el municipio, 756 son microempresas y sólo 289 pertenecen al grupo de servicios.

Una de las actividades que se encuentran dentro del sector servicios es la de alimentos, existiendo diversas microempresas dedicadas a esta actividad dentro del municipio. Datos proporcionados por el SIEM, indican que actualmente se encuentran registradas 80 empresas en este sector.

Por esta razón el municipio se ve como una fuente de oportunidad para las microempresas ya que además de ocupar el 1° lugar en cuanto al número de empresas, es una de las ciudades turísticas del Estado, tanto por sus actividades culturales como su gastronomía.

En Apizaco, existe una gran variedad de comida, ya que se puede disfrutar de una exquisita gastronomía tlaxcalteca, regional o internacional, en diversos restaurantes ubicados en el municipio. Entre los alimentos que se disfrutan son los tlatloyos, sopa de nopales, caldo de haba, barbacoa de hoyo, pollo a la Tocatlán, chicharrón en mole verde, pipián, salsa borracha. Las bebidas típicas de la región son el aguamiel, vino de capulín, pulque natural o curado de frutas. Y los postres que se acostumbran son los muéganos, dulce de calabaza y pepitorias.

De acuerdo a la secretaría de Turismo de Tlaxcala (SECTUR, 2013) mensualmente llegan al estado 4862 turistas, mismos que viajan a los diferentes municipios de la región entre ellos el municipio de Apizaco.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

El presente capítulo está dedicado a explicar la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, se detalla el procedimiento para el método de estudio que nos va a servir para el nuevo modelo de competitividad.

Se encuentran los tipos y diseño de investigación que sustentan este estudio, la población y muestra que se examinarán, cómo se encuentra elaborado el instrumento de medición, el proceso de recolección de datos y la validación del mismo. En la figura 2.1 se muestra el proceso a seguir en la presente investigación:

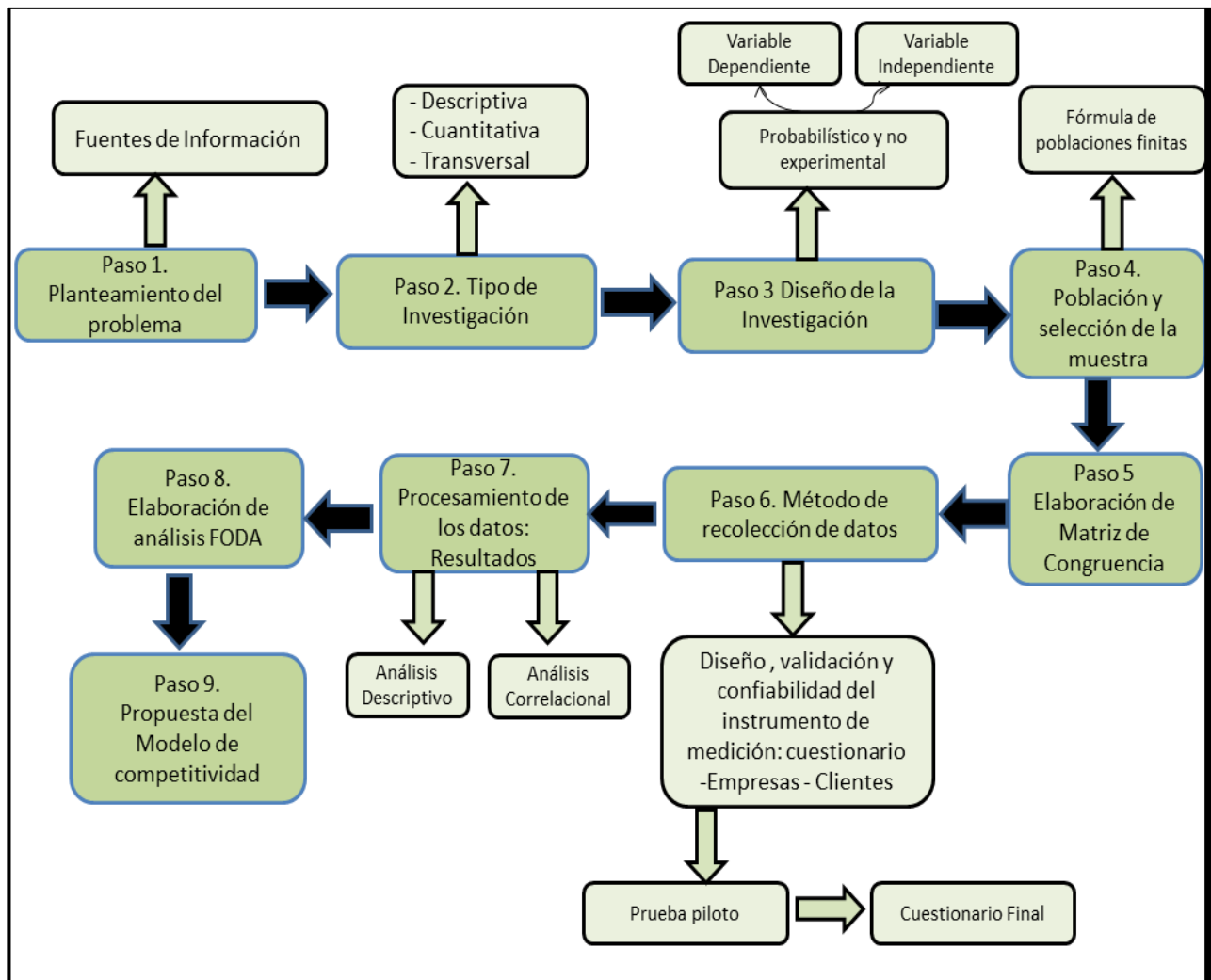


Diagrama 2.1 Metodología de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia 2015.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

A continuación se describen cada uno de los factores que intervienen en la metodología, explicando detalladamente su procedimiento.

2.1 Planteamiento del problema

El punto número 1 Planteamiento del Problema, se mencionó en la primera parte de la investigación, por lo que empezaremos este capítulo a partir del punto 2.

2.2 Tipo de investigación

El propósito de la investigación es desarrollar un modelo de competitividad para las microempresas de alimentos del municipio de Apizaco, a partir del análisis de las principales causas de fracaso que conllevan a las mismas. El presente trabajo de tesis, está fundamentado por los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva: Se elige este tipo de investigación, porque se analizan las microempresas de servicios alimenticios que se encuentran dentro del municipio de Apizaco, y se menciona el estatus de cómo se encuentran actualmente.

Cuantitativa: Tomando en cuenta los objetivos y las características que se requieren, es de tipo cuantitativa, ya que se trabaja con una población o muestra, se lleva a cabo un cuestionario y realizarán cuadros y gráficos estadísticos para poder cuantificar los datos recabados y así obtener los resultados.

Transversal: El estudio de la investigación se aplicarán en un momento determinado, las encuestas se realizarán sólo una vez en las microempresas de alimentos.

2.4 Diseño de la investigación

Para obtener la información que se desea analizar para este caso, el tipo de diseño a utilizar es probabilístico y no experimental, ya que se tiene que estudiar una variable dependiente y varias independientes.

Muestreo probabilístico: Permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene de ser integrada a la muestra mediante la selección al azar. Este tipo de muestreo

comprende los procedimientos de muestreo simple o al azar, estratificado, sistemático y por conglomerados o racimos.

Por la naturaleza de este estudio de tesis, se va a trabajar con el muestreo estratificado.

Muestreo estratificado: Muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento. Para tener un resultado más efectivo los resultados se van a analizar con el método de componentes principales, para determinar las variables más importantes de la investigación, que nos van a servir como guía para desarrollar el modelo de competitividad.

Para tener resultados que nos ayuden a identificar las oportunidades de mejora para las microempresas de alimentos, se realizaron 2 cuestionarios:

1. Microempresas de alimentos del municipio de Apizaco: para identificar los principales problemas por los que atraviesan actualmente estas empresas.
2. Clientes: para definir las características en cuanto a producto, precio, plaza, promoción y determinar indicadores para el éxito de las mismas.

2.4 Población y selección de la muestra

Para esta investigación, la unidad de análisis son las microempresas de servicios, tomando en consideración los datos proporcionados por el SIEM y por la Secretaría de Economía (2015), existen 80 empresas de alimentos en el municipio de Apizaco.

Analizando las microempresas por su giro, encontramos las siguientes de cada grupo, ver tabla 2.1.

GIRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Restaurantes	31	38.75 %
Cocina económica	21	26.25 %
Pizzerías	8	10 %
Torterías	12	15 %
Taquerías	8	10%
Total	80	100 %

Tabla 2.1 Microempresas de alimentos en Apizaco

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM y Secretaría de Economía, 2015.

Para poder determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de poblaciones finitas (ver ecuación 1) de Bernal 2010, donde se asignan valores y nombre a cada variable de la misma, para ello es importante ver la tabla 2.2.

$$n = \frac{\sigma^2 N q p}{e^2 N - 1 + \sigma^2 p q} \quad \text{ecu ... 1}$$

Descripción de variables	Datos
σ = Nivel de confianza	0.95
Z= la tabla normal obtenemos z	1.96
p = probabilidad a favor	0.50
q = probabilidad en contra	0.50
e = error de estimación	0.05
N = universo o población	80
n = tamaño de la muestra	¿?

Tabla 2.2. Fórmula de poblaciones finitas

Fuente: Elaboración propia 2015, en base a datos de Bernal 2010.

Sustituyendo cada uno de los valores en la fórmula correspondiente, tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(.95^2)(80)(.50)(.50)}{(0.05)^2(80 - 1) + (.95^2)(.50)(.50)}$$

$$n = \frac{(.9025)(80)(.50)(.50)}{(0.025)(79) + (.9025)(.50)(.50)}$$

$$n = \frac{(72.2)(0.25)}{.1975 + .2256} = \frac{18.05}{.4231}$$

$$n = 42.66$$

El resultado obtenido es 42.66 por lo tanto se aplicaran **43 encuestas**.

Como tenemos diferentes estratos (giros de las empresas) debemos determinar la muestra para cada uno de ellos, para ello; utilizamos la siguiente fórmula:

$$ksh = \frac{n}{N} \quad \text{ecu ... 2}$$

Dónde:

ksh = desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato.

n = tamaño de la muestra

N = Universo o población

Sustituyendo los datos en la fórmula tenemos:

$$ksh = \frac{43}{80} = 0.5375 \text{ (fracción constante)}$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato, para esto la fórmula es:

$$(Nh)(sh) = nh \quad \text{ecu....3}$$

Dónde:

N_h = población de cada estrato

sh = desviación estándar de los estratos (fracción constante)

nh = muestra de cada estrato

$$(N_h)(sh) = nh$$

$$\text{Restaurantes} = (31)(.5375) = 16.66 \text{ muestras}$$

Las muestras para cada giro de las empresas de alimentos se muestran en la tabla 2.3.

Estrato por giro	Microempresas de Alimentos	Total de la población (sh) = 0.5375	Muestra (nh)
1	Restaurantes	31	17
2	Cocina económica	21	11
3	Pizzerías	8	4
4	Torterías	12	7
5	Taquerías	8	4
	TOTAL	N = 80	n = 43

Tabla 2.3. Tamaño de la muestra para cada estrato de microempresas de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para determinar las empresas que serán encuestadas, se utilizó el procedimiento denominado Tómbola, “el cual consiste en enumerar todos los elementos muestrales del 1 al n ., hacer fichas, una por cada elemento, revolverlas en una caja, e ir sacando n fichas, según el tamaño de la muestra del estrato, además; el procedimiento también es por

reemplazo, es decir; se volverá a sacar una ficha cuando alguna de las empresas no quiera contestar el cuestionario, esto es para que se tenga completo el número de empresas encuestadas de cada estrato (Sampieri et al., 2010).

2.5 Matriz de congruencia

Para el análisis de la elaboración del instrumento de medición, se debe tomar en cuenta las variables e indicadores que se han establecido para dicha investigación, para ello se realizó una matriz de congruencia que se presenta en el diagrama 2.2.

PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES
<p>En el estado se ha encontrado poca información sobre las microempresas de servicios en el sector alimentos, no se ha realizado un análisis en el que se haya detectado cuáles son las características que deben reunir éstas empresas para permanecer en el mercado o para tener las bases necesarias en caso de abrir un nuevo negocio</p>	<p>¿Qué elementos debe contener el modelo de competitividad para mipymes del sector alimenticio, que permita establecer las condiciones necesarias para que los microempresarios puedan hacerla crecer y tener un mejor desarrollo competitivo?</p> <p>HIPÓTESIS</p> <p>Las falta de competitividad de las microempresas del sector alimenticio en el municipio de Apizaco, dependen de los problemas que existen por la falta de financiamiento, innovación, calidad del servicio, tecnología y administración organizacional.</p>	<p>Encontrar las principales causas de fracaso que enfrentan las mipymes de servicios alimenticios en el municipio de Apizaco, para realizar y proponer un modelo de competitividad basado en indicadores, para que puedan tener más probabilidades de subsistir en el mercado.</p>	<p>Identificar y determinar los elementos de las mipymes de alimentos para conocer el estatus en el cual se encuentran.</p> <p>Desarrollar un diagnóstico para identificar los factores que influyen en el desempeño de las mismas, para determinar los problemas de innovación, calidad del servicio, tecnología y administración organizacional.</p> <p>Crear indicadores de desarrollo para las microempresas basados en el diagnóstico realizado.</p> <p>Diseñar el modelo de competitividad, que proponga la solución a las problemáticas que enfrentan las empresas de alimentos, para que puedan crecer, desarrollarse y consolidarse en el mercado.</p>	<p>Dependientes</p> <p>Competitividad</p> <p>Independientes</p> <p>Innovación</p> <p>Tecnología</p> <p>Administración organizacional</p> <p>Calidad del servicio</p>	<p>Planes estratégicos</p> <p>Nuevos productos</p> <p>Cambios infraestructura</p> <p>Nuevas ideas</p> <p>Uso de tecnología y herramientas tecnológicas</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Estrategias</p> <p>Capacitación</p> <p>Preferencias del cliente</p> <p>Evaluación del personal</p>

Tabla 2.4 Matriz de Congruencia

Fuente: Elaboración Propia 2015.

2.6 Método de recolección de datos

Para la recolección de datos la herramienta que se eligió como instrumento de medición fue el cuestionario, debido a que permite obtener datos de fuentes primarias, favorece su confiabilidad y comprobación de resultados.

Los datos serán de tipo cualitativo y cuantitativo. En la figura 11 se muestra el plan a seguir para la recolección de datos.

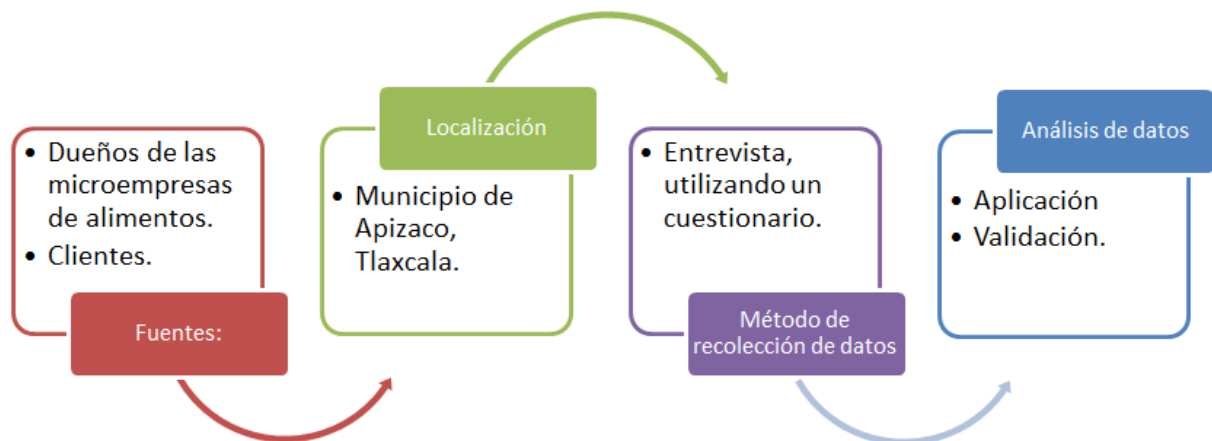


Diagrama 2.2 Plan de Recolección de Datos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las preguntas que integran los cuestionarios son de tipo cerrado, siendo de opción múltiple, es decir que se brindan un número de respuestas entre las cuales el encuestado puede elegir y de escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Sampieri et al., 2010).

2.6.1 Prueba piloto

Antes de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, se determinó realizar una prueba piloto para validar si el instrumento de medición y ver si está formulado de la manera correcta.

La prueba piloto se realizó a 20 empresas y a partir de ello, se empezó a hacer el análisis correspondiente. Actualmente se están analizando los datos para hacer las observaciones pertinentes y aplicar el instrumento a toda la muestra.

2.6.2 Instrumento de medición

El cuestionario aplicado consta de dos diseños uno para la parte directiva (dueños) que tienen impacto directo en la toma de decisiones y otro para los clientes de las microempresas, éste último para conocer la opinión de los mismos en cuanto al servicio que maneja cada una de las empresas.

El cuestionario final para las microempresas consta de 34 preguntas divididas en cuatro bloques, uno por cada variable, el cuestionario final para los clientes de las microempresas consta de 31 preguntas divididas en 4 bloques. **Ver anexo I y II Instrumento de medición.**

Variable (Empresas)	Ítems	Variable (clientes)	Ítems
Innovación	Pregunta 7 – 11	Calidad	Pregunta 2 – 8
Administración organizacional	Pregunta 12 – 25	Tecnología	Pregunta 9 - 14
Tecnología	Pregunta 26	Calidad del servicio	Pregunta 15 – 24
Calidad del servicio	27 – 33	Ambiente del lugar	Pregunta 25 – 31

Tabla 2.4 Variables de estudio con sus ítems.

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS 2015.

2.6.3 Validación del instrumento de medición

La validación del instrumento de medición, permite determinar que éste mida lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. El **Alfa de Cron Bach:** es un coeficiente que ayuda a calcular el grado de confiabilidad de un instrumento.

De acuerdo a Sampieri et al, (2010), determina una escala de confiabilidad donde sí se obtiene 0.25 en el coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50 es media o regular. En cambio, si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada.

La fiabilidad del cuestionario aplicado a los dueños de las microempresas, el cuál está formado por 34 preguntas, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.750 que recae en el nivel aceptable, es decir las variables de estudio del instrumento son las adecuadas a medir, ver tabla 2.5.

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	43	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.750	34

Tabla 2.5 Confiabilidad del cuestionario para directivos.

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015)

El segundo cuestionario aplicado a los clientes, el cual está conformado por 31 preguntas, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.935, que de acuerdo a la valoración anterior la confiabilidad es elevada, ver tabla 2.6.

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	250	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	250	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.935	31

Tabla 2.6 Confiabilidad del cuestionario a Clientes

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015)

CAPÍTULO III RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados encontrados con los instrumento de medición (cuestionarios) es decir; se procede a la interpretación de los mismos, para hacer el análisis correspondiente y saber cómo están en estos momentos las microempresas de alimentos dentro del municipio de Apizaco, además de conocer la opinión de los clientes

3.1 Procesamiento de los datos

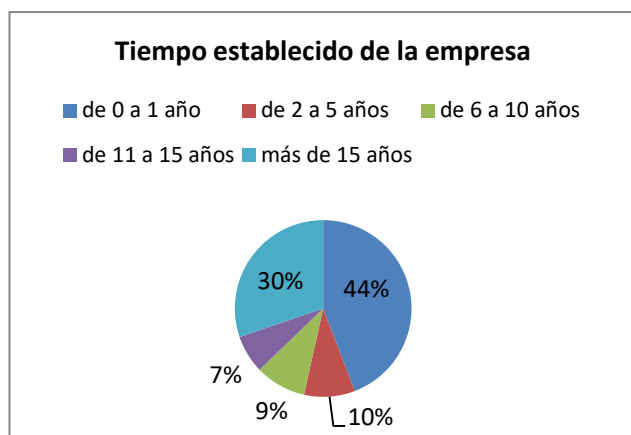
Con los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados, se procedió a la captura y procesamiento de los resultados a través del programa de software estadístico SPSS (versión 18). Se efectuó un análisis descriptivo utilizando herramientas como gráficas de sectores para un mejor análisis.

A continuación se describen los resultados encontrados en el cuestionario realizado a los dueños de las microempresas. El análisis comienza con las preguntas filtro y posteriormente se presenta cada una de las variables de la investigación.

3.1.1 Análisis de datos: Cuestionario para directivos

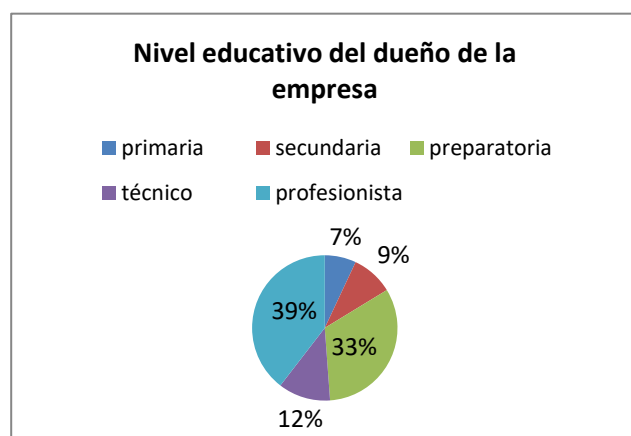
En este apartado se muestran las preguntas y respuestas del cuestionario aplicado a los dueños de las microempresas de alimentos. Los resultados se presentan de acuerdo a las variables estudiadas, iniciando con preguntas filtro que nos definen sus características (véase desde la gráfica 3.1 hasta la 3.15)

PREGUNTAS FILTRO



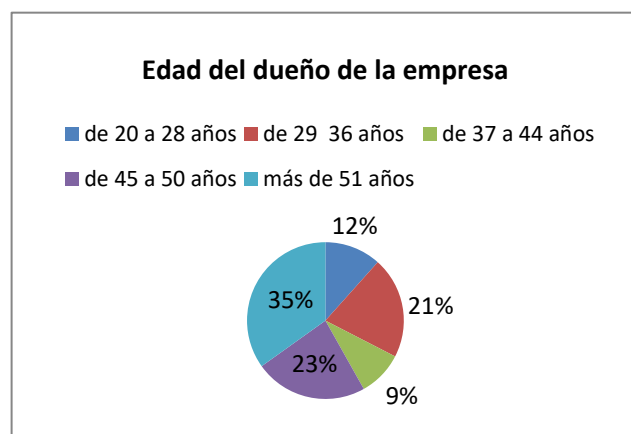
Gráfica 3.1. Tiempo en el mercado de las empresas.

De acuerdo a la gráfica 1 se puede ver que el tiempo de permanencia en el mercado, esta sesgado por dos tiempos diferentes, el 44% tiene menos de 1 año, es decir; son nuevos establecimientos seguidos por el 30% que tienen más de 15 años.



Gráfica 3.2. Nivel educativo del dueño de la empresa

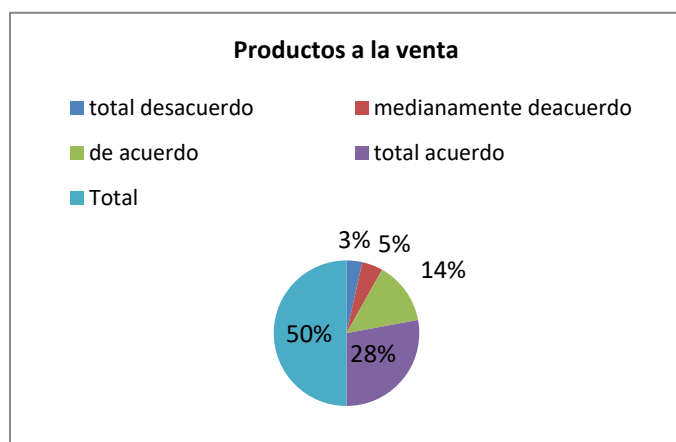
El nivel educativo que presentan los dueños de las microempresas es bueno, el 39% ellos tiene un nivel profesional, esto indica que tienen los conocimientos necesarios para un buen manejo administrativo.



Gráfica 3.3. Edad del dueño de la empresa.

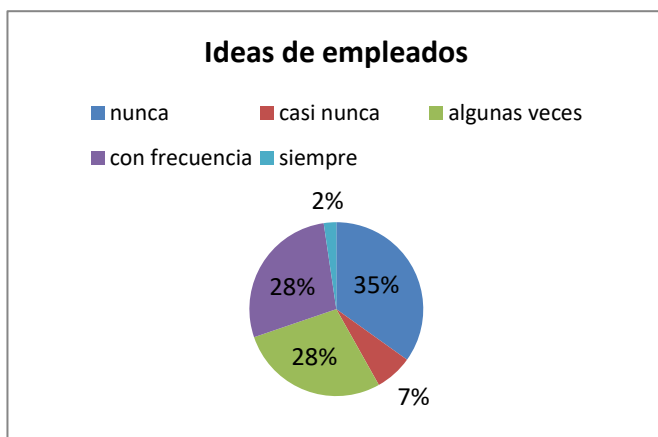
De acuerdo a la edad que manejan los dueños de las empresas, esta oscila en gente mayor a los 51 años, este dato nos dice que los microempresarios son gente adulta que abren un negocio con el fin de tener un sustento para su futuro, ya sea porque están pronto a jubilarse, o porque en otro lado ya no consiguen un empleo.

VARIABLE – INNOVACIÓN



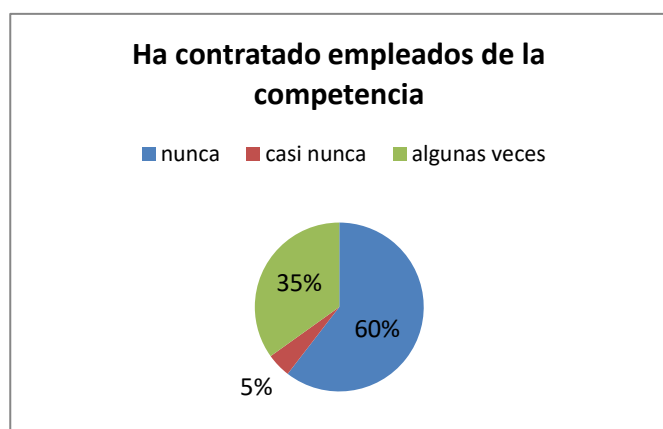
Gráfica 3.4. Número de productos a la venta.

En cuanto a la oferta de productos (alimentos y bebidas) el 50% de las empresas cuenta con una variedad de 21 a 25 productos, esto es con la finalidad de que vaya toda la familia y disfruten de una amplia gastronomía para deleitar sus gustos diferentes.



Gráfica 3.5. Ideas de empleados.

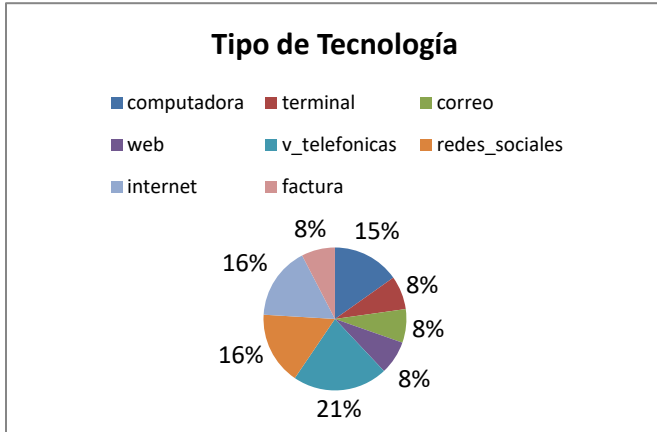
Se preguntó si le preguntan a sus empleados de algunas ideas nuevas que favorezcan el mejoramiento de la empresa, el 28% respondió que lo hacen con frecuencia y algunas veces, mientras que el 35% nunca ha dejado que influyan los empleados en las decisiones tomadas, se hace solamente lo que el dueño diga.



Gráfica 3.6. Contratación de empleados de la competencia.

Se les pregunto si han contratado empleados que hayan trabajado con empresas competidoras, el 60% asegura que no ha contratado personal de ningún tipo, sólo el 5% dice que algunas veces si ha contratado personal.

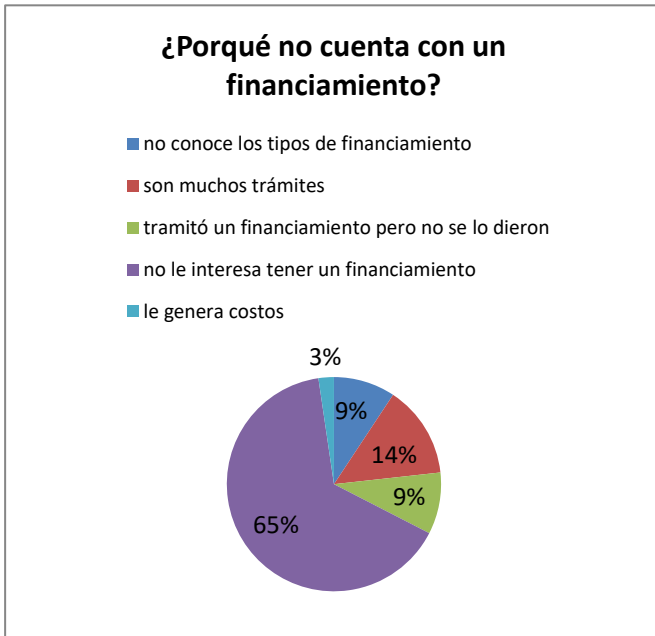
VARIABLE - TECNOLOGÍA



Gráfica 3.7. Tipo de tecnología en las empresas.

Del 57% que tiene algún tipo de tecnología, 21% cuenta con ventas telefónicas, seguido de internet y redes sociales con un 16%, 15% de las empresas cuenta con una computadora y sólo el 8% de las empresas cuenta con redes sociales, correo y página web.

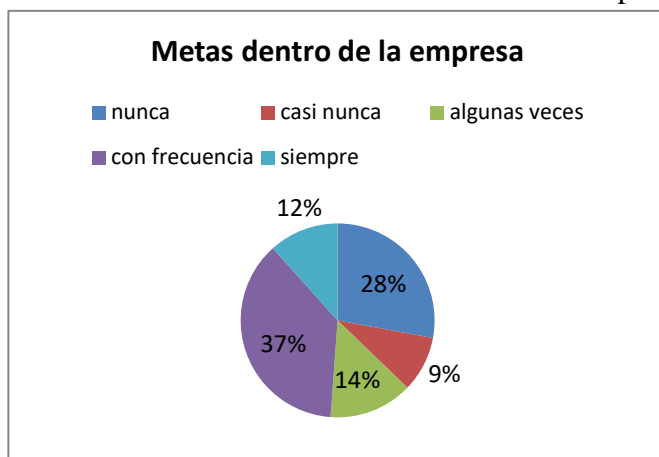
VARIABLE - ADMINSTRACIÓN ORGANIZACIONAL



Gráfica 3.8. Porque no cuenta con algún financiamiento

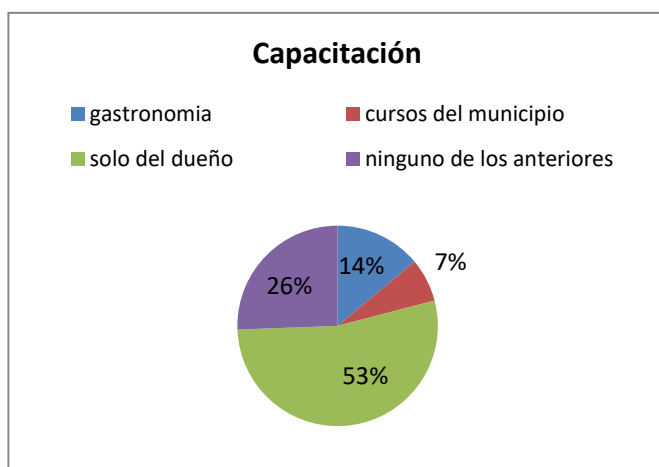
El 100% de las empresas no cuenta con algún financiamiento, el principal motivo es que al 65% no le interesa tener uno, como vimos en la gráfica 1, la mayor parte de éstas empresas son nuevas, esto hace que no estén interesados, pues no saben si podrán mantenerse en el mercado, como para pedir un financiamiento, un 14% manifiesta que son muchos trámites para pedir un financiamiento.

Se preguntó a las empresas si se proponían metas



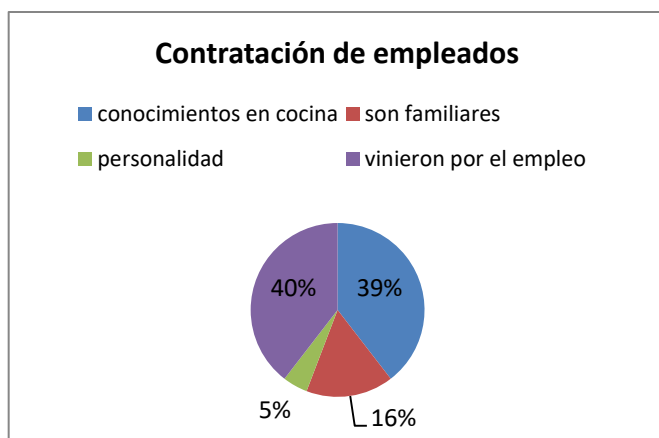
Gráfica 3.9. Metas dentro de la empresa.

para un crecimiento a futuro, el 37% contestó que con frecuencia lo hacen, y sólo un 12% dijo hacerlo siempre, este último dato es de empresas que llevan más de 15 años en el mercado, lo que les da una ventaja sobre las demás. El 28% dijo que nunca se han propuesto metas.



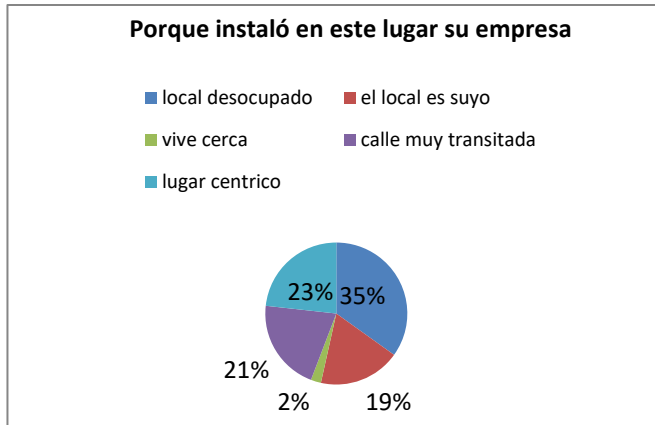
Gráfica 3.10. Capacitación de empleados.

De las empresas que cuentan con empleados, se preguntó si reciben algún tipo de capacitación, los restaurantes, han mandado a sus empleados (cocineros) a cursos de gastronomía ocupan el 14%, el 53% sólo recibe la asesoría del dueño del negocio para trabajar y un 26% no tienen capacitación (son las empresas manejadas por los dueños), un 7% toma cursos proporcionados por el municipio.



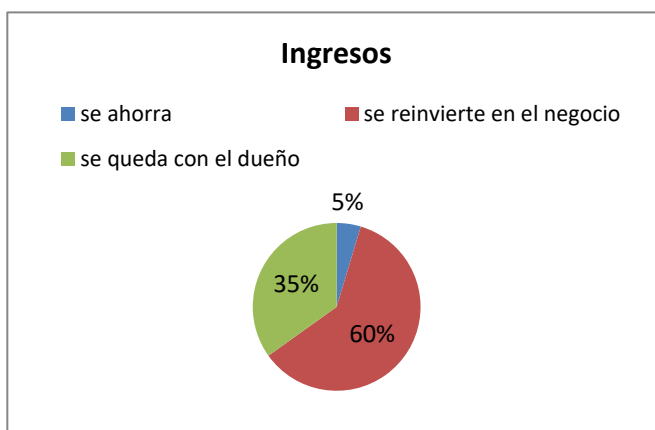
Gráfica 3.11. Contratación de empleados.

La manera en que contratan a sus empleados principalmente es por que vinieron por el empleo, este rubro es particular ya que ocupa el 40%, el 39% consideran que es importante tener conocimientos previos y el 16% son familiares.



Gráfica 3.12. Ubicación de lugar.

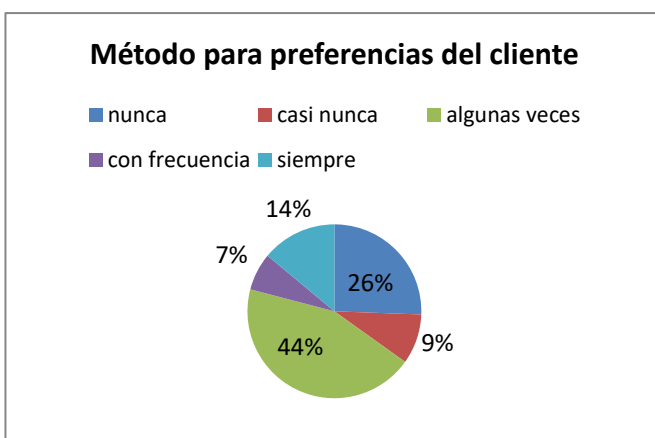
La estrategia para instalarse en ese lugar, 35% el local estaba desocupado, y se ajustaba a sus necesidades, 23% es un lugar céntrico, 21% es calle muy transitada 19% asegura que el local es suyo y lo tomaron como negocio propio y sólo un 2% porque vive cerca.



Gráfica 3.13. Ingresos de las empresas.

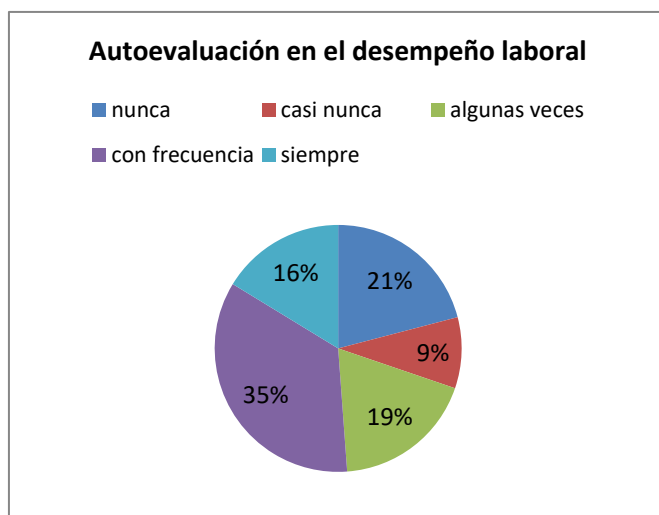
De las ganancias obtenidas después de pagar sus gastos (sueldos, renta, agua, luz, teléfono), el 60% de ellas afirma que el dinero lo ocupan para reinvertirlo en el negocio, para que crezca un poco más, el 35% se queda con el dueño, y sólo un 5% dice ahorrarlo para futuras crisis.

VARIABLE - CALIDAD DEL SERVICIO



Gráfica 3.14. Método de preferencias del cliente.

Se preguntó si disponen de algún método para saber las preferencias y gustos de sus clientes a lo que el 44% respondió que lo hacen algunas veces, éste método consiste en preguntar directamente al cliente sobre estos temas mediante el personal o directamente dueño – cliente.



Gráfica 3.15. Autoevaluación en el desempeño laboral.

Se les preguntó si se autoevaluaban (tanto dueños como empleados) para tener un mejor desempeño laboral, el 35% contestó que con frecuencia lo hacen, esto para mejorar en aspectos de atención, servicio y rapidez, el 21% nunca ha tenido una autoevaluación, sin duda estos números son de las empresas que tienen menos de 1 año

3.1.2 Análisis de Cuestionario a Clientes

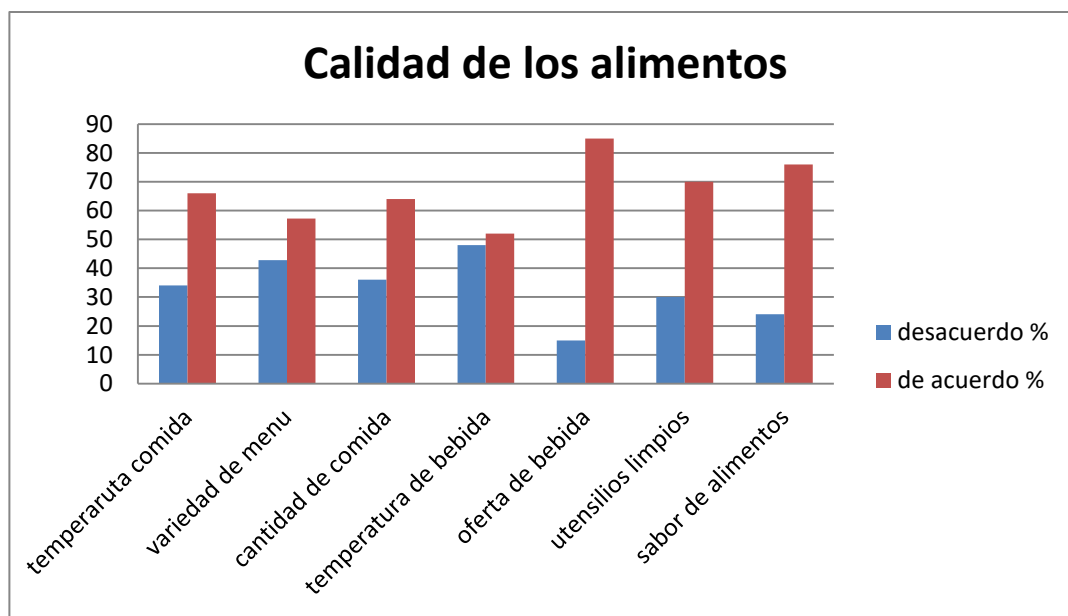
Para tener una mejor perspectiva de las microempresas de alimentos, se decidió aplicar un cuestionario a los clientes de las mismas para saber cuál es la opinión que éstos tienen con respecto a las empresas y determinar aquellos criterios en los que éstas fallan ante la crítica de sus clientes.

El cuestionario se realizó a 250 clientes de los diferentes giros de las empresas de acuerdo a diferentes variables para su análisis, los resultados se muestran a continuación: (véase desde gráfica 3.16 a 3.19

Variable – Calidad en los alimentos

Los resultados obtenidos de la variable calidad en los alimentos se presentan en la gráfica 16, se obtuvo que el 66% de los clientes están de acuerdo con la temperatura con la que sirven los alimentos, 57.2% menciona que la variedad de productos que ofrecen las microempresas es la adecuada de acuerdo a la rama de alimentos que vende. Sin embargo está muy cerca del 42.8% que afirma estar en desacuerdo con dicha variedad, por lo que sí existe un margen de clientes que prefiere de más gama de productos. En lo que se refiere a la cantidad de comida servida el 64% si está de acuerdo con la cantidad. Preguntando por las bebidas que acompañen los alimentos, en lo que se refiere a la temperatura, hay un margen muy pequeño en los que mencionan estar de acuerdo y los que no, ya que un 48%

asegura que la bebida no tiene la temperatura adecuada, esto se manifiesta mayormente en las temporadas de calor, que es cuando los clientes necesitan de bebidas más refrescantes, sin embargo en cuanto a la variedad de productos el 85% si está de acuerdo con la oferta que manejan los negocios.



Gráfica 3.16. Calidad de los alimentos.

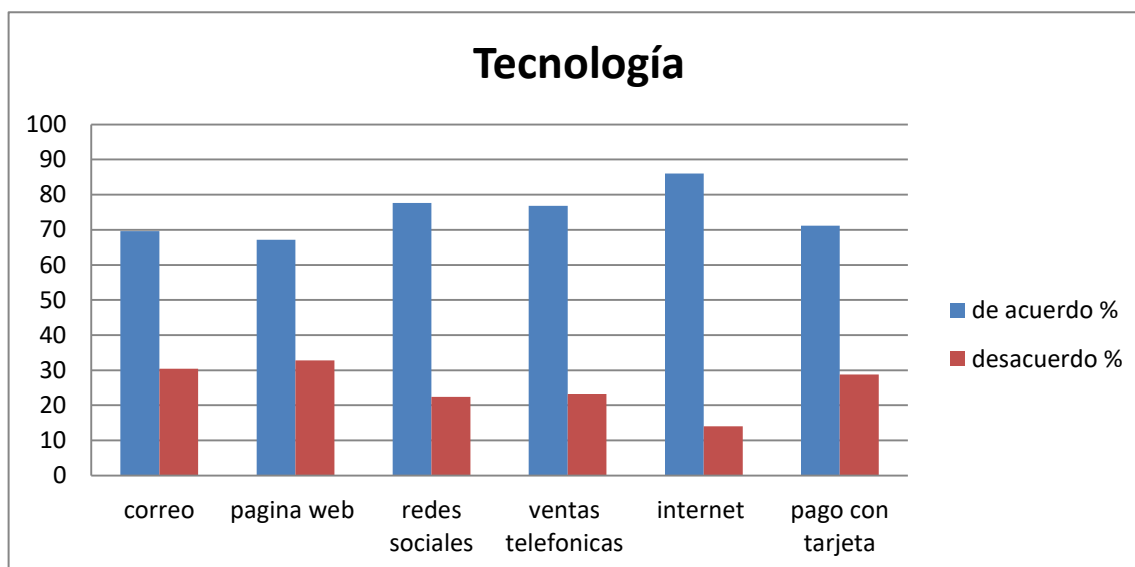
Fuente: Elaboración Propia 2015.

Siguiendo con la calidad en los alimentos, se preguntó acerca de la limpieza de los utensilios (cubiertos, vasos, salseros,) a lo cual el 70% contestó que están de acuerdo con la limpieza de éstos utensilios, pero no hay que dejar de lado el 30% restante, por último 78% de los clientes está de acuerdo con el sabor de los alimentos en cada uno de los diferentes giros.

Variable – Tecnología

Analizando los resultados obtenidos por la variable tecnología, el 70% de los clientes está de acuerdo en que se implemente un correo electrónico, para que puedan preguntar de los servicios y su costo de una manera personal, 68% requiere de una página web de la empresa dónde se muestre los diferentes productos que venden, la ubicación de la misma y el horario de servicio, 78% requiere de una publicidad en las diferentes redes sociales, para estar al tanto de promociones o algún evento de interés para la comunidad, el 86% requiere

que en los negocios se cuente con internet, esto atraerá más clientes, y por último el 72% está de acuerdo en que se implemente el pago con tarjeta.



Gráfica 3.17. Tecnología.

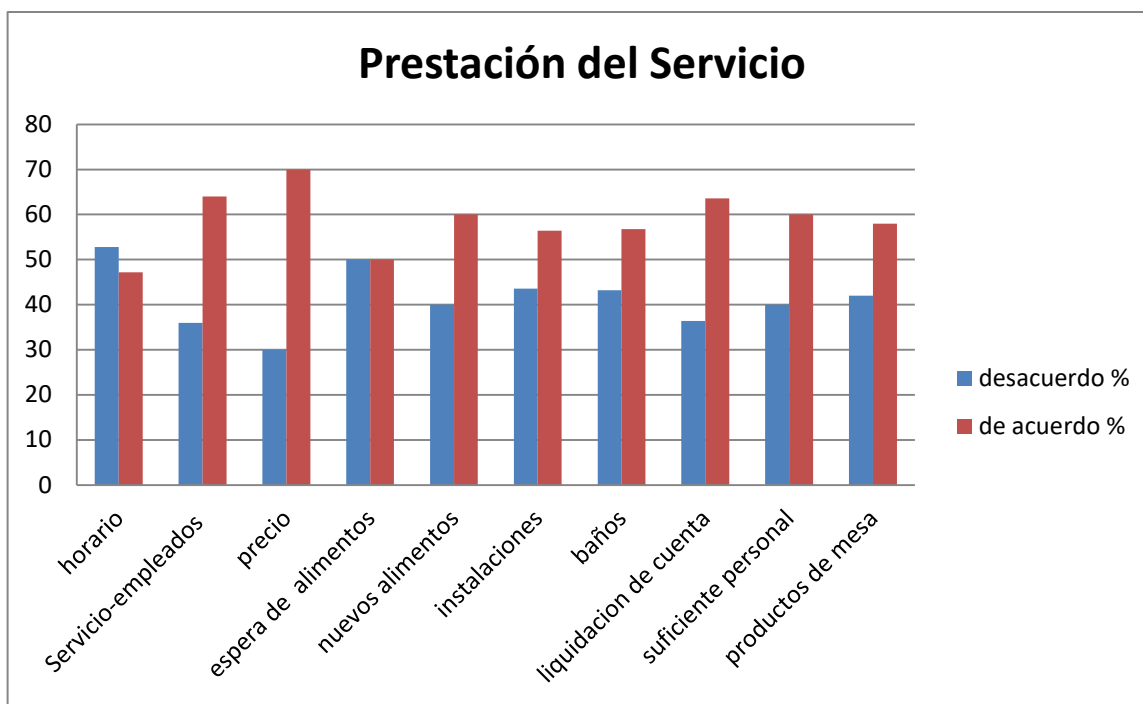
Fuente: Elaboración Propia 2015.

Todos estos conceptos, aún no los manejan las microempresas, son contadas las que se están encaminando por estos aspectos y en su mayoría por empresas que llevan más de 10 en el mercado, que se han dado cuenta de la importancia de la utilización de éstas herramientas.

Variable – Prestación del servicio

En cuanto a la prestación del servicio que mantienen los negocios, se encontraron los siguientes resultados, solamente el 52% de los clientes está de acuerdo con el horario que manejan los diferentes giros del negocio, pues el 48% restante desearía que esos horarios fueran más extensos, en cuanto al servicio que ofrecen los empleados 63% de los clientes manifiestan que el servicio es el correcto, en lo que se refiere a los productos 70% está a favor con estos precios, sin embargo se nota una desventaja en cuanto a la espera del tiempo de servir los alimentos, pues 50% de los comensales está a favor con el tiempo y 50% no está de acuerdo con el tiempo, por lo que hay que trabajar para mejorar esos

números, siguiendo con nuestros ítems, 60% de los clientes están a favor de que se implementen nuevos productos, esto es para mejorar la variedad que ofrecen en dicho lugar, solamente el 58% si siente a gusto con las instalaciones dónde toman sus alimentos al igual que con el servicio de baños mientras que el tiempo para liquidar la cuenta el 63% asegura que el tiempo es el adecuado de espera, un 40% manifiesta que el personal que labora en los lugares no es el suficiente para lograr una buena calidad del servicio, por lo que habrá que poner de manifiesto el uso de más personal.



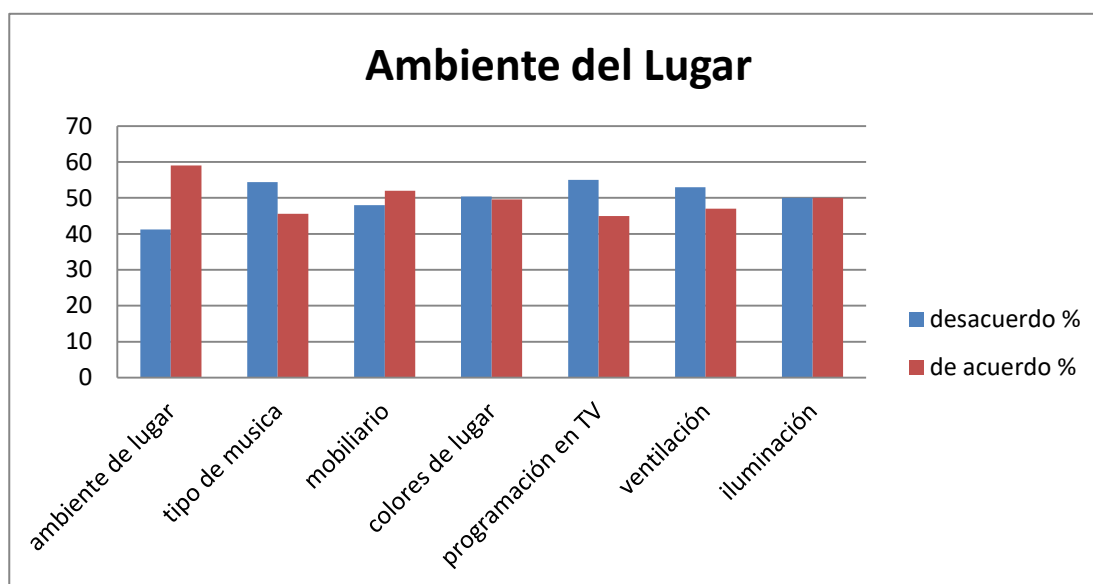
Gráfica 3.18. Prestación del servicio.

Fuente: Elaboración Propia 2015

Variable – Ambiente del lugar

En lo que se refiere a la variable de ambiente del lugar, se preguntó si están de acuerdo tanto con las instalaciones como con la programación ofertada por los dueños del lugar, para lo cual respondieron lo siguiente: 59% de los clientes están de acuerdo con el ambiente que se maneja dentro del negocio, es decir casi el 50% de los clientes que entran a los diferentes giros no se sienten muy a gusto con dicho lugar, 48% no les gusta el tipo de

música que manejan dentro del lugar, 52% está en desacuerdo con el mobiliario que utilizan las microempresas, 50% está de acuerdo y en desacuerdo con los colores que utilizan para el negocio, 47% está en contra de los programas que ven cuando están dentro de un establecimiento, 48% no le gusta la ventilación que utilizan, y por último 50% está a favor y en contra de cómo se encuentra iluminado dicho establecimiento.



Gráfica 3.19. Ambiente del lugar.

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3.2 Interpretación de resultados

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados tanto a las empresas como a los clientes, se plasmaron en la parte anterior, a continuación se presenta la interpretación de los resultados por medio del coeficiente de correlación que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Son pruebas estadísticas para analizar la relación entre variables, corresponden al planteamiento del problema e hipótesis”.

EL análisis de los datos a través de correlaciones permite establecer el grado de relación entre las variables, con las que se puede inferir información referente a la población que integra la investigación. La **correlación bivariada** es una técnica estadística destinada a averiguar: a) si dos variables tienen correlación entre sí, b) si la relación es fuerte – moderada o débil y c) que dirección tiene la relación.

El nivel de significación: indica si existe o no relación entre dos variables. Cuando la significación es menor de 0,05 sí existe correlación significativa.

La correlación es perfecta positiva cuando exactamente en la medida que aumenta una variable aumenta la otra. Se dice que es perfecta negativa cuando aumenta una variable y disminuye la otra.

Analizando el cuestionario realizado a la microempresas y a los clientes se obtuvieron las correlaciones de las variables de estudio, los resultados se muestran en la tabla 3.1.

Correlaciones					
		Innovación	Adm_Organi zacional	Calidad_servicio	Tecnología
Innovación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 43	.402** 0.008 43	.151 0.332 43	.441** 0.003 43
Adm_ Organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.402** 0.008 43	1 43	.03 0.851 43	.291 0.059 43
Calidad_servicio	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.151 0.332 43	.03 0.851 43	1 43	.352* 0.02 43
Tecnología	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.441** 0.003 43	.291 0.059 43	.352* 0.02 43	1 43
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)					

Tabla 3.1 Correlación de variables a dueños de microempresas.

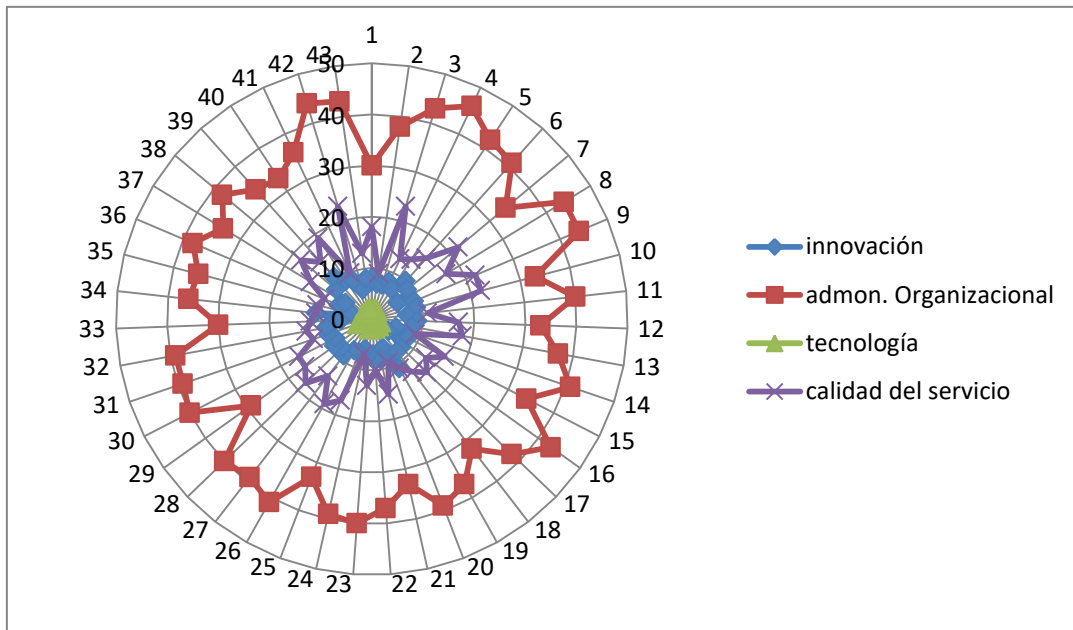
Fuente: Elaboración Propia 2015.

Analizando la tabla anterior, se puede ver que hay una correlación positiva pero baja en las variables de innovación y tecnología con 0.441, sin embargo a medida que haya innovación dentro de las empresas la implementación de la tecnología dentro de las mismas es más indispensable.

Con las variables de innovación y administración organizacional, hay una correlación positiva pero baja de 0.402, sin embargo esto nos dice que a mayor innovación dentro de la organización mayor será la administración organizacional que se debe tener para lograr un

mejor desempeño competitivo. Otra correlación que se encuentra es la de Tecnología con calidad del servicio, es decir; a medida que se tenga implementado más herramientas tecnológicas en la empresa (esto es correo, página web, redes sociales, etc) mayor será la calidad del servicio que se esté dando a los clientes.

La gráfica 3.20 ilustra los resultados de cada una de las variables respecto a la competitividad, el propósito de presentarla es destacar la o las variables que más contribuyen a definir la posición competitiva en las microempresas de alimentos.



Gráfica 3.20. Valoración de la competitividad en las microempresas de alimentos.

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de Excel.

De igual manera, se hizo la correlación de las variables del cuestionario realizado a los clientes, se encontraron los siguientes resultados, ver tabla 3.2.

Correlaciones

		calidad	tecnologia	prestación. servicio	ambiente. lugar
calidad	Correlación de Pearson	1	.316**	.628**	.505**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	250	250	250	250
tecnologia	Correlación de Pearson	.316**	1	.330**	.201**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.001
	N	250	250	250	250
prestación.servicio	Correlación de Pearson	.628**	.330**	1	.770**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	250	250	250	250
ambiente.lugar	Correlación de Pearson	.505**	.201**	.770**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	
	N	250	250	250	250

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 3.2 Correlaciones de variables a clientes.

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Las variables que más se correlacionan son, Calidad con Prestación del servicio con .628, tienen correlación positiva y buena; es decir, a medida que aumenta la calidad dentro del negocio la prestación del servicio será mejor, por lo que se atraerá más clientes al lugar.

Las variables de Prestación del servicio con Ambiente del lugar tiene correlación positiva y buena de 0.770, lo que significa a mejor prestación del servicio se debe aumentar la calidad en el ambiente del lugar, esto para cumplir con las exigencias que nos piden los clientes.

La relación que se encuentra en las variables de tecnología con prestación del servicio es positiva pero baja pues tiene una correlación de 0.330, sin embargo nos dice que a medida que la empresa utilice las herramientas tecnológicas, mayor será la prestación del servicio que brinde a sus clientes.

3.2.1 Interpretación de resultados cuestionario empresas

A continuación se presentan las correlaciones más relevantes sobre los indicadores de las variables de innovación, administración organizacional, tecnología y calidad del servicio, sobre el cuestionario realizado a los dueños de las empresas.

Se puede observar de acuerdo a la tabla 3.3, que hay una relación positiva pero baja entre la planeación y nivel de estudios del dueño de la empresa, es decir; entre más estudios tenga el dueño de la empresa, tenderá a hacer una mejor planeación, ya que contará con las bases necesarias para llevar a cabo una buena ejecución de lo que se requiere para la planeación.

Correlación de Pearson	Planeación
Nivel de estudios del dueño	0.219
Significancia	0.158

Tabla 3.3 Correlación entre planeación y Nivel de estudios del dueño.

Siguiendo con la **planeación**, tiene una relación positiva y baja con respecto al cumplimiento de **metas** que se establezca la empresa, ver tabla 3.4 es decir, a medida que se realice una planeación dentro de la empresa, las metas establecidas se cumplirán de manera eficiente.

Correlación de Pearson	Metas
Planeación	0.203
Significancia	0.434

Tabla 3.4 Correlación entre planeación y Metas.

De acuerdo a la tabla 3.5, la correlación manejada entre si realizan **planeación** y si llevan a cabo **planes estratégicos**, se puede ver que hay una relación media, es decir, a medida que las microempresas lleven a cabo sus planes estratégicos (misión, visión, políticas, objetivos), tendrán los elementos suficientes para hacer una buena planeación dentro de la misma, esto va a repercutir en mejores resultados que beneficien a todos los integrantes.

Correlación de Pearson	Planes estratégicos
Planeación	0.624
Significancia	0.017

Tabla 3.5 correlación entre planeación y planes estratégicos.

Al relacionar la **capacitación** que tienen los empleados para la preparación de los alimentos con otras variables, se tienen los siguientes resultados (véase tabla 3.6); se puede observar que las variables capacitación de los empleados y la **antigüedad de la empresa**, tienen una correlación negativa y baja de -0.442, es decir que a medida que la empresa se va posicionando en el mercado es menor la capacitación que le dan a sus empleados, ya que van perdiendo interés en que sus empleados tengan mejores conocimientos en lo que respecta a la elaboración de los alimentos. Al vincular la capacitación con el **número de empleados** se tiene una correlación negativa y baja, la cual se puede interpretar como a mayor cantidad de empleados que se tenga en la empresa, menor es la capacitación que se les da, ya que optan por que los empleados que llevan más tiempo les enseñen las operaciones básicas para desarrollar su trabajo.

Correlación de Pearson	Capacitación de empleados
Antigüedad de la empresa	-0.442
Significancia	.003
No. Empleados	-0.376
Significancia	.013

Tabla 3.6 Capacitación de empleados con antigüedad de la empresa y número de empleados.

De acuerdo a la tabla 3.7, al correlacionar la capacitación con el manejo de incentivos, se tiene un resultado de 0.418, es decir entre mayor sea la capacitación que tenga un empleado, mayor será el incentivo que pueda recibir por su trabajo. Además de brindarle oportunidades laborales.

Correlación de Pearson	Incentivos recibidos
Capacitación	0.418
Significancia	0.005

Tabla 3.7 Correlación entre capacitación de empleados y manejo de incentivos.

En lo que respecta a la variable de **incentivos de empleados** con el **nivel educativo**, tiene una correlación negativa y baja de -0.470, véase tabla 3.8, con lo que se puede decir que la formación educativa que tengan no interviene en los incentivos que se manejen en la empresa, cualquiera de los empleados tendrá derecho a un incentivo por la ejecución correcta de sus actividades.

Correlación de Pearson	Incentivos de empleados
Nivel educativo	-0.470
Significancia	0.001

Tabla 3.8 Correlación entre nivel educativo e incentivos de empleados.

La correlación obtenida entre las variables de ingresos obtenidos y edad de los dueños con antigüedad de la empresa es la siguiente, ver tabla 3.9, **ingresos obtenidos** con **antigüedad** hay correlación positiva pero débil entre dichas variables. Resulta evidente saber que entre mayor tiempo lleve la empresa en el mercado, sus ganancias se irán incrementando también. Esto porque la empresa va siendo más reconocida por sus clientes, lo que ocasiona que tenga una entrada mayor de ingresos.

Con la variable **Edad de los dueños**, la correlación es positiva y media, es decir, existe un grado de importancia entre la edad de los dueños con el tiempo de permanencia en el mercado, ya que entre más edad tenga el emprendedor, tiene más posibilidades de éxito de permanecer en el mercado, ya que va teniendo más experiencia en cuanto a las necesidades de sus clientes, conoce más a sus competidores y va desarrollando habilidades para brindar un mejor servicio.

Correlación de Pearson	Antigüedad de la empresa
Ingresos obtenidos	0.143
	0.359
Edad del dueño de la empresa	0.476
	0.001

Tabla 3.9 Correlación entre ingresos obtenidos y edad del dueño con antigüedad de la empresa.

A la hora de correlacionar el motivo de tener un **financiamiento** con el **nivel educativo de los dueños**, ver tabla 3.10, se tiene una correlación positiva pero baja de 0.229, es decir, el que el dueño de la empresa tenga más estudios puede hacer que pueda tener acceso más fácil a un financiamiento, pues tendrá mayor información para poder adquirir uno.

Correlación de Pearson	Incentivos de empleados
Nivel educativo	.229
	.140

Tabla 3.10 Correlación entre nivel educativo e incentivos de empleados.

3.2.2 Interpretación de resultados cuestionario clientes

Analizando los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los clientes, se tienen las siguientes correlaciones.

La correlación entre la variable **atención al cliente**, y otras variables es la siguiente, ver tabla 3.11.

Con respecto a la variable **tiempo de preparación de los alimentos**, hay una correlación positiva y fuerte de 0.789, lo que significa que entre mayor sea el tiempo de preparación de los alimentos mayor debe ser la atención que los empleados brinden a los clientes, con la finalidad de que éstos estén a gusto hasta que se les entreguen sus alimentos. En lo que

respecta a la variable **ambiente del lugar**, también hay una correlación buena pues tiene .749, es decir, que el ambiente del lugar será de mayor calidad cuando los empleados brinden una atención también de calidad, lo que hará sentir al cliente cómodo y con ganas de regresar al lugar. También la atención esta correlacionada con tener **suficiente personal** en la empresa, aunque tiene un valor medio de 0.649, esto influye en la calidad del servicio, pues mientras cuente con el suficiente personal para brindar un buen servicio, el cliente estará satisfecho con dicha atención.

Correlación de Pearson	Atención empleados
Tiempo de preparación	0.789 0.000
Ambiente del lugar	0.749 0.000
Suficiente personal	0.649 0.000

Tabla 3.11. Correlación entre atención de empleados y otras variables.

Con respecto a la publicidad con la que debe contar la empresa se tiene lo siguiente, ver tabla 3.12. Las **redes sociales** (Facebook, Twitter) se encuentran ligadas a lo que es el **correo electrónico** con un 0.714, es aceptable ya que si la empresa cuenta un correo electrónico, será más fácil hacer publicidad en las redes, por lo que el correo electrónico es importante contemplarlo para todas las empresas. La **página web** tiene una correlación positiva y buena de 0.815, es decir, la publicidad hecha en redes sociales está muy dirigida a que la empresa tenga una página exclusiva para promocionar sus productos, ya que los usuarios que visiten sus redes sociales podrán acceder a la página de las empresas. Seguidos de contar con **internet**, con un 0.649, ya que sin este dispositivo las empresas no podrán hacer uso de las redes sociales eficientemente.

Correlación de Pearson	Redes sociales
Correo	.714 .000
Página Web	.815 .000
Internet	.649 .000

Tabla 3.12. Correlación entre redes sociales y otras tecnologías.

Otra correlación se da entre **variedad de comida y suficiente personal**, esta es positiva y media con 0.549 como lo muestra la tabla 3.13, lo que da a conocer que entre mayor personal tenga la empresa, podrá tener más variedad de productos para ofrecer a los comensales, lo que hará que la gente tenga más variedad de platillos que escoger y puedan visitar el lugar frecuentemente.

Correlación de Pearson	Variedad del menú
Suficiente personal	.549 .000

Tabla 3.13. Correlación entre personal y variedad del menú.

Con los análisis hechos de los dos cuestionarios, ahora conocemos como se encuentran las microempresas de alimentos en estos momentos, cuáles son sus debilidades y cuáles son las áreas de oportunidad que éstas deben de poner en marcha para ser mayormente competitiva.

CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD

En este capítulo se describe una propuesta de solución a la problemática que enfrentan las microempresas del sector alimenticio en el municipio de Apizaco, mediante la propuesta de un diseño de modelo de competitividad que ayude a éstas a permanecer más tiempo en el mercado, a ser sustentables y ofrecer un servicio de calidad.

Este modelo es justificado por los cuestionarios realizados tanto a los dueños de las microempresas como a sus clientes.

4.1 Análisis FODA

De acuerdo a los resultados observados en el capítulo III. Se realizó un análisis FODA para saber el estatus en que se encuentran las microempresas para empezar a formar los elementos que llevará el modelo de competitividad. El análisis FODA se muestra a continuación.

FORTALEZAS

- El 50 % de las empresas tiene una gran variedad de productos a la venta.
- 65% de los dueños, tienen menos de 50 años.
- 57% han cambiado sus productos de acuerdo a los gustos de los clientes.
- 93% cuentan con productos exclusivos de la empresa, es decir; no han copiado a sus competidores.
- Más del 50% de las empresas ocupan las ganancias para reinvertirlo en el negocio.
- En cuestión de clientes, el 90% maneja una relación directa con el cliente.
- El 61% de los clientes, está de acuerdo con la temperatura y cantidad de sus alimentos.
- 65% de los clientes está de acuerdo con la temperatura y variedad de bebidas.
- El 67% considera que la atención de los empleados es la adecuada.
- El 100% de las empresas maneja precios accesibles.
- Tiempo de liquidación de la cuenta, el 63% considera rápido.

- 57% dice que el ambiente de las empresas es bueno.

DEBILIDADES

- 44 % de las empresas tienen menos de 1 año.
- El 61 % de los dueños tiene estudios básicos.
- El 57% cuenta con una baja tecnología.
- 71% de los dueños no sabe cómo hacer una planeación.
- 57% de las empresas no realiza planes estratégicos.
- 57% de las empresas no proporciona incentivos a sus empleados.
- Sólo 39% de los empleados tienen conocimientos en cocina.
- 51% de los dueños no maneja metas para su negocio.
- Los empleados no reciben una capacitación formal, el 53% recibe capacitación del dueño, mientras que un 26% nunca ha recibido capacitación.
- 51% no realiza publicidad externa, sólo se concentran en realizar publicidad en sus negocios.
- 37% de los clientes están insatisfechos con el tiempo de preparación en los alimentos.
- 44% de clientes no están de acuerdo con las instalaciones que ofrece el lugar.
- 42% de clientes requiere que los baños sean más limpios.
- No están de acuerdo con el tipo de música que se maneja, pues el 54% de los clientes lo manifiestan.
- 48% de clientes no están del todo conformes con el mobiliario.
- 50% No están de acuerdo con los colores del lugar.
- El 56% de los clientes está en desacuerdo con el horario que se maneja.
- Requieren de más iluminación, ya que el 50% de los clientes no están de acuerdo con ello.
- El 100% de las empresas no cuenta con un financiamiento.
- El 60% de las empresas no desarrollan metas para su crecimiento.
- El 57% de las empresas no cuenta con un organigrama dentro de la empresa.
- El 90 % de las empresas no tiene alianzas con otras empresas.

- El 57% nunca ha pedido asesoría profesional (ningún ámbito).

OPORTUNIDADES

- El 50% de los clientes desean un correo electrónico.
- El 54% de los clientes requieren de una página web, dedicada exclusivamente para la empresa.
- 50% de clientes desean promoción en redes sociales.
- 61% requieren ventas por teléfono.
- El 65% desea internet dentro del establecimiento.
- El 43% de los clientes requieren tener pago con tarjeta.
- 50% requiere de nuevos productos dentro del negocio.
- 65% Desean tener ventas a domicilio.
- Organización de eventos privados.
- Pueden pedir un financiamiento a fondo perdido.
- Pueden ampliar su horario de trabajo.
- Tener música en vivo los fines de semana.
- Dar mejores promociones a los clientes potenciales.

AMENAZAS

- Mucha competencia, ya que se encuentran 80 empresas dentro del giro alimenticio.
- Pagan muchos impuestos porque no saben cómo deducir.
- No llevan un control adecuado de las ventas y compra de materia prima.
- Son muchos requisitos para la constitución de un negocio.
- Las empresas particulares no dan apoyo financiero para pequeñas empresas.
- El 85% no conocen sobre los apoyos gubernamentales.
- Renta de locales muy caro.

4.2 MODELO O PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Si se analizan los modelos presentados (ver Marco Teórico), éstos son válidos a nivel macroeconómico que pueden ser adoptados a nivel país o estatal, pero si se trata de evaluar la competitividad de un solo sector a nivel micro empresarial, los factores a considerar varían de manera significativa.

El modelo de competitividad para microempresas del sector alimenticio del municipio de Apizaco se describe como una herramienta administrativa con la que podrán contar los dueños de las empresas y el personal, para lograr mejorar las acciones que realicen dentro de estos negocios.

La información que se utilizó como base para realizar el nuevo modelo, es resultado de la investigación de campo realizada en estas microempresas y presentada en capítulo III.

El objetivo general del modelo es: ser una guía para los microempresarios del sector alimenticio y lograr niveles de competitividad en la realización de sus platillos como del servicio, mediante la implementación de las propuestas en dicho modelo.

La selección de los elementos que contendrá el nuevo modelo de competitividad está relacionada con los resultados obtenidos de diferentes modelos relacionados con el sector para mejoramiento de las mismas en diferentes ámbitos, ver tabla 4.1.

Autor Elementos	Modelo de Admon. Estratégica Empresas Restauranteras 2007	Modelo de Competitividad de destinos Turísticos (2012)	Modelo Nacional para la competitividad 2010	Modelo CANVAS 2010	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos 2015	Elementos seleccionados para el nuevo modelo 2016
Innovación: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Sistemas • Tecnología • Estrategias 		✓			✓	✓
Necesidades del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Servicios • Calidad • Costos 	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competidores: <ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Calidad • Costos 		✓	✓	✓		✓
Desarrollo del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Habilidades • Recursos 	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ventaja competitiva: <ul style="list-style-type: none"> • Costos servicios • Calidad • Rentabilidad • Participación en el mercado • Posicionamiento 	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entorno: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno • Desarrollo de estrategias 			✓	✓		✓
Alianzas : <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas • Socios estratégicos 			✓	✓		
Canales de distribución: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y ventas 			✓	✓		
Planeación estratégica			✓		✓	✓
Mejora continua <ul style="list-style-type: none"> • Planear • Hacer • Verificar • Actuar 			✓		✓	✓
Recursos financieros			✓		✓	✓
Tecnología			✓		✓	✓

Tabla 4.1 Selección de elementos coincidentes de modelos de competitividad

Fuente: Elaboración propia 2016.

Con los elementos seleccionados de la tabla anterior, se procede a desarrollar el modelo propuesto.



Diagrama 4.1 PROPUESTA DE MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA MICROEMPRESAS DE ALIMENTOS

Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.3 Descripción del modelo de competitividad

El modelo gráfico propuesto está soportado por una base muy importante La Planeación Estratégica, pues es la base fundamental dentro de cualquier organización, ya que ésta es la forma y la estructura en que la organización dará el sustento para los siguientes elementos.

Una vez determinada la base, los pilares que conforman el modelo son la calidad del servicio, innovación, recursos humanos y capacidad instalada, pues servirán de ayuda para medir la organización internamente, analizar los resultados y definir nuevas estrategias, como estudio externo de la empresa se tiene el análisis de mercado y la competencia, éstos elementos permiten identificar los clientes a quien se les va a vender el servicio y la mejor ubicación para posicionar la organización, determinar quiénes son los competidores cercanos y determinar el precio de venta, esto conlleva a lo que será el valor agregado que tendrá la organización para con sus clientes y la captación de nuevos.

Una vez que se ha hecho el análisis de cada uno de estos factores, llegamos a un punto dónde la organización podrá estar dentro de una mejora continua, evaluando y siempre buscando estrategias innovadoras para llegar a la cima dónde pueda ser competitiva consigo misma y con el entorno.

4.4. Desarrollo de cada indicador del modelo

De los resultados obtenidos del análisis FODA, una parte importante del análisis: las amenazas y debilidades, nos sirve de base para dar respuesta al objetivo principal de esta investigación que es minimizar esas características y defender las fortalezas y las oportunidades encontradas, para ello en cada uno de los elementos que componen el modelo, se pone de manifiesto los planes de acción a esas problemáticas.

1. Planeación estratégica

La elaboración de un plan estratégico, es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, con la intención de fijar objetivos que se quieran alcanzar en la organización. Fijará el rumbo que tomará la empresa desde su inicio.

Los resultados del FODA mencionan que 57% de las empresas no realizan planes estratégicos (misión, visión, objetivos, políticas) de las empresas que dicen tenerlos, no están visibles y los empleados no los conocen lo que significa que no saben el rol que tienen dentro del negocio, pues no manejan un organigrama con las jerarquías que se encuentran dentro del negocio, debido a que no conocen lo que es y cómo hacerlo.

71% de las empresas encuestadas no realiza planeación, la causa principal de esto es que no saben lo que significa la palabra planear, el 29% restante que si hace una planeación se debe a que los dueños del negocio tienen estudios universitarios, pero 60% de las empresas no realizan metas para su crecimiento, esto a consecuencia de que la mayoría no tiene una base bien fundamentada, para la solución a toda esta problemática se propone en primer lugar que las empresas tengan como base la planeación estratégica.

Lo primero que debe hacer la organización es definir su misión pues es el punto de partida de la actividad de la empresa, seguido de la visión, dónde se plasmará que es lo que la empresa quiere ser en el futuro.

Con estos dos puntos importantes, se pueden crear metas estratégicas que ayudarán a formular que hacer para conseguir los planes a futuro. También se encuentra lo que son los objetivos de la organización, dónde se especifican las acciones que la empresa llevará a cabo para el logro de las metas anteriormente propuestas. Los valores que serán parte de la organización, pues son parte fundamental del clima organizacional que se manifieste en la empresa, tanto para los trabajadores como para los clientes.

Dentro del plan estratégico se encuentra lo que se conoce como “control estratégico” el cual ayuda a evaluar el progreso de la organización y sus estrategias para llevar un monitoreo del proceso, para esto se recomienda que la empresa tenga un manual de organización y una herramienta de diagnóstico, dónde se monitoreen aquellos aspectos que forman parte del plan estratégico de la misma (Ver Anexo 3).

Se deben conocer las necesidades que se requieren de acuerdo al tipo de giro de la empresa, para tener completo el manual de organización es necesario conocer el perfil del puesto para cada uno de los trabajadores, ya que por pequeña que sea una empresa, es parte fundamental que el personal cumpla con las condiciones necesarias para una buena

ejecución de sus actividades, para ello se realiza un manual de perfil de puestos, en él se hace énfasis las tareas que desempeñará el trabajador, los objetivos del puesto, el nivel de estudios requerido y los conocimientos necesarios.

Una vez que se cuenta con todo lo anterior, es necesario que se lleve una evaluación periódica de todos los elementos antes mencionados, esto ayudará a monitorear si las acciones y actividades que se están realizando son las adecuadas para el logro de nuestras metas, si no es así, realizar acciones estratégicas nuevas que permitan avanzar hacia dónde queremos que esté nuestra empresa.

De la planeación estratégica se despliegan los siguientes indicadores que permitirán medir la situación interna de la empresa.

a) Calidad del servicio

La calidad del servicio es una parte fundamental y principal dentro de la competitividad, pues es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concientización.

Las principales debilidades que se tiene en las microempresas de alimentos con respecto a este indicador son las siguientes:

- 51% no realiza publicidad externa, sólo se concentran en realizar publicidad en sus negocios.
- 37% de los clientes están insatisfechos con el tiempo de preparación en los alimentos.
- 44% de clientes no están de acuerdo con las instalaciones que ofrece el lugar.
- 42% de clientes requiere que los baños sean más limpios.
- No están de acuerdo con el tipo de música que se maneja, pues el 54% de los clientes lo manifiestan.
- El 56% de los clientes está en desacuerdo con el horario que se maneja.

Para dar solución a las debilidades encontradas se debe evaluar la calidad del servicio, los clientes comparan lo que esperan con lo que recibieron, utilizan esas expectativas como

parámetros de medición, esto forma parte de lo que se conoce como “ecuación de la calidad del servicio (SERVQUAL)”, que se presenta de la siguiente manera:

$$C = E - P \quad \text{ecu ... 4}$$

Dónde:

C = calidad

E = expectativas

P = prestación del servicio

La ecuación se expresa de la siguiente manera:

La prestación de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación del servicio obtenido (International Service Marketing Instituto, 2001), para tener alguna referencia de lo que piensa el cliente, en la tabla 4.2 se muestran los posibles resultados.

Positiva	La prestación del servicio supera las expectativas; el servicio es calificado como excelente, hace las delicias de los clientes, los clientes quedan más que satisfechos con el servicio (los clientes reciben más de lo que esperaban)
Neutra	La presentación iguala las expectativas; el servicio es calificado como bueno, aceptable, satisfactorio, los clientes quedan satisfechos con el servicio (los clientes reciben lo que esperaban)
Negativa	La presentación no satisface las expectativas, el servicio es calificado como malo, pobre, deficiente, insatisfactorio, los clientes quedan insatisfechos con el servicio (los clientes no reciben lo que esperaban)

Tabla 4.2 Posibles resultados de la ecuación de la calidad.

Fuente: (International Service Marketing Instituto, 2001).

Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes (Castillo, 2005) respecto de la importancia relativa de las cualidades del servicio SERVQUAL, resulta útil para conocer:

- Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- Lo que desean los clientes de la organización.
- Lo que perciben en contra los clientes (beneficios descriptivos).

- Las brechas de insatisfacción específicas.

El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave. Dentro de los indicadores que se tienen para medición de la competitividad en la calidad del servicio de manera interna son los siguientes:

- Satisfacción del cliente
- Número de quejas
- Número de clientes nuevos
- Ventas a clientes nuevos sobre total de ventas
- Frecuencia de clientes
- Porcentaje de devoluciones de clientes
- Tiempo de entrega de los alimentos

Para conocer la opinión del cliente puede ayudarse del formato guía, ver anexo 3. Dentro de la empresa, se debe tener en cuenta el ciclo de servicio, esta herramienta es de gran utilidad para conocer tanto los momentos difíciles como el tiempo aproximado por cada cliente, para ello se muestran las actividades que interviene dentro del servicio, ver diagrama 4.2.



Diagrama 4.2 Ciclo del Servicio en empresas de alimentos

Fuente: Elaboración Propia 2015. En base a datos de Service, 2001

Además de tener el ciclo del servicio, la empresa debe contar con un instrumento de medición que permita analizar la calidad que los clientes están percibiendo, con el propósito de mejorar cada vez más esa atención, para ello se muestra un ejemplo de una herramienta de diagnóstico que puede ser útil para saber lo que opinan sus clientes de su servicio, (Ver Anexo 3).

b) **Innovación**

Es un cambio que supone una novedad, es decir, que elementos tiene su empresa que no tengan las demás. Dentro de la innovación se encuentra lo que es la tecnología, el tipo de publicidad que maneja, promoción de nuevos platillos (degustaciones), todo esto es parte del valor agregado que la organización ofrece a los clientes, siempre haciendo la pregunta, ¿Qué estoy ofreciendo que no ofrezcan mis competidores?

De acuerdo a los resultados encontrados por el FODA, se encontraron buenas oportunidades que las microempresas pueden poner en práctica, entre ellas mencionamos las siguientes:

- El 50% de los clientes desean un correo electrónico.
- El 54% de los clientes requieren de una página web, dedicada exclusivamente para la empresa.
- 50% de clientes desean promoción en redes sociales.
- 61% requieren ventas por teléfono.
- El 65% desea internet dentro del establecimiento.
- El 43% de los clientes requieren tener pago con tarjeta.
- 50% requiere de nuevos productos dentro del negocio.
- 65% Desean tener ventas a domicilio

Dentro de las propuestas ajenas al de los clientes se mencionan los siguientes:

- Organización de eventos privados.
- Pueden pedir un financiamiento a fondo perdido.
- Pueden ampliar su horario de trabajo.
- Tener música en vivo los fines de semana.
- Dar mejores promociones a los clientes potenciales.

De las oportunidades encontradas para las microempresas se deben considerar las más adecuadas de acuerdo al giro de las mismas, considerando como base la innovación que tiene dos tipos de impactos en la empresa, los tangibles y los intangibles, los tangibles son fáciles de calcular para ello se deben conocer los indicadores que servirán para dicho análisis que son los siguientes:

- Ingresos por nuevos productos vendidos.
- Oferta de productos estacionarios.
- Número de clientes nuevos mediante la implementación de redes sociales.
- Ingresos por ventas telefónicas.
- Porcentaje de clientes de acuerdo al tipo de publicidad manejado.
- Número de clientes frecuentes por uso de herramientas tecnológicas (pago con tarjeta, página web, internet, etc)

Sin dejar de lado aquellos aspectos intangibles como son:

- Liderazgo, dominio e inteligencia por parte del dueño.
- Organización conjunta entre todos los miembros del equipo.
- Planeación estratégica

Con el propósito de saber, analizar y medir el nivel de innovación con el que cuenta su empresa, se muestra un ejemplo de una herramienta de diagnóstico (Ver Anexo 3).

c) **Recursos humanos**

Parte fundamental para el buen funcionamiento de las empresas de servicios es su personal, ya que este aporta un capital humano intangible pero de gran valor para el regreso de nuestros clientes.

En los resultados obtenidos de las encuestas 67% de los clientes considera que la atención de los empleados es la adecuada, están a gusto con el servicio que les han dado, esto hace que se vuelvan clientes frecuentes, sin embargo el 33% restante no está conforme con el servicio, provocando una mala fama y desinterés en regresar.

Es de suma importancia poner atención en el porcentaje que no está de acuerdo con la atención pues es un indicador que a la larga pueden ser muy perjudiciales para la empresa.

Otro problema fundamental encontrado es la capacitación del personal, sólo 39% de los empleados de las microempresas encuestadas tienen conocimientos en cocina, esto es porque 40% de los empleados son contratados por que vinieron por el empleo y 16% son familiares de los dueños. Todos estos aspectos provocan que no se tenga la vocación del servicio y se vea reflejado en una mala atención. Además de contar con los conocimientos necesarios, otro factor importante para un buen servicio de calidad es reconocer la labor que hacen los buenos empleados, que se sientan motivados a seguir trabajando y ser mejores en lo que hacen, los resultados arrojados en el análisis FODA, da un panorama que 43% de las microempresas no motivan a sus trabajadores, más allá de dar algún incentivo monetario, el personal desea un reconocimiento por parte de sus compañeros y en especial del o los dueños, saber que tienen confianza en lo que hace.

Para todo lo anterior, la calidad del servicio parte desde el momento del reclutamiento y contratación de nuestro personal, tener claro el perfil que requiere y las actividades a realizar (ver perfil de puestos del manual de organización), seguido de la capacitación brindada a los mismos, no hay que ver esto como un gasto, sino más bien es una inversión a corto plazo, desde el dueño de la empresa hasta el trabajador de limpieza, debe tener en algún momento una asesoría y capacitación para mejoramiento del servicio y trabajo en equipo, todos estos puntos se verán reflejados tanto en la productividad como en la rentabilidad de la empresa.

Algunos indicadores que ayudarán a saber la calidad que se tiene en lo que respecta al recurso humano son los siguientes:

- Porcentaje de rotación del personal.
- Capacitación.
- Incentivos.
- Porcentaje de satisfacción del empleado.
- Productividad del empleado.
- Perfil de los empleados.

Para los puntos anteriores es necesario contar con una herramienta fácil y sencilla, que permita al dueño determinar el nivel de calidad de servicio que está ofreciendo, como perciben sus clientes ese servicio, para ello puede hacer uso de un formato guía que permita verificar esos indicadores (Ver Anexo 3).

Otro punto importante es medir el grado de satisfacción de los empleados que tienen trabajando en su empresa, si se sienten motivados para ofrecer un servicio de calidad, para ello se puede hacer un cuestionario para medir el grado de satisfacción que se tiene en la empresa cada determinado tiempo, puede ayudarse del formato guía ubicado en el anexo 3.

d) Recursos financieros

Los recursos financieros dentro de una organización son los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades, es decir los recursos financieros pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, propiedades, etc.

Dentro de los resultados obtenidos en el ámbito monetario, el 81% de las microempresas renta el local dónde está su negocio, esto hace que se tenga una fuga importante de dinero y que no tengan la capacidad de ahorrar para poder hacerlo crecer, los impuestos y todos los gastos públicos que tienen que pagar durante el año también influyen ya que 57% de las empresas nunca ha pedido alguna asesoría que los oriente para llevar un buen control en cuestión de aspectos financieros. Además la falta de algún tipo de financiamiento no les permite crecer de la forma que quisieran. La mayoría sólo obtiene lo necesario para sobrevivir.

Para atacar este problema y dar una alternativa de solución a las microempresas, éstas deben de empezar por llevar un control específico de las ventas y los costos de producción de sus productos, separando por completo la relación familiar – negocio (es decir, evitar agarrar dinero de la caja a menos que se haga el conteo final separando los gastos) ya que esto es una actitud muy común en la mayoría de las ocasiones.

Para identificar como está la empresa económicamente, se puede hacer uso de indicadores que permitan llevar un control sobre los recursos, éstos son:

- Rentabilidad: indica el porcentaje neto por cada peso vendido
- Solvencia: indica la capacidad de pago del negocio.
- Estabilidad: indica el nivel de endeudamiento de la empresa.

Además de poder llevar un registro sobre los ingresos y egresos, es importante tomar en cuenta las bases necesarias que se deben de implementar desde el momento de poner en marcha el negocio, es decir, cumplir con las normas fiscales que se requieren para poder llevar en orden la situación financiera, estos son los siguientes:

- Constitución formal de la empresa: solo así el emprendedor logrará que su negocio sea considerada legalmente establecida por el Gobierno y pueda funcionar en forma regular.
- Cumplir con las obligaciones fiscales que manda la ley: permitirá llevar un control adecuado interno para beneficio de todos los participantes de la organización.

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser las siguientes:

- Venta del servicio: los clientes entregan dinero a cambio de un servicio brindado.
- Créditos bancarios: solicitud de un préstamo a un banco en específico.
- Apoyo familiar: aportación de cada uno de los integrantes de la familia que laboran en el negocio.

Una ventaja significativa que puede levantar la economía de un negocio, es mediante la solicitud de apoyos gubernamentales, es cierto que el 100% de las microempresas encuestadas no cuentan con ningún apoyo pero esto se debe a la falta de información pues no conocen las dependencias a las que pueden acercarse. Para tratar esta problemática pueden hacer uso de la información presentada en el apartado 1.3.5. apoyo para microempresas en el estado.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier

empresa, para tener una idea de cómo llevar su control financiero, se da una propuesta de formato guía (Ver Anexo 3).

e) Capacidad instalada

El diseño de un negocio es vital para ofrecer un servicio de calidad, el no poner atención a este aspecto se verá reflejada en pérdidas por remodelación, tiempo y materias primas, dificultad en el control y seguimiento del elemento humano.

Las debilidades que tienen la mayoría de las microempresas en relación a lo que piensan sus clientes del lugar son las siguientes:

- 48% de clientes no están conformes con el mobiliario.
- 50% No están de acuerdo con los colores del lugar.
- Requieren de más iluminación, ya que el 50% de los clientes no están de acuerdo con ello.
- 44% no están de acuerdo con las instalaciones que ofrece el lugar.
- 42% están inconformes con la limpieza en los sanitarios.
- 54% no le gusta el tipo de música que se escucha en el lugar al igual que la programación de tv.

En base a las debilidades detectadas se sugiere que dependiendo del giro se analice si se requieren adecuaciones acordes a sus necesidades, tomando el tiempo necesario para determinar la mejor manera de acondicionar el espacio destinado para la prestación del servicio, para ello se deben tomar en cuenta algunas consideraciones como son:

- Circulación: considerar las rutas a seguir por los clientes y el personal de servicio, pasillos, entradas y salidas.
- Decoración: decidir el esquema básico de interiores (colores, adornos, ventilación,) para crear el estilo propio del lugar.
- Organización de mesas y asientos: tomando en cuenta el espacio ocupado por los mobiliarios, organizar de la mejor manera posible la ubicación de las mesas y sillas.
- Ruido: considerar la necesidad de reducir el ruido que entra del exterior y de la cocina.

- Ventilación: examinar las disposiciones para calefacción y ventilación adecuadas de acuerdo a las necesidades de cada giro.

Dentro de los indicadores que se tienen para medir la capacidad instalada de la organización se tienen los siguientes:

- Capacidad instalada: cuando se conocen las dimensiones del lugar dónde se va a ubicar el negocio, se utiliza el método del cálculo del área y determinar la cantidad de comensales que se puede atender en un momento de máxima carga.
- Capacidad de servicio: la duración del servicio es el tiempo que ocurre desde que el cliente llega y es ubicado en una mesa hasta que es despedido, esta medición es fundamental para establecer acciones sobre la demanda, ajustando esto a las necesidades del negocio.
- Capacidad máxima de asientos: al descomponer en factores el tiempo del ciclo de servicio con la cantidad total de asientos disponibles, se puede calcular la ocupación máxima del negocio para cualquier día o parte del día.
- Uso de la capacidad: conocer la capacidad real que se está ocupando sirve para establecer objetivos realistas y metas.

Una vez construido o adaptado el diseño del local, si no se calcula bien o no se cumplen con los principios establecidos para el servicio, se verá afectado el mismo tanto para las operaciones como responder a una demanda creciente en el futuro. Es por eso que la determinación de la capacidad instalada y el buen uso de ellos se hagan presentes, para ello se debe determinar cada uno de los puntos anteriores para una productividad eficaz y eficiente, para ello se presenta una guía para identificar la mejor manera de adecuar su negocio de acuerdo a sus necesidades. (Ver anexo 3).

Una vez que se ha terminado de analizar las estrategias de manera interna, es importante conocer también las externas ya que éstas ayudarán en el desarrollo de las metas, pues influyen de manera circunstancial y ver si se está yendo por el camino correcto.

2. Mercado

Cualquier estrategia de mercado debe ser consciente del entorno y de los factores externos que rodean la actividad comercial que se planea desarrollar, es importante analizar los elementos claves del entorno para poder determinar las estrategias más adecuadas e introducir la idea comercial en un mercado específico.

Los elementos en los que más se encuentran débiles las empresas son en los siguientes:

- El 57% de las microempresas encuestadas nunca se ha acercado a pedir alguna información de manera profesional para solicitar una capacitación para realizar una publicidad adecuada y hacer frente a sus competidores, ya que la mayor parte de empresas con una antigüedad mayor a los 10 años, no ven la necesidad de hacer publicidad pues su reputación y antigüedad los respaldan.
- Sin embargo 22% de las empresas afirma que no cuentan con los recursos suficientes para realizar la publicidad y sólo lo hacen dentro de su negocio, pues del total de las microempresas encuestadas el 51% realiza sólo las promociones del día dentro de su local.
- Otra característica importante encontrada, es que los dueños no saben a qué tipo de clientes está orientado su negocio, esto limita a que no estén preparados para ofrecer el servicio de calidad que espera el cliente.
- La mayor parte de las empresas renta el local dónde tiene su negocio, lo que implica que a veces por la falta de recursos económicos, escojan un lugar retirado y poco afluente que no permita su crecimiento, el local esté muy pequeño y no permita atender la demanda que tiene provocando el desinterés de los comensales.

Para poder hacer frente a este problema y de una manera fácil y económica los mismos dueños pueden investigar y elegir lo que mejor se acomode a sus necesidades de ventas puede hacer uso de un plan de marketing.

Un estudio de mercado aportará los datos necesarios para desarrollar un plan de marketing de éxito, y ayudará a crear una identidad competitiva, además de elegir la mejor ubicación para emprender el negocio.

Dentro del análisis de mercado se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Factores demográficos: es analizar el mercado dónde se tiene interés por poner el negocio, se toman en cuenta factores como: tamaño de la población, cultura alimenticia, crecimiento.
- Selección del mercado meta: definir a qué tipo de población va a estar enfocado el negocio, rango de edades.
- Factores económicos: crecimiento económico, inflación, nivel socioeconómico, ingresos del mercado objetivo.

En muchas ocasiones la realización de un estudio de mercado es sinónimo de dinero, pues se te tiene la creencia que gastar para hacer un investigación, que no está a su alcance o que no merece la pena hacer un estudio que necesita de tiempo, sin embargo hay que verlo como una forma de estrategia que traerá consigo las respuestas que uno espera para el éxito del negocio, lo puede hacer uno mismo sin gastar tanto, es importante analizar las ventajas o desventajas que trae consigo un estudio de mercado.

En el Anexo 3 se presenta una guía rápida y sencilla para realizar un estudio de mercado que podrá realizar fácil y sencillamente.

3. Competencia

El análisis de la competencia consiste en analizar las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los competidores que se encuentran dentro de la zona geográfica dónde se encuentra su negocio, con el fin de tomar decisiones y estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible.

De acuerdo a la investigación realizada, los resultados arrojados por el SIEM 2015, en el municipio hay 80 microempresas del giro alimenticio (sólo empresas registradas

oficialmente, aparte las que funcionan de manera informal, o los estanquillos), lo que provoca demasiada competencia y es más difícil convencer a la población de elegir nuestro negocio.

La falta de publicidad que tienen las microempresas es otro factor importante, pues la gente no sabe que existen ni los productos que ofrece, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas el 75% de la población conoció el lugar porque pasó enfrente del negocio, 15% por la antigüedad que lleva la empresa y 10% por recomendación.

50% de las empresas tiene menos de 20 productos a la venta, lo que las posiciona en una desventaja con respecto a sus competidores y esto hace que no sea de mucho agrado para la población de la región.

En la actualidad la mayor parte de la publicidad es por herramientas relacionadas con el celular o computadora (Facebook, WhatsApp, páginas web, etc), lo que significa que las empresas que manejen esas herramientas serán las que sobresalgan de sus competidores, pues la gente sabrá lo que puede ofertar el negocio.

Se suele pensar que el análisis de la competencia es una tarea compleja que requiere de expertos para su investigación, pero lo cierto es que es algo tan sencillo como visitar los negocios de los competidores y tomar nota de sus procesos, de sus servicios, o entrar en su página web y conocer sus productos.

Para conocer la información se podrían formular las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde se encuentran ubicados?
- ¿A qué mercados están dirigidos?
- ¿Cuáles son sus recursos?
- ¿Tipo de publicidad que manejan?
- ¿Qué tipo de materiales o insumos utilizan para sus productos?
- ¿Cuáles son sus precios?

Una vez analizada la información obtenida, se procede a la toma de decisiones y diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas encontradas.

Para que pueda diagnosticar como se encuentra su empresa con respecto a sus competidores, puede hacer uso de un formato guía para autoevaluarse. (Ver formato para ventaja competitiva en Anexo 3).

4. Valor agregado

Con todos los puntos anteriores analizados tanto internos como externos y empleando las estrategias adecuadas para hacer frente a todos los indicadores, se puede llegar a lo que es el valor agregado que necesita la organización para ser reconocida por los clientes.

Es identificar aquellas características que necesitan los clientes y que ninguno de los competidores les ha dado.

También es importante conocer el impuesto al valor agregado (conocido como IVA) es un tributo que se aplica al consumo: el comprador lo abona cuando compra el producto, es un impuesto indirecto ya que el vendedor recibe el dinero del comprador y luego éste debe abonarlo al Estado.

5. Mejora continua

La mejora continua es un proceso de trabajo para hacer más productivo a la organización, con ella es posible medir los objetivos planeados inicialmente e incluso superarlos. Con este método es posible estar monitoreando el nivel de competitividad tanto interno como el que se tenga con respecto a los competidores.

“Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, para mejorar todos los días”

Este proceso se puede llevar fácilmente utilizando el ciclo de mejora continua, el cual se presenta en el diagrama 4.3.

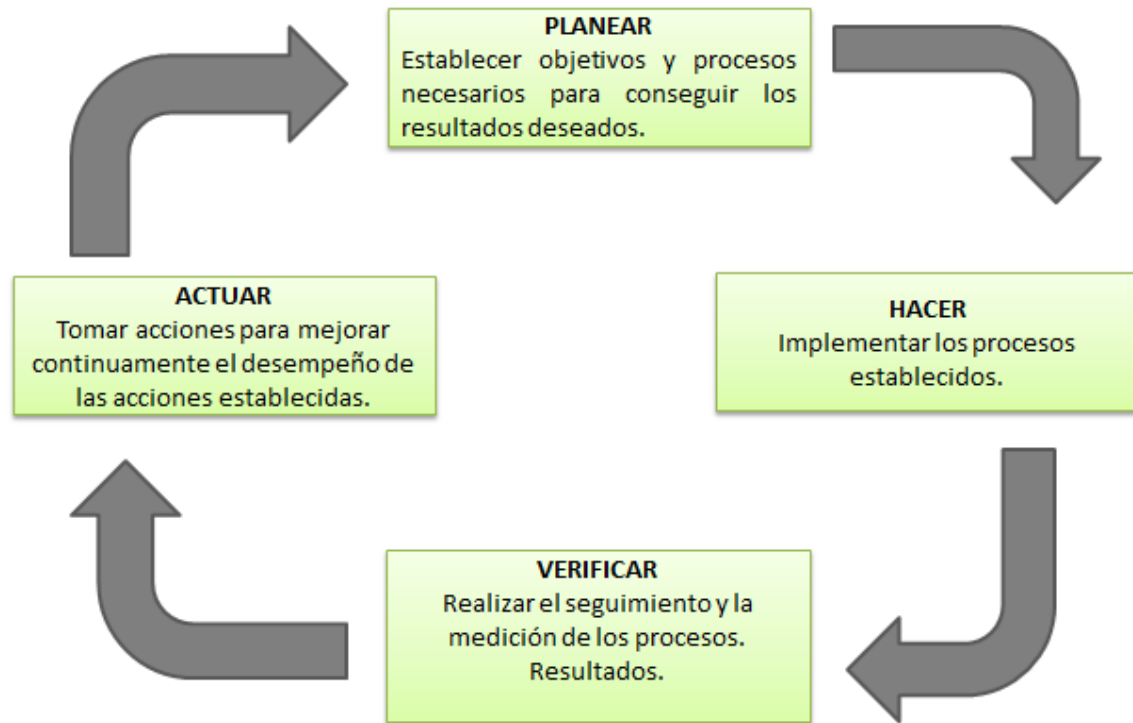


Diagrama 4.3 Ciclo de la Mejora Continua.

Fuente: Cuatrecasas Arbós, 2010.

La base de mejora continua es la autoevaluación, en ella detectamos puntos fuertes que hay que tratar de mantener y mejorar, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo de mejora se basa en los siguientes apartados:

PLANEAR: es la organización lógica del trabajo y se compone de lo siguiente:

- Identificación del problema y planificación.
- Observación y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

HACER: se realizan las acciones necesarias diseñadas para cumplir con los objetivos.

- Preparación exhaustiva y sistemática de las acciones.
- Aplicación controlada del plan.

- Verificación de la aplicación.

VERIFICAR: comprobación de los logros obtenidos.

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.
- Comparación con los resultados anteriores.

ACTUAR: posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Para implementar de la mejor manera lo que es la mejora continua, se propone que cada cierto periodo de tiempo, se esté autoevaluando con cada uno de los puntos planteados anteriormente, ya que esto le indicará los conceptos en los que debe trabajar más y conservar los puntos buenos, es importante que se den responsabilidades a cada uno de los integrantes de la empresa en este aspecto, para que los empleados se sientan comprometidos y tomados en cuenta y puedan responsabilizarse como si fueran los propios dueños.

Esto hará que se vuelvan un solo equipo dedicado hacia el mismo fin, creando una empresa fuertemente sólida y encaminada hacia el desarrollo, dónde los beneficios obtenidos serán en mejora de todos.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

La finalidad de esta investigación, fue ofrecer una propuesta mediante un modelo de competitividad para aquellas microempresas del giro alimenticio, para que tengan una forma de identificar las características principales que se requieren para que puedan ser parte de un mundo competitivo.

Esta investigación está sustentada en los Fundamentos (capítulo I) dónde se hace mención que no existe un método de guía que oriente a este tipo de empresas y en específico a este sector dentro del municipio de Apizaco. Dentro del Estado del Arte la mayor parte de los autores habla sobre las características que deben tomar en cuenta las microempresas para sobresalir en un mundo competitivo, sin embargo, siguen hablando de manera general, dentro del sector restaurantero hay poca información y se enfoca principalmente en restaurantes turísticos y con promedio de vida en el mercado mayor a los 5 años.

Los puntos tratados en la parte del Marco Teórico sirvieron de referencia para tener los conocimientos necesarios para desarrollar la presente investigación, conocer la teoría desarrollada por diversos autores dio un panorama sobre las características necesarias que debe contener cada aspecto seleccionado.

Finalmente el Marco Contextual dio un panorama general sobre la situación actual que viven las microempresas de servicios de alimentos, las necesidades que se tienen en las mismas y la tendencia en cuestión de alimentos que está exigiendo la mayor parte de la población, esto con el fin de poder llevarlo a las empresas de estudio y enfocarlas a las necesidades que exige la actualidad.

Mediante el desarrollo de la metodología (capítulo II) ayudó a plantear lo que es la Matriz de Congruencia, dónde se localizaron las variables de estudio y formular el instrumento de medición para los dueños de las microempresas, para poder obtener un resultado más sustentado que nos diera información sobre el servicio que brindan las empresas, se tomó la opción de hacer un instrumento para los clientes, saber la manera de cómo ellos perciben la oferta y que necesidades tienen éstos para mejoramiento del mismo.

Con el análisis del instrumento de medición (cuestionarios, capítulo III) se pudo observar la forma en la que están operando las microempresas de alimentos del municipio de Apizaco en este momento, el 80% de las empresas se enfoca solamente a querer tener mayores ingresos, mayores ventas, pero se olvidan de todo los aspectos que se involucran en estos dos aspectos, éstos resultados fueron importantes porque a partir de ello, se tomaron en cuenta los aspectos que debería contener el modelo propuesto.

En base a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, los resultados son los siguientes:

Con base al objetivo uno “Desarrollar un diagnóstico para identificar los factores que influyen en el desempeño de las microempresas de alimentos” se dice lo siguiente: de acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento de medición se identificaron las características que impiden el desarrollo de las microempresas de alimentos el principal problema encontrado es el 61% de los empresarios cuenta con una educación básica, esto provoca que no conozcan las bases para emprender un negocio con posibilidades de subsistir en un mundo competitivo, 57% no motivan sus empleados para desarrollar de una manera eficiente su trabajo, es decir, los empleados no se sienten comprometidos al 100% con la empresa, esto hace que su calidad en el servicio se vea afectada y los clientes sientan la falta de compromiso de los empleados, así mismo, 57% de las microempresas no asigna responsabilidades específicas a sus trabajadores y nadie se responsabiliza por las consecuencias obtenidas, 57% de las empresas nunca ha recibido alguna capacitación o ayuda profesional en términos financieros, esto provoca que los dueños desconozcan la parte fiscal y terminen pagando demasiados impuestos, el 80% renta el local donde labora provocando que las ganancias obtenidas se destinen a la paga de éste y no reinviertan para hacer crecer su negocio.

En lo que respecta al objetivo dos “Crear indicadores de desarrollo para las microempresas” y de acuerdo al análisis realizado en los resultados obtenidos de los cuestionarios, se detectaron los siguientes indicadores que beneficiarán a las empresas:

- Capacitar y motivar a sus empleados.
- Usar la tecnología a su alcance.

- Tener conocimientos financieros para mejor uso de sus recursos.
- Realizar planes estratégicos medibles y alcanzables para crecer en un futuro.
- Conocer las necesidades de sus clientes.
- Saber la capacidad de atención al cliente que puede tener el negocio.

Finalmente con el objetivo número tres “Diseñar un modelo de competitividad” y tomando en cuenta los puntos anteriores se realizó el Modelo de competitividad para las microempresas de alimentos que les permitirá crecer, desarrollarse y consolidarse en el mercado.

En lo que concierne a la hipótesis planteada de esta investigación y a las variables de estudio se concluye lo siguiente:

“La baja competitividad de las microempresas del sector alimenticio en el municipio de Apizaco, dependen de los problemas que existen por la falta de financiamiento, innovación, calidad del servicio, tecnología y administración organizacional”, es verdadera por lo siguiente: en la parte de innovación el 70% de las microempresas el dueño es quien toma las decisiones y no deja que sus empleados contribuyan con nuevas ideas para mejoramiento de la misma a pesar de que son ellos quien están en contacto directo con los clientes y no ponen demasiado interés en el aspecto físico de su negocio para tener el lugar agradable para sus clientes. El 100% de las empresas encuestadas no cuenta con algún financiamiento, esto debido a la falta de información y a los requisitos que necesitan para solicitar uno, esto provoca desmotivación por parte de los empresarios.

Referente a la calidad del servicio, el 65% de las empresas encuestadas no realiza una autoevaluación interna para medir el nivel de calidad que ofrecen (empleados como dueños), tampoco cuentan con algún método que los ayude a identificar las preferencias, gustos o desagrado de sus clientes que los ayude a mejorar con respecto a sus competidores.

En tecnología solamente el 8% cuenta con internet, factura electrónica y maneja lo que son las redes sociales (Facebook, Twitter) la mayoría de estas empresas son aquellas que llevan más de 5 años en el mercado y, finalmente en la variable de administración organizacional solamente el 37% de las microempresas se propone metas para un crecimiento a futuro, el

resto no cuenta con una misión y visión que los ayude a orientar su negocio y por lo tanto no realizan metas y no llevan a cabo ninguna planeación.

En la mayoría de las organizaciones no se le da la importancia al papel que juega la planeación estratégica dentro de las mismas, de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis FODA se concluyen que tienen más debilidades, es importante tomar las medidas necesarias para minimizarlas y que lleguen a formar parte de las fortalezas, y en el caso de las oportunidades desarrollar estrategias para aprovecharlas al máximo y que brinden una ventaja competitiva, en el caso de las fortalezas es necesario monitorearlas continuamente para reforzarlas y no decaer y en las amenazas es importante desarrollar un plan de acción para evitarlas en lo posible y que no afecten en la economía de la empresa.

El desarrollo de la investigación demostró que el municipio de Apizaco es una de las principales zonas turísticas del Estado, lo que provoca la llegada de más población carente de gustos gastronómicos típicos de la región, lo que se vuelve una oportunidad para que todos los giros de alimentos hagan fama y publicidad de sus platillos.

Con la implementación de este modelo dentro de sus negocios, se verá la capacidad de involucrar a todos y cada uno de los miembros de la organización a ser partícipes para mejoramiento y evolución de la empresa, dónde se verá reflejado el esfuerzo, el avance y la rentabilidad de las empresas.

Trabajos futuros y recomendaciones

Hoy en día los elementos significativos para la satisfacción del cliente y la competitividad de las empresas, ya no está solamente en el producto, el servicio y el precio, si no en ver aquellos factores que ayuden a lograr todos los puntos anteriores, para ello, se han identificado posibles trabajos futuros de investigación:

- Este modelo de competitividad solo es un punto de partida para las microempresas del sector alimenticio, la medición del impacto que tenga la implementación de este modelo es una posibilidad de trabajo futuro.

- Analizar el nivel de liderazgo que deben tener los dueños de las microempresas como estrategia fundamental para el crecimiento de la misma.
- Realizar un análisis a todos los municipios del Estado para saber la efectividad obtenida con el desarrollo del modelo.
- Realizar estudios de clima laboral en microempresas para conocer el estatus en el que se encuentran.

BIBLIOGRAFIA

1. Bustamante, Peña. 2001. "Manual de Nuevos Negocios para la Microempresa Rural". Edit. Promer. Santiago Chile.
2. Corma, Francisco. 2012. "Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES". Edit. Díaz de Santos, S. A. Madrid.
3. Cuatrecasas Arbós Luis. 2010. "Gestión integral de la calidad: Implementación, Control y Certificación"
4. De la Fuente Olguín Jorge. 2010. "¿Cómo se construye un Indicador de Desempeño? Dirección General de Desarrollo Económico y Social, Viceministerio de Planificación, Ministerio Bernal, C. A. (2010). "Metodología de la investigación." (T. Edición, Ed.) México: PEARSON.
5. Diagnostico en ciencia, tecnología e innovación Tlaxcala, 2004 – 2010. Foro consultivo y Tecnológico
6. Dirección y gestión de empresas. 2008. "Dirección estratégica". Edit. Vértice. España PDF.
7. Gómez David. López Héctor, Méndez Adriana "Estrategias De Mercadotecnia En Las Microempresas Del Sector Comercial: El Caso De 13 Ciudades De México".
8. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Pilar, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
9. Longenecker et al. 2010. "Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras". Edic. 14º. Edit. Cengage Learning. México.
10. Longenecker- Moore. 2007. "Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor". Edic. 13º. Edit. Thomson. México.
11. Magretta Joan. 2014. "Para entender a Michel Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia". Edic. 1º. Edit. Patria. México.
12. Ministerio de Hacienda y Crédito Público 2012. Plan Financiero.
13. Porter, Michel. (2010). "La ventaja competitiva". Grupo Editorial Patria, México.
14. Reig Martínez Ernest. 2007. "Competitividad, Crecimiento y Capitalización de las Regiones Españolas". Fundación BBVA. Edit. Atlántida Grupo Editor.
15. Reyes Octavio, 2012. "Planeación Estratégica para Alta Dirección". Copyright. Estados Unidos.
16. Snell 2009. "Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo". Edic. 8º. Edit. Mc Graw Hill. México.
17. Summers, Donna, 2006. "Administración de la Calidad" Edit. Pearson. México
18. Tejada de López, 2007. "Administración de los servicios de alimentación, calidad, nutrición, productividad y beneficios. Edic. 2º. Edit. Universidad de Antioquia. Colombia. PDF.
19. Zambrano Barrios Adalberto. 2006. "Planeación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad católica Andrés Bello. Edit. Texto C. A. Caracas.
20. Castillo Morales Eduardo. 2005. "Escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío - Bío, Chile.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Ávalos- Monge, Murillo – Méndez. 2013. “La necesidad de capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona de occidente de Costa Rica”. Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica. Vol. XIV. No. 29. Pág. 56-80. Consultado el 25 de mayo de 2015 de:

<http://www.redalyc.org/pdf/666/66629448004.pdf>
2. Benito Hernández. 2009. “El papel de las microempresas en el desarrollo económico regional: Las redes de cooperación empresarial en España” recuperado el 12 de noviembre de 2014 de:
3. Chávez Macías Guadalupe,(2014). “Impacto de la reforma fiscal en las microempresas”. Revista Global de Negocios. Vol. 3. Núm. 2. Consultado el 7 de noviembre de 2014.

<http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V3N2-2015.pdf>
4. Delgado Díaz Luz Amparo. 2007. “Modelo de Administración Estratégica para Empresas Restauranteras”. Recuperado el 8 de abril de 2016 de:

<http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/481/1/LUZ%20AMPARO%20DELGADO%20DIAZ.pdf>
5. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. (ENOE, 2010). Consultado el 10 de septiembre de 2014 de:

www.inegi.gob.mx/prod_serv/.../enoe/enoe2010/ENOE_2010.pdf
6. Estrada, García y Sánchez (2009) “Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México”. Revista Venezolana de Gerencia. No. 46. Consultado el 30 de mayo de 2015 de:

<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>.
7. Fondo MIPYME 2010. Consultado el 26 de febrero 2015

<http://www.fondopyme.gob.mx/2010/segmento.asp?Tema=2>
8. Garduño, Ibarra y Dávila. (2013). “La Medición de la Competitividad en México: Ventajas y Desventajas de los Indicadores”. Revista Internacional de Estadística y Geografía, vol.4 núm. 3. Consultado el 22 de noviembre de 2014.

http://www.inegi.org.mx/RDE/RDE_10/Doctos/RDE_10_Art2.pdf

9. Gamboa, Meleán, López. 2008. Estrategias Económicas y Políticas de las empresas alimenticias privadas Venezolanas y sus efectos en trabajadores, consumidores y pequeñas empresas. Vol. 14. No. 2. Pág. 220-250. Consultado el 25 de abril de 2015 de:

<http://produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3575/3573>

10. Gutiérrez – Díez M. del Carmen. 2013. “Desempeño organizacional de la microempresas en México” European Scientific Journal. Vol. 9. Núm.28. consultado el 7 de noviembre de 2014.

<http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/download/1886/1828>

11. Hernández Gabriela, Báez Andrea y Sánchez Carlos. 2012. “El capital humano en las microempresas, una propuesta para incrementar su competitividad”. Consultado el 7 de noviembre de 2014.

<http://riico.org/memoria/sesto/RIICO-15201.pdf>

12. Hernández Lorena, May Francisco, Martínez Mario. 2014 “Relación Entre El Giro De Negocio Y Supervivencia En Microempresas: Estudio Longitudinal En Cancún- México” Vol. 8. Núm. 5. Revista Internacional Administración & Finanzas. Consultado el 21 de noviembre de 2014.

www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n5.../RIAF-V8N5-2015-6.pdf

13. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. 2014. Consultado el 10 de septiembre de 2014.

<http://www.inegi.org.mx/>

14. International Service Marketing Institute. 2001 “LA calidad en los servicios: Cómo se mide y gestiona. MK Marketing + Ventas. No. 159. Consultado el 22 de febrero de 2016.

www.hacienda.go.cr

15. Jiménez Ramírez Manuel. 2006. “Modelo de Competitividad Empresarial”. Umbral Científico. Num. 9. Universidad Manuel Beltrán. Bogotá, Colombia. Consultado el 20 de diciembre de 2015

www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf

16. KPMG. 2013 Empresas Familiares en México, el Desafío de crecer, madurar y permanecer. México. Consultado el 18 de febrero de 2015 de:

http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

17. Mariño y Medina. 2009. “La administración financiera; una atopia en las microempresas”. Vol.7. Núm.11. Consultado el 7 de noviembre de 2014.

<http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clubre/article/view/29>

18. México Bursátil. 2013. “Los Principales Problemas de las Pymes”. Asesores Financieros. Consultado el 12 de noviembre de 2014.

<http://www.mexicobursatil.com/los-principales-problemas-de-las-pymes/>

19. Modelo de Calidad en Latinoamérica (III). Calidad en México, Centroamérica y Caribe. 2015. Consultado el 1 junio de 2015 de:

<http://www.aiteco.com/calidad-en-mexico-centroamerica-caribe/>

20. Novaes, Vera. 2009.”Gestión ambiental en el sector de alimentos y bebidas en la costa de Aracaju”. Volumen 18. No.2. pág.176. Consultado el 25 de abril de 2015.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180714240008>

21. Olmedo Carranza Bernardo, S.A. “Financiamiento y Capitalización para la microempresa en México”. Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM. Consultado el 9 de febrero de 2015.

<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/349/7/RCE7.pdf>

22. Pereyra Andrés. 2013. “Situación Actual de las Microempresas Familiares rurales de las comisarías de la zona Metropolitana Noreste de Mérida Yucatán” Congreso Internacional de Administración, Contaduría e Informática. Consultado el 5 de noviembre del 2014.

http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/ladmon_mirco_peq_med_empresa.html

23. Robalino Jácome & Mayra Raquel. 2014. “Impacto Socioeconómico de los microempresarios Textileros en el Cantón Latacunga del periodo 2010 - 2013”. Consultado el 7 de noviembre del 2014.

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8271>

24. Sabin F. Fernández J.L., & Bandrés de Lucas I. 2012 “Factores de resistencia de las microempresas cooperativas frente a la crisis y recomendaciones para un fortalecimiento cooperativo del sector social” consultado el 7 de noviembre de 2014.

http://www.economiasolidaria.org/files/art_factor_c_resistencia_cooperativa_crisis_dic2012.pdf

25. Sainz de Vicuña Ancín. (s.a.) “El plan de marketing, clave para la competitividad de la pyme”. Universidad de Deusto. Consultado el 25 de mayo de 2015 de:

http://www.sdvconsultores.com/upload/eventos/Extr_Dentista_SXXI.pdf

26. Solís Rodríguez. 2009. “El capital de las microempresas en Ciudad Juárez, México: Una política económica para la competitividad y el desarrollo regional”. Universidad Autónoma de ciudad Juárez. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de:

<http://congresoreedes.unican.es/actas/PDFs/97.pdf>

27. Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2015). Consultado el 15 de abril de 2015 de:

<http://www.siem.gob.mx/siem/>

28. Vargas Úrsola Andrés. 2002. “Modelo para la Elaboración de un plan de Negocios para empresas pequeñas y medianas”. Estudios Gerenciales. Núm. 28. *Colombia*. Consultado el 7 de noviembre de 2014.

<http://www.redalyc.org/pdf/212/21208205.pdf>

29. Secretaría de Economía, Administración Pública Federal, 2006 -2012 “El Fondo PYME y el Desarrollo Económico de Tlaxcala”. Delegación Federal de Tlaxcala, Memoria documental. Consultado el 23 de octubre de 2014.

http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/delegaciones/tlaxcala.pdf

30. Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda, “Plan De Desarrollo De La Zona Metropolitana Tlaxcala-Apizaco” 2013

<http://www3.diputados.gob.mx/camara/.../ZM%20TLAXCALA-APIZAC>

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para microempresas

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADOS

Objetivo: Conocer el desempeño de las microempresas del sector alimenticio, con el fin de desarrollar un modelo de competitividad que permita su establecimiento, crecimiento y desarrollo de las mismas.

Buenos días. Soy estudiante de posgrado del Instituto Tecnológico de Apizaco y estoy realizando un estudio acerca de la competitividad de microempresas de alimentos. ¿Sería usted tan amable de contestarme unas preguntas?

Instrucciones: De la manera más atenta, le pido conteste el formulario indicando su respuesta como se indique:

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el mercado?

- (a) De 1 a 3 años
- (b) De 3 a 5 años
- (c) De 5 a 10 años
- (d) De 10 a 15 años
- (e) Más de 15 años

2. Quien es la persona que está al frente de la empresa?

Hombre () Mujer ()

3. ¿Cuál es el nivel de formación de la persona al frente de la empresa?

- (a) Primaria
- (b) Secundaria
- (c) Preparatoria
- (d) Técnico
- (e) Profesionista

4. ¿En qué rango de edad se encuentra la persona al frente de la empresa?

- (a) De 20 a 28 años
- (b) De 29 a 36 años
- (c) De 37 a 44 años
- (d) De 45 a 50 años
- (e) Más de 51 años

5. ¿Cómo está constituida su empresa?

Persona física ()	
Persona moral ()	Favor de especificar el tipo de sociedad: Sociedad en nombre colectivo Sociedad en comandita simple Sociedad en comandita por acciones Sociedad de responsabilidad limitada Sociedad anónima Sociedad cooperativa.

6. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

7. ¿Cuántos productos a la venta ofrece (comida y bebidas)?

- (a) De 10 a 15
- (b) De 15 a 20
- (c) De 20 a 25
- (d) De 25 a 30
- (e) Más de 30

8. ¿Ha realizado algún cambio en sus instalaciones en el último año para un mejor ambiente, tanto laboral como del servicio?

Si	NO
Especifique:	Especifique:
Muebles	No cuenta con capital para hacerlo.
Lugar	No lo había pensado.
Pintura	No lo necesita
Música	

9. ¿Ha realizado algún cambio en sus productos en el último año, para una mejor competitividad?

Si	NO
Especifique:	Especifique:
Eliminar productos no vendidos.	No cuenta con capital para hacerlo.
Agregar productos del gusto del cliente.	No lo había pensado.
Mejora en la atención hacia el cliente.	No lo necesita
Mejora en la preparación de los alimentos.	
Otro especifique:	

10. ¿Le pregunta a sus empleados de algunas ideas nuevas que favorezcan a un mejor servicio para su empresa?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
-------	------------	---------------	----------------	---------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿De las ideas incorporadas por los trabajadores, cuáles se han llevado a cabo para el mejoramiento de la misma?

12. ¿En su empresa se manejan metas para el crecimiento y desarrollo de la misma?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5

13. ¿Indique si realiza planeación y en su caso a que tiempo?

No ()	Si ()
Favor de especificar: No conoce el término. No sabe cómo hacerlo. Necesita de alguien externo. Le genera costos Otro especifique:	A qué tiempo: A 6 meses A 1 año Más de 1 año Otro

14. ¿En su empresa existe una organización en cuanto a las actividades, (cada empleado sabe lo que tiene que hacer en el negocio)?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5

15. ¿Existe un organigrama físico que especifique el lugar que ocupa cada persona?

Si	NO
	Especifique: No sabe que es un organigrama. No lo había considerado. No está implementado como tal. No lo necesita

16. ¿De los siguientes planes, con cuáles cuenta su empresa?

e) ninguno de los anteriores
Especifique:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Políticas
- d) Objetivos

No sabe que significan los términos
 No sabe que se deben llevar a cabo en la empresa.
 No sabe la manera de cómo ponerlos en marcha.
 Necesita la ayuda de un experto.
 No lo necesita.

17. ¿De los ingresos obtenidos (descontando sueldos, compras, pagos generales) la mayoría de las veces:

- a) Se ahorra.
- b) Se reinvierte en el negocio.
- c) Se queda con el dueño.
- d) Se pagan deudas.
- e) Casi no hay ganancias.

18. ¿Cómo contratan a sus empleados?

- (a) Conocimientos en cocina
- (b) Son familiares
- (c) Personalidad
- (d) Vinieron por el empleo
- (e) Otro

19. ¿En su empresa se maneja algún incentivo hacia los empleados por su desempeño laboral?

Si	NO
	Especifique: No sabe de los incentivos al trabajador. No lo había pensado. No cuenta con los recursos. No conoce incentivos no monetarios. Otro especifique:

20. Tipo de incentivo que maneja para sus empleados

- a) Incentivo monetario
- b) Flexibilidad en el horario
- c) Elección de días libres y vacaciones.
- d) Reconocimiento por su trabajo ante los demás.
- e) Se preocupa por la familia del trabajador.

21. ¿Sus empleados han recibido alguna capacitación para la preparación de sus alimentos?

- (a) Gastronomía
- (b) En línea
- (c) Cursos del municipio
- (d) Solo del dueño
- (e) Ninguno

22. ¿Ha establecido alguna alianza o acuerdos de cooperación con otras empresas, (proveedores de bebidas, de alimentos)?

Si	NO
Especifique: Proveedores de bebidas. Proveedores de alimentos Intermediarios Otro Especifique	Especifique: No sabe de los acuerdos que existen entre empresas. No lo había pensado. No cuenta con los recursos. No sabe cómo hacer un acuerdo.

23. ¿Cuenta con algún tipo de financiamiento?

Si ()	No ()
Favor de especificar su financiamiento: Crédito bancario Apoyo gubernamental Crédito comercial Pagaré Otro Especifique:	Favor de especificar el motivo: No conoce los tipos de financiamiento. Son muchos trámites. Tramitó un financiamiento pero no se lo dieron. No le interesa tener un financiamiento. Otro Especifique:

24. ¿Cuál de los siguientes tipos de publicidad realiza?

- (a) Volantes
- (b) Promoción
- (c) Radio
- (d) Perifoneo
- (e) No realiza

25. Ha recibido alguna capacitación para la realización de su publicidad?

Si	NO
Especifique: Experto en publicidad. Asesoría en consultoras Investigación en internet Participación en eventos sociales relacionados con el giro de su negocio. Otro Especifique:	Especifique: No cuenta con capital para hacerlo. No lo había pensado. No lo necesita. No sabe a dónde pedir la información.

26. Indique de la siguiente tecnología con cuál cuenta su empresa:

Tecnología	SI	NO
Computadora		
Terminal		
Factura electrónica		
Dispone de algún correo electrónico.		
Tienen página web para su empresa		
Realiza compras electrónicas usando internet.		
Realiza mercadotecnia en internet (redes sociales)		
Realiza ventas telefónicas		

27. ¿En su empresa se autoevalúan para un mejor desempeño laboral?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5

28. ¿Dispone de algún método para medir las preferencias y gustos de sus clientes?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5

29. ¿Porque decidió instalar en este lugar su empresa?

- Local desocupado
- El local es suyo
- Vive cerca
- Calle muy transitada
- Lugar céntrico

30. ¿Cuáles considera que sean los principales factores de éxito con los que cuenta?

Con respecto a sus competidores:	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
¿Ha comprado productos de la competencia para ver su calidad?	1	2	3	4	5
¿Ha contratado empleados de la competencia?	1	2	3	4	5
¿Ha copiado algún producto de la competencia?	1	2	3	4	5

Anexo II Cuestionario clientes

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADOS

Objetivo: Conocer el desempeño de las microempresas del sector alimenticio, con el fin de desarrollar un modelo de competitividad que permita su crecimiento establecimiento y desarrollo de las mismas.

Buenos días. Soy estudiante de posgrado del Instituto Tecnológico de Apizaco y estoy realizando un estudio acerca de la competitividad de microempresas de alimentos. ¿Sería usted tan amable de contestarme unas preguntas?

Instrucciones: De la manera más atenta, le pido conteste el formulario indicando su respuesta como se indique:

1. ¿Cómo sabe de la dirección de este lugar?

Publicidad () Volantes Perifoneo Radio Tarjetas de presentación Redes sociales Recomendación () Pasó enfrente del negocio () Antigüedad Otro Especifique:

Por favor califique los siguientes indicadores de acuerdo a la valoración:

Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5

2. Calidad de los alimentos

Servicio	1	2	3	4	5
La temperatura de la comida es la adecuada					
El menú presenta suficiente variedad de productos					
La cantidad de comida es la adecuada					
La temperatura de la bebida es la adecuada					
La oferta de bebidas es suficiente					
Los utensilios para comer están limpios					
Está de acuerdo con el sabor de los alimentos					

3. Tecnología

¿Le gustaría que este establecimiento contara con la siguiente tecnología?	Total desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Indiferente 3	De acuerdo 4	Total acuerdo 5	Ya cuenta
----------------------------------------------------------------------------	-----------------------	--------------------	------------------	-----------------	--------------------	-----------

Disponer de un correo electrónico para la empresa.						
Tener página web para su empresa						
Utilización de redes sociales						
Ventas a domicilio vía telefónica						
Contar con internet (wifi)						
Pago con tarjeta						

4. Prestación del servicio

Servicio	1	2	3	4	5
¿Está de acuerdo con el horario que maneja?					
¿Está de acuerdo con la atención que brindan los empleados?					
¿Está de acuerdo con los precios que maneja?					
¿Tiempo de espera en la preparación de sus alimentos?					
¿Le gustaría que contara con nuevos alimentos?					
¿Está de acuerdo con las instalaciones?					
¿Están limpios los servicios higiénicos (baños)?					
¿Tiempo de espera para liquidar su cuenta?					
¿Es suficiente el personal que maneja la empresa?					
¿Está de acuerdo con los productos de mesa (servilletas, sal, salsas, otros)					

5. Ambiente del lugar

Servicio	1	2	3	4	5
¿Le gusta el ambiente del lugar?					
¿Le gusta el tipo de música que maneja?					
¿Le gusta el mobiliario del lugar?					
¿Le agrada los colores con los que está pintado el lugar?					
¿Le gustan los programas que pasan en la TV?					
¿Le gusta la ventilación con la que cuenta el lugar?					
¿Está de acuerdo con la iluminación que maneja el lugar?					

6. ¿Por qué eligió este lugar en vez de otro? ¿Para usted como consumidor, qué es lo que hace a esta empresa ser diferente de las demás?

7. ¿Recomendaría este lugar?

SI ()

NO ()

Porqué:

Gracias por su cooperación. Buen día!!!!

Anexo III. Guía para mejorar el desarrollo de las microempresas dentro del municipio de Apizaco

El propósito de esta guía, es ayudarle a usted como dueño de la empresa, a identificar aquellos problemas que lo están limitando dentro de su desarrollo tanto interno como externo además de ayudarlo con acciones de mejora que le permitan estar al margen de sus competidores.

Utilice esta guía para empezar desde ahora lo que le garantizará mañana un mejor futuro para su negocio, la guía está diseñada con aquellos problemas que con mayor frecuencia se presentan en las organizaciones y con herramientas que le permitirán mejorar esas acciones ayudando en su crecimiento.

1. Planeación estratégica

Para poder operar de una manera exitosa es importante empezar por analizar la situación actual de la organización, para identificar los puntos débiles en los que se deben tomar medidas importantes y planear las estrategias que se deban llevar a cabo.

Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones.

Se tiene que manejar una imagen que sea congruente ante los clientes para ello es importante empezar por identificar quienes somos, que ofrecemos y que hacemos para lograrlo.

El primer paso es hacer un diagnóstico interno para conocer las actividades que están definiendo el rumbo de la organización en este momento, usted puede ayudarse con el formato guía que se presenta en la tabla X para analizar su situación actual, valorar los resultados obtenidos y empezar a trabajar en aquellos aspectos que están faltando o que requieren de más atención.

Herramienta de diagnóstico interno de la empresa.

Conteste cada uno de los puntos que se mencionan a continuación y valore la situación de la organización del trabajo en su empresa, de acuerdo a los criterios que se mencionan a continuación:

Criterios de Valoración	
No existe	No se ha considerado dentro de la planeación de la organización.
Contribución mínima	Existe pero no se le ha dado seguimiento desde su implementación.
Contribución máxima	Se da seguimiento de manera continua para el mejoramiento de la organización.

	DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN				
	Factor	Descripción	No existe	Contribución mínima	Contribución máxima
1	Misión	Razón o propósito de ser de la empresa tomando en cuenta el servicio que ofrece.			
2	Visión	Razón de lo que se pretende ser en el futuro			
3	Valores	Código de ética por el cual se orienta el esfuerzo individual y grupal de cada uno de los integrantes para crear una armonía y mejor convivencia social.			
4	Objetivos	Lo que se desea lograr, descripción de las actividades o acciones para el logro de metas.			
5	Estructura organizacional (organigrama)	Niveles jerárquicos de cada integrante de la organización.			
6	Perfil de puestos	Desarrollo de las actividades y características que debe cumplir cada integrante para su desempeño individual.			
7	Manual de organización	Descripción de la organización, tareas y funciones.			
8	Programas de trabajo	Establecimiento de actividades de trabajo para cumplir con los objetivos en tiempo y forma.			

Una vez terminado su diagnóstico, sume todos los aspectos anteriores y verifique su resultado de acuerdo a los siguientes criterios:

Valores	Interpretación
De 1 – 8	Su desempeño es bajo , no se está tomando la importancia necesaria a los criterios analizados, es importante empezar a definir conceptos para lograr una mejora dentro de la organización.
De 9 - 16	Su desempeño es de nivel medio , aunque está llevando a cabo las acciones señaladas, no se le está dando el seguimiento adecuado para fortalecer el negocio.
De 17 - 24	Su desempeño es bueno , se está cumpliendo con las acciones importantes dentro del negocio.

Ahora analice con cuidado el siguiente cuadro para una mejor comprensión de cada uno de los factores estudiados, para definir o volver a formular el rumbo que debe tomar su empresa.

FACTOR	SIGNIFICADO	PREGUNTAS CLAVE PARA LA FORMULACIÓN DE LOS CONCEPTOS
MISIÓN	¿Por qué y para que existo como empresa?	¿Cuál es nuestro propósito básico? ¿En que negocio estamos? ¿En qué negocio podríamos estar? ¿Cuál es lo distintivo de nuestro negocio?
VISIÓN	¿Cuál es la imagen que proyecta mi organización? ¿Hacia dónde queremos dirigirla en el futuro?	¿Qué podemos ofrecer en el futuro? ¿Cuál es la mayor oportunidad de crecimiento para nuestro negocio? ¿Cuál es la principal idea de futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
OBJETIVOS	Resultados, situaciones o estados que la empresa pretende alcanzar. Deben ser: Medibles. Claros. Alcanzables.	¿Qué acciones o actividades se van a llevar a cabo para lograr la misión y la visión? ¿Qué puedo hacer para llevar un control de mi negocio?
VALORES	Son la esencia y la identidad de la empresa, dan forma a la misión, apoyan la visión y la cultura,	Identifique, analice y jerarquice los principios y valores más importantes que desea consolidar en su

	reflejan los estándares de la empresa.	organización. (respeto, puntualidad, confianza, etc)
PRODUCTO O SERVICIO	Que productos vender de acuerdo a lo que los clientes requieren para satisfacer sus paladares y gustos, además de ofrecer un servicio de calidad.	Qué vendo?, ¿qué hace distinto a mis productos y servicios de los demás?, ¿Por qué los comensales prefieren mi negocio?
ORGANIGRAMA	Esquema dónde se listan las tareas a realizar y a quien le compete, favorece los canales de comunicación y la jerarquía de cada integrante.	¿Qué actividades debe cumplir cada uno de los trabajadores? ¿A quién deben de reportar sus actividades? ¿Quiénes son los encargados de supervisar y reportar al dueño?
METAS	Que es lo que se quiere lograr en el futuro para la organización, y que se va hacer para lograr esas metas.	¿Qué tipo de publicidad voy a manejar para que me conozcan? ¿Cuánto quiero vender al final del año? ¿Podría expandir mi negocio?

Después de definir el rumbo que tomará su empresa, es necesario identificar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la misma, para ello, es importante estar monitoreando estos aspectos mediante un análisis FODA, el cual ayudará a formular estrategias que ayuden a mejorar los factores de riesgo.

Fortaleza: Elemento favorable de la empresa.

Oportunidad: circunstancia o situación del entorno que es favorable para la empresa.

Debilidad: elemento desfavorable interno de la empresa.

Amenaza: circunstancia o situación del entorno desfavorable para la empresa.

Para que usted pueda conocer la situación actual de su empresa en términos de un análisis FODA, puede hacer uso del siguiente formato y ayudarse de los aspectos mencionados:

Formato para el análisis FODA

FACTOR EXTERNO	Concepto	Oportunidades	Amenaza
Reglamentaciones	Su empresa cuenta con los documentos obligatorios para operar. (hacienda, SAT, plagas, etc)		
Demografía	Está ubicado en una zona estratégica o de circulación demandada.		
Medio ambiente	Cuida el medio ambiente ubicando los desechos donde corresponden (aceite quemado, desperdicio de comida, etc)		
Nuevos mercados	Está explorando nuevos mercados para expandir su negocio		
Disponibilidad de tecnología	Utiliza la tecnología que este a su alcance para un mejor servicio (internet, pago con tarjeta, factura electrónica, etc)		
Competidores	Cuantos negocios de su mismo giro se encuentran cerca de su negocio.		

FACTOR INTERNO	Concepto	Fuerzas	Debilidades
Servicio	Cuenta con alguna herramienta que le permita conocer la satisfacción de sus clientes y personal		
Capacidad de servicio	Su personal está capacitado para atender las necesidades que llega a su negocio.		
Mano de obra	Es suficiente le personal para atender la demanda que llega a su negocio.		
Instalaciones y equipo	Sus instalaciones son acordes a lo que usted vende, así como el equipo necesario.		
Calidad	Sus alimentos cumplen las condiciones que demandan los clientes.		
Rotación de personal	Cambia de personal más de 5 veces al año.		
Motivación del personal	Cuenta con acciones que motiven a su personal para desempeñar mejor sus tareas.		
Capacitación del personal	Maneja capacitación para sus empleados por lo menos 1 vez al año.		

Ahora es momento de planear estrategias de acuerdo al resultado obtenido, es decir:

- Consolidar las fortalezas.
- Eliminar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Minimizar el impacto de las amenazas.

2. Calidad del servicio

La parte más importante para el crecimiento y desarrollo del negocio es conocer las necesidades y la percepción que tienen los clientes de acuerdo al servicio que se ofrece, ya que este determina que el cliente vuelva, recomiende y se vuelva cliente potencial.

Es importante analizar aquellos factores que rodean a todo lo que es el negocio, tanto aspectos que se pueden medir como aquellos que no se ven pero están ahí, no debe olvidar que la calidad empieza desde que el cliente entra a su negocio hasta que sale. Puede ayudarse del siguiente diagrama para una mejor percepción del servicio.



Si usted desea conocer la calidad del servicio que ofrece y conocer la opinión que tienen sus clientes respecto a ello, puede ayudarse del siguiente formato para hacer un análisis de cómo se encuentra, que factores modificar y que estrategias implementar.

Análisis de Servicio al Cliente

Objetivo: El propósito del siguiente cuestionario es mejorar la calidad de nuestro servicio hacia ustedes.

De la manera más atenta, le pedimos conteste marcando con una X la opción que más considere adecuada, de acuerdo a la siguiente clasificación.

Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
1	2	3

Servicio	1	2	3
Considera que la temperatura de la comida y bebida es adecuada.			
El menú presenta suficiente variedad de productos			
Está de acuerdo con el sabor de los alimentos			
Está de acuerdo con el horario de atención			
Servicio que ofrecen los empleados es el adecuado.			
Tiempo de espera en la preparación de sus alimentos			
Las instalaciones en general son limpias			
Tiempo de espera para liquidar su cuenta.			
Los programas de tv y música es la adecuada			
El personal que se maneja es el adecuado			

1. Usted como cliente, que le agregaría y/o quitaría para mejorar el servicio?
2. ¿Recomendaría este lugar?
SI () **NO** () **Porqué:**
3. ¿Del 1 al 10 cómo evalúa en general el servicio de este lugar?

Gracias por su cooperación!!!

Sus comentarios nos ayudarán a atenderlo mejor.

Ahora analice los resultados obtenidos en base a la siguiente tabla:

Valoración	Definición
1-10	Su nivel de calidad es malo, hay que definir acciones de manera urgente para mejorar el servicio.
10 – 20	Su nivel de calidad no es bueno ni malo, los clientes no ponen demasiada atención en los aspectos mencionados, pero hay que mejorar la puntuación.
21-30	Su nivel de calidad es bueno. Va por buen camino hacia el crecimiento de su negocio.

Una vez que se conoce la percepción del cliente, hay que determinar la satisfacción interna del negocio, puede ayudarse en base al siguiente a las siguientes preguntas:

SERVICIO	Preguntas de apoyo	Valores		
Quejas	¿Cuántas quejas de clientes se tuvo durante el mes?	Comida	servicio	Instalaciones
Nuevos clientes	¿Número de clientes nuevos que entraron durante el mes?	Menos de 10	Entre 10 y 20	Más de 20
Devoluciones	¿Número de devoluciones de los productos ofertados?	Comida	Bebida	Otro
Promoción	Cantidad de clientes que llegaron por promoción	Menos de 10	Entre 10 y 20	Más de 20

3. Innovación

La innovación es todo aquello que se ofrece a los clientes y que aún no se ha implementado en otros lugares, es decir, que estoy ofreciendo yo que no ofrecen mis competidores.

Esta innovación puede ser desde un nuevo producto, mejoramiento del servicio hasta la implementación de algo físico como terminal para hacer pagos con tarjeta, tener internet, etc.

Estos elementos son importantes porque atraen a nuevos clientes y éstos a su vez son los mejores voceros, pues lo recomiendan a otros. Si usted aún no ha modificado, implementado o agregado alguna novedad, es el momento para hacerlo y que la gente lo conozca.

Para medir el nivel de innovación de su negocio, puede hacer uso del siguiente formato:

Formato para medir el nivel de innovación dentro de la empresa

Califique el nivel de innovación de su organización en base a la siguiente escala:

Criterios de Valoración		
1	No existe	No se ha considerado dentro de la planeación de la organización.
2	Contribución mínima	Existe pero no se le ha dado seguimiento desde su implementación.
3	Contribución máxima	Se da seguimiento de manera continua para el mejoramiento de la organización.

NIVEL DE INNOVACIÓN					
	Factor	Descripción	Valoración		
			No existe	Contribución mínima	Contribución máxima
1	Productos nuevos	Ha agregado algún producto nuevo en los últimos seis meses, de acuerdo a las preferencias del cliente.			
2	Publicidad	Ha implementado la tecnología que tiene a su alcance para hacer publicidad sobre su negocio (WhatsApp, Facebook, line, entre otros)			
3	Página web	Hace uso de una página web para mantener informado a la población acerca de los servicios, productos, promociones y eventos que realiza su empresa.			
4	Ventas telefónicas	Hace uso de ventas a domicilio o entregas mediante llamada telefónica.			
5	Internet	Ha implementado una red de internet para que sus clientes puedan realizar labores mientras se encuentran degustando en su negocio.			
6	Promoción	Ha implementado promociones o paquetes acordes a las necesidades de los clientes, fechas o festividades.			
7	Eventos particulares	Ha ofrecido sus productos para eventos particulares.			

Ahora analice los resultados obtenidos y verifique de acuerdo a la siguiente valoración:

Ponderación	Significado
De 1- 7	El resultado es bajo : No se está cumpliendo con la parte de innovación, el resultado es insatisfactorio.
De 8 – 14	El resultado es neutro : El resultado no es considerado ni malo ni bueno, es aceptable
De 15 - 21	El resultado es bueno : Las estrategias planteadas satisfacen las expectativas, va por buen camino.

4. Recursos humanos

El personal que labora dentro de la empresa debe ser el indicado de acuerdo a las características propias del giro del negocio, para ello se debe tomar demasiado interés en el personal desde el momento de solicitar candidatos.

La búsqueda de candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección de personal está basada en el Perfil de puesto, el cual es un documento en el que se enlistan las características y rasgos de personalidad, competencias laborales y experiencia que debe tener para cumplir con los objetivos.

La descripción de puesto es un proceso ordenado y sistemático que debe considerar los siguientes elementos:

FORMATO PARA	PERFIL DE PUESTOS
Puesto:	Nombre específico del puesto que se va a ocupar.
Funciones a desarrollar:	Son las tareas, funciones o actividades que van a realizar en el desempeño del puesto.
Escolaridad:	Grado de estudios mínimos requeridos para desempeño del puesto.
Experiencia:	Tiempo mínimo requerido en puesto similar para el buen funcionamiento y logro de metas y objetivos. (opcional)
Conocimientos:	Se refiere a las habilidades o actitudes que se requieren para el logro de los objetivos internos de la empresa.
Edad:	Edad mínima requerida para el solicitante.

No obstante aunque se haya hecho una selección adecuada del personal, no es suficiente para la organización, es muy importante conocer la manera en como los empleados se sienten con respecto al trabajo que desempeñan y la forma en como la realizan, para ello se puede hacer uso de los siguientes formatos para conocer la satisfacción de su personal

Califique cada uno de los siguientes factores de su organización en base a la siguiente escala:

Criterios de Valoración		
1	No existe	No se ha considerado dentro de la planeación de la organización.
2	Contribución mínima	Existe pero no se le ha dado seguimiento desde su implementación.
3	Contribución máxima	Se da seguimiento de manera continua para el mejoramiento de la organización.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL			
	Factor	Descripción	Calificación
1	Reclutamiento y selección	Se cuenta con un perfil de puestos diseñado para la búsqueda y selección del personal requerido para la organización.	
2	Capacitación	En el último semestre se ha dado capacitación a los trabajadores para mejoramiento de su desempeño.	
3	Motivación	Se motiva a los trabajadores por su desempeño con algún incentivo que reconozca su labor e impulse a seguir mejorando en sus actividades.	
4	Cultura	La armonía que se vive dentro de la empresa y con todos los trabajadores es la adecuada para el logro de los resultados esperados.	
5	Satisfacción	La satisfacción por parte de cada uno de los integrantes de la empresa es la adecuada. (se ve reflejado en su productividad)	
6	Rotación	Existe demasiada rotación de personal	
7	Productividad	La productividad ejercida por los trabajadores es la adecuada, para el logro de metas y objetivos.	

Analice los resultados obtenido en base a al siguiente tabla:

Valores	Interpretación
De 1 – 7	Su desempeño es bajo , no se está tomando la importancia necesaria a los criterios analizados, es importante empezar a definir conceptos para lograr una mejora dentro del desempeño de la organización.
De 8 - 14	Su desempeño es de nivel medio , aunque está llevando a cabo las acciones señaladas, no se le está dando el seguimiento adecuado para fortalecer la satisfacción de sus empleados.
De 15 - 21	Su desempeño es bueno , se está cumpliendo con las acciones importantes dentro del negocio.

FORMATO PARA EL EMPLEADO PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCION

Califique cada uno de los siguientes aspectos de acuerdo a la siguiente valoración:

Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo
1	2	3

Factor	Calificación	Factor	Calificación
Satisfacción con las responsabilidades		Satisfacción con el equipo de trabajo (herramientas)	
Conozco la misión, visión, objetivos y metas a alcanzar.		El equipo proporcionado para la realización de mi trabajo es el adecuado.	
Dispongo de los recursos necesarios para el logro y buen desempeño de las mismas.		El rendimiento de mi equipo de trabajo es el óptimo para el logro de los resultados.	
		Satisfacción con el trabajo en equipo	
Dispongo de la formación necesaria para un buen desempeño laboral		Existe un ambiente de aprendizaje con mi equipo de trabajo.	
Tengo libertad de expresión para un mejor logro en el desempeño de mis responsabilidades.		La capacitación adquirida es beneficiosa para el trabajo en equipo y para el logro de metas.	
		Existe una relación armónica con mi equipo de trabajo que permite tener confianza y expresar las opiniones para un mejor resultado.	
Retribuciones			
Estoy satisfecho con el trato que percibo por parte de mi (s) jefe(s).		Tengo posibilidades de subir de puesto dentro de la organización	
El pago que percibo está acorde a las funciones que desempeño.		Existe igualdad de trato entre todos los miembros de la organización	
Se reconoce el esfuerzo y la participación por el buen desempeño de mi trabajo.		Se toman en cuenta las ideas que apporto en torno a la empresa para un mejor desarrollo	

Ahora usted como dueño, analice los resultados obtenidos para saber el nivel en el que se encuentran sus empleados.

Valor	Significado
De 1 a 16	El nivel de satisfacción es malo , sus empleados no tienen la suficiente motivación para realizar un buen desempeño en la realización de sus actividades.
De 17 a 32	El nivel de desempeño es aceptable , sus empleados están de acuerdo con los recursos que cuenta para llevar a cabo sus tareas.
De 33 a 48	El nivel de satisfacción es bueno , sus empleados cuentan con las herramientas y la motivación adecuada para el buen desempeño de sus tareas.

5. RECURSOS FINANCIEROS

Uno de los mayores problemas que cometen las pequeñas empresas, es que no toman decisiones acertadas en cuestión financiera, no le dan la importancia necesaria y esto las puede llevar a la quiebra.

“Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero”

Dentro los recursos financieros que se deben tomar en cuenta en cualquier negocio, son los siguientes:

- Constitución Legal del negocio: primero que nada cumplir con los aspectos fiscales ya que de aquí se desglosan todos los aspectos contables que debe cubrir la organización. Ésta puede ser como Persona Física (1 sólo dueño) o persona Moral (sociedades de más de 2 personas), cualquiera que sea la forma de constitución se deberá seguir una serie de trámites legales mediante el SAT (Servicio de Administración Tributaria).
 - Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
 - Expedir comprobantes fiscales.
 - Llevar contabilidad.
 - Presentar una declaración anual.
 - Mantener sus datos actualizados en el RFC.

¿Cuál es la ventaja de hacer esto?

- Permitirá que se incorporen nuevos socios a tu negocio y da mayor certeza a instituciones bancarias.
- Da prueba de la seriedad de la empresa y del dueño-
- Facilita el acceso a subsidios, fondos de inversión y concursos empresariales.

Una vez realizados los puntos anteriores se procede a la realización de los aspectos financieros para llevar un control interno de las entradas y salidas de dinero, para ello puede ayudarse del siguiente formato

FORMATO PARA LLEVAR LOS GASTOS DE LA EMPRESA

Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total
Agua	\$	\$	\$	\$	\$	
Luz	\$	\$	\$	\$	\$	
Renta	\$	\$	\$	\$	\$	
Teléfono	\$	\$	\$	\$	\$	
Materiales						
Deudas						
Total						

FORMATO PARA LLEVAR REGISTRO DE SALARIOS

Salarios	Semanal	Quincenal	Mensual	Bono por cumplimiento	Total mensual
Trabajador 1					
Trabajador 2					
Trabajador 3					
Total					

FORMATO PARA LLEVAR CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

INGRESOS / VENTAS	Número de productos vendidos (día)	Precio \$	Total ventas diarias	Egresos / compras de materia prima
Jugos				
Refrescos				
Tortas				
Platillos				
Tacos				
TOTAL				

Se recomienda que vaya guardando sus registros, ya que éstos pueden servir para hacer una comparación en los meses siguientes y determinar si han aumentado o disminuido sus ventas, también pueden ayudar para saber cuáles son los meses en los que se vende más y que productos son los más solicitados, además ayudará a tener un mejor control del dinero que se está generando y cómo se ha utilizado, llevar el registro también ayuda para llevar la contabilidad de su negocio.

Es muy importante que una vez que se haya distribuido el dinero correctamente (pagado cuentas, salarios, compras, gastos de luz, agua, etc) el dinero sobrante es lo que la empresa tiene de ganancia, de ese dinero destinar por lo menos el 30% para reinvertirlo en el negocio, pues de esta manera tendrá más oportunidades de crecimiento.

Para el pago de impuestos y efectos fiscales se recomienda pedir la participación externa de algún contador que pueda ayudarlo con estos aspectos, pues le saldrá más barato y no tendrá problemas en cuestión de estos aspectos.

6. CAPACIDAD INSTALADA

Una actividad que no se toma demasiado en cuenta la hora de poner en marcha un nuevo negocio es la forma en la que se debe distribuir el lugar de acuerdo al giro al que se va a dedicar, no se le toma la importancia necesaria para desarrollar la mejor distribución tanto para el área de preparación de los alimentos como el área de mesas y sillas para crear un ambiente cómodo y de fácil acceso.

Conocer la distribución adecuada que tendrá el negocio es de mucha utilidad pues se puede determinar el número de mesas y asientos que cabrán en el local además de tener una aproximación del número de clientes que podrán ser atendidos.

Usted puede guiarse en base al siguiente formato para modificar, remodelar o abrir su nuevo negocio y encontrar la mejor forma de acondicionar las instalaciones de su local.

FORMATO PARA CONOCER LA CAPACIDAD INSTALADA

De acuerdo a las normas internacionales se sabe que el cliente promedio ocupa un metro cuadrado aproximadamente de espacio incluyendo las mesas y sillas, si a esto se le agregan 20 cm por concepto del espacio que ocupan los pasillos.

Para hacer la operación del cálculo y determinar la cantidad de clientes que se pueden atender en un determinado espacio, se deben tener como datos el ancho y largo y multiplicarlos, el resultado de la operación se divide entre la suma del espacio para el cliente, según el tipo de establecimiento, más 20 cm y el cociente será la cantidad aproximada de personas que el lugar podrá asumir en un momento de máxima carga. La fórmula es la siguiente:

$$C = \frac{L \times A}{e + 0.20m^2}$$

Dónde:

C = Capacidad instalada

L = largo del lugar (en metros)

A = ancho del lugar (en metros)

e = espacio que ocupa el cliente según el tipo de establecimiento (en metros)

0.20 m² = constante de espacio para servicio y mobiliario.

Rangos estándares que ocupa cada cliente en los distintos tipos de establecimiento:

- Cafeterías: 85 cm² – 100 cm²
- Restaurante: 100cm² – 200cm²
- Servicio de banquetes: 150 cm² – 250 cm²
- Fuente de sodas: 65 cm² – 100cm²

Ahora hay que determinar el tiempo promedio que se tardaría en atender a un cliente, para que esto recuerde que el tiempo se toma desde que el cliente llega a su negocio hasta que sale del mismo, como se muestra en el diagrama:



En base a los pasos del diagrama anterior, se puede calcular el tiempo promedio para calcular el tiempo del servicio.

MEDICIÓN DE LA DURACIÓN DEL SERVICIO

Para determinar el tiempo del servicio, puede apoyarse del siguiente proceso, para que se tenga una mejor interpretación de los resultados en los tiempos, se sugiere la medición se registre en minutos.

Servicio	Tiempo
Llegada del cliente, saludo y ubicación de mesa.	
Saludo, entrega de la carta menú	
Toma de la orden menú y bebida.	
Entrega de la bebida (cliente) y entrega de menú en cocina.	
Entrega de comida al cliente	
Cliente solicita cuenta.	
Dependiente solicita cuenta en caja y entrega al cliente.	
Cliente revisa la cuenta, efectúa el pago y dependiente ingresa en caja.	
Dependiente realiza devolución de cambio y acompaña al cliente a la puerta.	
Limpieza de mesa y acomodo para atender a un nuevo cliente.	
Duración total.	

CALCULAR LA CAPACIDAD DE ASIENTOS

Para determinar la capacidad máxima de asientos que se puede atender se utiliza la siguiente fórmula

$$\text{capacidad máxima de asientos} = \frac{\text{No. de asientos X hora del servicio}}{\text{tiempo del ciclo del servicio}}$$

Si se desea calcular el número de mesas en lugar del número de asientos, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{capacidad máxima de mesas} = \frac{\text{cantidad de mesas X hora del servicio}}{\text{tiempo del ciclo del servicio}}$$

Si desea conocer el porcentaje que está trabajando en base a la capacidad que está teniendo su negocio puede hacer uso de lo siguiente:

IDENTIFICAR EL USO DE LA CAPACIDAD

Un cálculo simple es la cuenta cubierta real por día o por parte del día dividida entre la capacidad óptima de asientos (o de mesas). La fórmula es la siguiente:

$$\text{porcentaje de capacidad} = \frac{\text{cuenta real cubierta por día}}{\text{capacidad máxima de asientos (ó de mesas)}}$$

El conocer el porcentaje de la capacidad ayuda a ofrecer información para el análisis de la eficiencia, los resultados operativos y la rentabilidad.

7. ESTUDIO DE MERCADO

La importancia de hacer un estudio de mercado es conocer aquellos factores externos que nos va a beneficiar o perjudicar en el desarrollo futuro de la empresa, si el giro al que nos estamos dedicando es el adecuado y en base a ello generar estrategias o planes para un mejor desarrollo competitivo.

Este estudio de mercado puede hacerlo usted mismo sin necesidad de gastar ni un solo centavo, con aquellos instrumentos que tenga a la mano y desde la parte interna de su negocio, a continuación se presenta un formato guía para realización del estudio:

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO

1. Recoger Información: Actualmente vivimos en la sociedad de la información, así que se puede encontrar información de cualquier sector que se requiera estudiar, para ello se puede consultar las siguientes fuentes:
 - Información en internet
 - Ferias sectoriales.
 - Revistas especializadas.
 - Observación directa.
2. Entrevista y encuestas: recabar información directamente de los clientes ayuda a conocer sus características, necesidades y deseos que puedan tener respecto al sector que se está analizando.
3. Análisis de la competencia: investigar lo que está haciendo la competencia, que productos vende, cómo lo vende, precio, instalaciones, personal, etc.
4. Definir precio: esto ayudará a fijar un precio accesible que se encuentre dentro de la competencia para la venta de los productos, para asegurarse que la población se verá tentativa en la compra.
5. Realizar un análisis FODA: analizar los factores internos y externos que se encuentran alrededor del negocio, es parte importante para conocer los puntos en que trabajar específicamente para entrar en el ámbito competitivo.

8. VENTAJA COMPETITIVA

Algo muy importante y que no se debe dejar de lado es mantener siempre una ventaja competitiva ante todos sus competidores de giro similar, puesto es clave para mantener a los clientes de nuestro lado y asegurar porque prefieren nuestro negocio ante los demás.

La ventaja competitiva es similar a la innovación hay que estar cambiando constantemente y sorprender a nuestros clientes con actividades novedosas que permitan la recomendación ante la población.

Para determinar el nivel de competitividad que tiene su empresa puede hacer uso del siguiente formato:

Formato para ventaja competitiva

Una manera de empezar a tener ventaja competitiva es realizar algunos de los siguientes aspectos dentro de negocio:

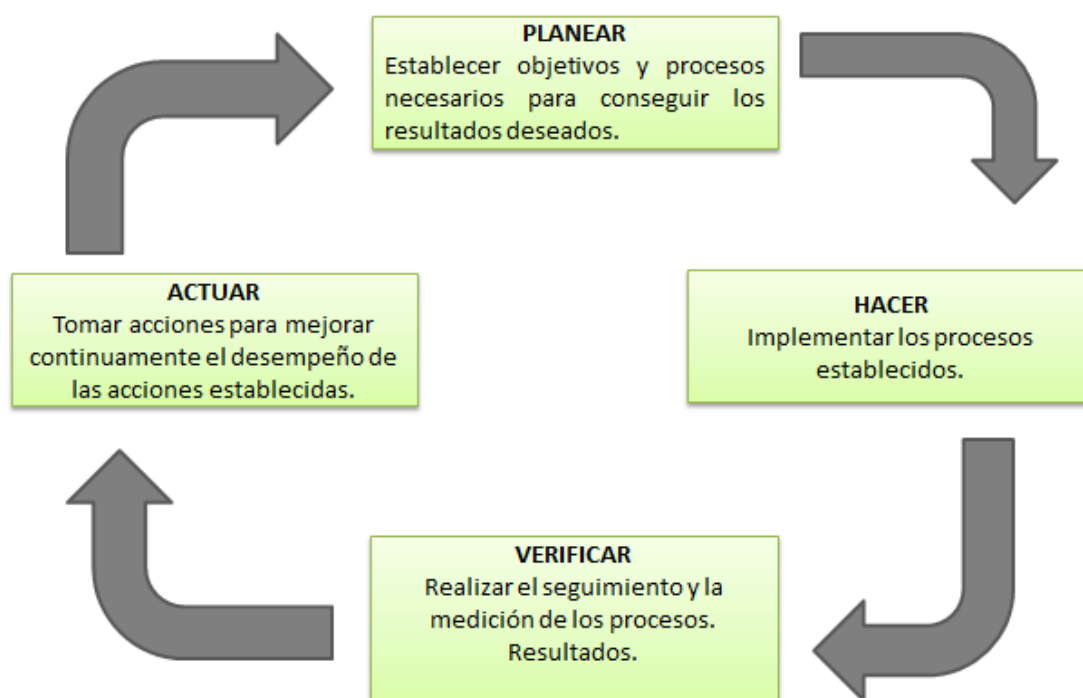
Forma	Aspectos
Reducir costos	Vender más productos a un precio menor, mientras proporciona calidad y mantiene o aumenta su margen de utilidad
Crear nuevos productos o servicios	Si la empresa ofrece un producto o un servicio único.
Diferenciar productos o servicios	Si la empresa logra atraer a los consumidores convenciéndolos de que su producto es diferente a los de la competencia.
Mejorar productos o servicios	Si el producto o servicio es mejor que cualquier otro.
Establecer alianzas	Las empresas pueden ayudarse entre sí para obtener ventaja competitiva al ofrecer paquetes combinados o servicios a precios especiales.

9. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es nada más monitorear cada uno de los puntos mencionados en esta guía. Es decir, manteniendo al día cada uno de los aspectos mencionados en esta guía, monitoreándolos y planeando estrategias o acciones que mejoren cada uno de los rubros, con eso es cien por ciento seguros que llevara por delante una ventaja competitiva que se requiere para hacer frente a sus competidores.

Su empresa crecerá, sus empleados estarán felices de trabajar para usted, tendrá buenas ganancias y lo más importante, los clientes los seguirán siempre y cuando satisfaga sus necesidades en tiempo y forma. Para ello puede hacer uso del siguiente diagrama que es el ciclo de la competitividad como apoyo para el mejoramiento y logro de metas, como se muestra en el diagrama siguiente:

CICLO DE LA MEJORA CONTINUA



Para realizar su Plan de Mejora puede ayudarse del siguiente form

Formato para llevar el control de la Mejora Continua									
Nº	FECHA INICIO	OBJETIVO	SITUACIÓN INICIAL	FECHA LÍMITE	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
					FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE/S	FECHA	COMENTARIOS

