



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

**ITM**

TESIS:

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS  
MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS  
EN LA COMISARÍA KOMCHÉN, EN MÉRIDA YUCATÁN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA:**

**ING. MARÍA JOSÉ ALCO CER KUK**

**ASESOR:**

**M.C. HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**01 DICIEMBRE 2020**



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

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

No. DE OFICIO: X-373/20

Mérida, Yucatán, 11/Noviembre/2020

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. MARIA JOSÉ ALCOCER KUK  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora **Hermila Andrea Ulibarri Benítez**, y la comisión revisora integrada por Ana María Canto Esquivel, Mayanin Asunción Sosa Alcaraz y Andrés Miguel Pereyra Chan, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

**"ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS EN LA COMISARÍA KOMCHÉN, EN MÉRIDA YUCATÁN"**

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica*

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

C.p. Archivo  
HAUB/AMPC/zac



S.E.P.  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE MÉRIDA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACION



## DEDICATORIA

A Dios:

Porque de él, y por él, y para él, son todas las cosas. Por permitirme concluir la maestría y por proveerme de todos los medios necesarios para la ejecución de la misma.

*Sólo a Dios la Gloria*

A mis padres:

Por todo el apoyo y amor brindado para realizar este posgrado y cumplir cada meta de mi vida.

*Ing. Mario José Alcocer Brito y*

*Sra. Rosa María Kuk Cobá.*

A mi esposo:

Por el esfuerzo que implico en nuestras vidas el cumplimiento de esta meta y por su acompañamiento durante esas noches de desvelo académico.

*Ing. Nestor Gabriel Escalante Marín*

A mi hija:

Por su paciencia y amor brindados, a cada ausencia materna durante mis estudios de posgrado.

*Sara Noemí Escalante Alcocer*

A mi hermana:

Por su motivación, amor, y cariño a lo largo de mi vida y por siempre creer en mí.

*Ing. Guadalupe del Rosario Alcocer Kuk*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi asesora, la M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, por su apoyo en lo académico, por su motivación para lograr esta meta y porque siempre me acompañó durante el proceso como maestra y amiga.

Gracias a mis revisores, M. C. Andrés Miguel Pereyra Chan y Dra. Ana María Canto Esquivel, por el apoyo brindado en todo momento, por sus enseñanzas y sus consejos para concluir este posgrado.

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

Agradezco también, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por permitirme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría y por los medios que me dio para poder cursarla y llevar a cabo mi investigación.

Agradezco al Instituto Tecnológico de Mérida, por ser mi casa de estudios de licenciatura y este posgrado.

A mi familia y amigos. Suegro, suegra y cuñados por todo el apoyo, paciencia y motivación, gracias por creer en mí.

## **RESUMEN**

Este trabajo contiene una propuesta de capacitación, dirigida a las microempresas de elaboración de alimentos ubicadas en la comisaría de Komchén Yucatán. El cual se realiza un análisis, del perfil empresarial de los dueños, las estrategias competitivas implementadas por la microempresa y la teoría enfocada al desarrollo de la misma, lo que converge en el desarrollo de la propuesta de capacitación, que le permitirá a la microempresa de elaboración de alimentos fortalecerse, mejorar sus estrategias competitivas y hacer frente a las consecuencias del desarrollo que se vayan presentando en la localidad. La metodología de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, la selección de la muestra es no probabilístico por conveniencia ya que se trabajó con las microempresas que accedieron a colaborar con la investigación. El instrumento de este trabajo se compone de 4 categorías: 1) estrategia competitiva y diferenciación, 2) gestión empresarial, 3) fuerzas competitivas y 4) apoyos. Se observó que las microempresas de este tipo poseen fortalezas como características singulares y la fidelidad del cliente debido al buen trato que reciben, sin embargo, también tienen desventajas entre las que destaca una mala gestión de costos que en algunos casos se traduce en un negocio no rentable.

## **ABSTRAC**

This work contains a training proposal, aimed at food processing micro-enterprises located in Komchén Yucatán. Which is carried out an analysis of the business profile of the owners, the competitive strategies implemented by the microenterprise and the theory focused on its development, which converges in the development of the training proposal, which will allow the microenterprise strengthen, improve their competitive strategies and face the consequences of development that are presented in the locality. The research methodology has a quantitative approach, with a descriptive scope, the selection of the sample is non-probabilistic for convenience since we worked with the microenterprises that agreed to collaborate with the research. The instrument of this work is made up of 4 categories: 1) competitive strategy and differentiation, 2) business management, 3) competitive forces and 4) support. It was observed that micro-enterprises of this type have strengths such as unique characteristics and customer loyalty due to the good treatment they receive, however, they also have disadvantages, among which poor cost management stands out, which in some cases it translates in an unprofitable business

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Definición del problema .....	7
1.4 Preguntas de investigación, general y específicas. ....	8
1.5 Objetivo general y específicos.....	8
1.6 Justificación .....	9
1.7 Limitaciones, dificultades para realizar la tesis. ....	10
1.8 Delimitación.....	10
1.9 Contenido de los capítulos.....	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 Competitividad.....	13
2.2 Microempresa .....	23
2.3 Marginación.....	27
2.4 Relación de investigaciones similares .....	30
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.....	33
3.1 La microempresa en el contexto internacional .....	33
3.2 La microempresa en el contexto nacional.....	36
3.2.1 Estratificación de las empresas en México.....	36
3.2.2 Características principales de la microempresa en México.....	39
3.2.3 Etapas de evolución de la microempresa en México.....	42
3.3 Microempresa en Yucatán .....	43
3.3.1 La microempresa en Komchén.....	44

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA .....	49
4.1    Enfoque de la investigación .....	49
4.2    Alcance de la investigación .....	49
4.3    Diseño de la investigación .....	50
4.4    Población y muestra.....	50
4.5    Definición de variables .....	52
4.6    Descripción del instrumento de medición.....	53
4.6.1    Estructura del instrumento.....	54
4.6.2    Validez.....	55
4.7    Recolección de datos cuantitativos .....	55
4.8    Análisis de los datos cuantitativos .....	56
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	58
5.1    Estrategias competitivas .....	58
5.2    Perfil empresarial de los microempresarios de Komchén .....	71
5.3    Necesidades de capacitación para los microempresarios.....	76
5.4    Plan de capacitación para microempresarios de elaboración de alimentos .....	77
5.5    Discusión de resultados .....	79
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
ANEXOS .....	94
Anexo I. Instrumento de medición en la investigación “Estrategias competitivas en la microempresa de elaboración de alimentos en Komchén Yucatán.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva .....	19
Figura 2.2 Rueda de la estrategia competitiva.....	20
Figura 2.3 Estrategia, recursos, capacidades y competencia.....	21
Figura 2.4 Ciclo de la creación de la ventaja competitiva.....	23
Figura 3.1 Comparación de presencia en % de MIPYMES .....	36
Figura 3.2 Porcentaje de la MIPYME en los tres sectores y porcentaje de personal empleado.....	38
Figura 3.3 Escolaridad del personal ocupado en la microempresa.....	39
Figura 3.4 Capacitación del personal .....	39
Figura 3.5 Reacción del microempresario ante problemas empresariales.....	40
Figura 3.6 Perspectivas de los dueños ante el crecimiento del negocio .....	41
Figura 3.7 Razones de los microempresarios, por las que no desean crecer .....	41
Figura 3.8 Causas de no crecimiento, perspectivas de los microempresarios .....	42
Figura 3.9 Porcentaje de la microempresa en Yucatán .....	43
Figura 3.10 Número de habitantes en comisarías de Mérida .....	44
Figura 3.11 Ubicación geográfica de la localidad Komchén.....	45
Figura 3.12 Dispersión de unidades económicas.....	46
Figura 3.13 Presencia de unidades económicas en Komchén .....	47
Figura 4.1 Población y muestra .....	52
Figura 4.2 Fases para la elaboración de un instrumento.....	53
Figura 4.3 Proceso para efectuar el análisis estadístico.....	57
Figura 5.1 Principales características diferenciadoras.....	59
Figura 5.2 Medios que causan la fidelidad del cliente .....	61
Figura 5.3 Medios publicitarios.....	61
Figura 5.4 Razones del porque emplear las tecnologías.....	62
Figura 5.5 Razones del porque no implementar las tecnologías .....	62
Figura 5.6 Postura de tener una página web o facebook para publicitarse.....	63
Figura 5.7 Prácticas para diferenciarse de su competencia .....	64
Figura 5.8 Rotación del personal .....	65
Figura 5.9 Jornada diaria laboral .....	66

Figura 5.10 Días laborales .....	66
Figura 5.11 Medios motivadores del personal .....	67
Figura 5.12 Efectividad del micronegocio en la respuesta al cliente .....	68
Figura 5.13 Acciones que potencializarías el negocio .....	69
Figura 5.14 Edad de los microempresarios .....	71
Figura 5.15 Grado de estudios .....	72
Figura 5.16 Número de empleados .....	72
Figura 5.17 Familiares de los empleados .....	73
Figura 5.18 Años de operación de la microempresa .....	73
Figura 5.19 Características del perfil empresarial de las microempresas analizadas .....	75
Figura 5.20 Relación de las estrategias competitivas y el perfil empresarial para el posicionamiento competitivo .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Características organizativas de la pequeña empresa .....	3
Tabla 1.2 Características reactivas de la pequeña empresa Características reactivas de la pequeña empresa.....	4
Tabla 1.3 Microempresa objeto de estudio en la comisaría de Komchén .....	11
Tabla 2.1 Factores de la competitividad empresarial .....	16
Tabla 3.1 Estratificación de la MIPYME en la Unión Europea .....	34
Tabla 3.2 Estratificación de la MIPYME según el INSEE, SBA y la CEPAL .....	35
Tabla 3.3 Estratificación de las MIPYME.....	37
Tabla 3.4 Distribución de la MIPYME en México.....	38
Tabla 3.5 Características generales de Komchén .....	45
Tabla 4.1 Población y selección de la muestra no probabilística por conveniencia.....	51
Tabla 4.2 Estructura del instrumento de medición .....	54
Tabla 5.1 Clasificación de las estrategias competitivas de los micronegocios en Komchén Yucatán .....	70
Tabla 5.2 Necesidades de capacitación para los microempresarios de elaboración de alimentos.....	77
Tabla 5.3 Propuestas de capacitación .....	78

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Las Naciones Unidas (2018), consideran que la microempresa tiene un impacto en erradicar la pobreza, debido a la generación de empleo, por ello alienta a organismos internacionales a seguir desarrollando programas de conocimiento financiero para que los microempresarios adquieran información teórica y práctica y puedan acceder a estos servicios. Reconoce que se deben tomar medidas para apoyar el desarrollo de la microempresa que se encuentran en zonas rurales, que permitan su interacción y no sufran las consecuencias sociales y económicas de la globalización.

Asimismo, la microempresa es el tipo de organización que más existe en las economías mundiales de los países desarrollados y subdesarrollados y es la que genera el mayor número de empleos en cualquier país. Reconocida como una fuente de empleo e ingresos importantes en los países del tercer mundo (Mead y Liedholm, 1998). En América Latina y el Caribe genera ingreso y empleo a trabajadores en las zonas urbanas y rurales mediante la producción de bienes y servicios básicos, como las tiendas tradicionales, salones de belleza, talleres de costura, vendedores ambulantes, etc. (Nawai, 2011).

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) constituyen más del 90% del tejido empresarial en la mayoría de los países del mundo. Por citar algunos ejemplos, en la Unión Europea y en Estados Unidos representan el 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En México, las MIPYMES aportan alrededor del 34.7% de la Producción Bruta Total y generan 73% de los empleos, lo que significa más de 19.6 millones de puestos laborales. Resulta indiscutible que la política orientada a apoyar a las MIPYMES productivas y formales y, por supuesto, a los emprendedores, debe ser pieza angular de la agenda de gobierno, a fin de consolidarla como palanca estratégica del desarrollo nacional y de generación de bienestar para los mexicanos. (Gobierno de la república, 2013, p. 40)

Por lo tanto, la microempresa contribuye significativamente a la economía local (Iduarte y Zarza, 2005). Sin embargo, el impacto en el desarrollo regional es escaso porque no fue generada con una dirección adecuada de emprendimiento, más bien fue creada para la subsistencia económica familiar o personal (Aguilar, Mungaray, Ramírez, y Ramírez, 2011). Por lo que se encuentra en condiciones de baja competitividad (Mungaray y Ramírez, 2004)

La creación de unidades económicas en micro, pequeña y mediana empresa se ha planteado como una alternativa para solventar la pobreza y vulnerabilidad social, sin embargo, su aporte en el mejoramiento de las condiciones de vida se ve ampliamente limitado por: la baja capacidad de competir en los mercados, además de tener una baja productividad generada por la falta de financiamiento para invertir en capital, carecer de una adecuada dirección gerencial, tienen poca visión a largo plazo, una nula estructuración de costos, entre otros (Chaves, Valenciano, Vega y Ortiz, 2013).

En este contexto la microempresa que se encuentra en una zona marginada, ha encontrado dinámicas para sobrevivir en la población de bajos recursos al ofrecer productos tradicionales al margen de las regulaciones empresariales del gobierno, lo cual les permite sostenerse, pero limita sus oportunidades de expansión en la zona por tener poca población y especialmente por el bajo ingreso (Mungaray y Ramírez, 2004).

Por otro lado, uno de los principales retos para la microempresa mexicana es el de superar la trampa de la subsistencia, generada por una demanda mínima que genera ingresos a corto plazo, pero que propicia la descapitalización por el desgaste del capital (Ramírez, Mungaray, Aguilar e Inzunza, 2017).

A pesar de las desventajas de la microempresa se ha observado que posee una flexibilidad que le permite adaptarse a los cambios generados por el entorno (Ávila y González, 2016), con una respuesta rápida y favorable.

La microempresa tiene una configuración especial que la caracteriza, los expertos han detectado aspectos característicos de las pequeñas empresas latinoamericanas, las cuales se describen en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1**  
**Características organizativas de la pequeña empresa**

Característica	Descripción
Participación de la familia	La familia está involucrada de modo directo en las actividades.
Giro principal	En América Latina el 90% de las empresas se dedican al giro comercial, por lo que guardan una estrecha relación con clientes o consumidores.
Hombre orquesta.	El dueño es socio mayoritario, tiene injerencia en varias áreas de la empresa y se muestra como un “sabelotodo”.
Nepotismo	Existe un trato favorable hacia los familiares, a pesar de que estos no posean las habilidades para desempeñar un puesto.
Administración	El dueño es quien toma las decisiones, carecen de una administración profesional que a la vez limita su crecimiento e incluso la supervivencia.
Capital financiero	Tienen un limitado acceso a financiamiento, en su mayoría es capital es aportado por el dueño y los familiares.
Empleo	Ocupa una proporción grande de empleados y de costos administrativos, predomina el personal no calificado, es un medio de empleo para personas discapacitadas físicamente, por edad o dificultades para conseguir empleo.
Ubicación	Se determina de manera empírica sin considerar variables que puedan determinar su éxito, permanecen por muchos años sin cambio porque su mercado es casi siempre local.
Construcción legal	La más común es la sociedad anónima.
Mercado	Atiende a mercado local y en pocas ocasiones el mercado regional.

**Fuente: Anzola, 2010**

Otras características encontradas en las pequeñas empresas son las que se muestran en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2**  
**Características reactivas de la pequeña empresa**

Característica	Descripción
Incertidumbre	Tiene mayor incertidumbre que la Gran Empresa (GE) y carece de la posibilidad de controlar el entorno, al tener un mercado limitado se vuelven más dependientes de sus clientes.
Habilidad para cambiar	Al no poder controlar los cambios que se producen en su entorno, tiene una capacidad de adaptación rápida a las nuevas circunstancias en que tiene que competir. Por este motivo su habilidad para cambiar y evolucionar es más alta que la GE.
Innovación	Un emprendedor puede crear una empresa para aprovechar una idea o descubrimiento y que esto implique una ruptura tecnológica dentro de un mercado y atender nichos de mercado donde no son aceptados los productos estandarizados de la GE.

**Fuente: Fong y Robles, 2007**

En México la presencia de la microempresa es significativa y genera un importante impacto social y económico en el país. La microempresa se define como aquellos negocios que tienen hasta diez empleados, generan anualmente ventas de hasta por \$4,000,000.00. (Diario Oficial de la Federación, DOF, 2009), este tipo de unidad económica representa el 97.6% del total de las empresas en el país y el 75.4% de la población total se emplea en ella (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016).

El Banco mundial a través del *World Development Report 1999*, reconoce la existencia de errores como consecuencia de las políticas liberales, que han generado un impacto negativo para determinadas economías, entre las que destaca la marginación empresarial. La microempresa marginada existe como un medio para completar el ingreso, generar el autoempleo, o una forma de generar el sustento económico fuera de una empresa de la que obtienen muchas horas de trabajo, un bajo ingreso y descuido familiar. El factor de marginación dificulta la adaptación de la microempresa en el mercado global y disminuye las posibilidades para que pueda desarrollarse, lo que se comprueba en la dificultad que tiene la microempresa para alcanzar un nivel de ingresos que permita su consolidación, permanencia y crecimiento, cuyo aporte podría ser fundamental en la lucha con la pobreza (Mungaray y Ramírez, 2004). En este sentido la marginación se entiende como:

Un fenómeno multidimensional y estructural originado, por el modelo de producción económica expresado en la desigual distribución del progreso, en la estructura productiva y en la exclusión de diversos grupos sociales, tanto del proceso como de

los beneficios del desarrollo. (Consejo Nacional de Población CONAPO, 2010a, p.11)

De acuerdo con el CONAPO (2011), en México son tres estados que presentan un muy alto grado de marginación, siendo Guerrero, Chiapas y Oaxaca. Seguido de ocho estados que se encuentran en la categoría de alto grado de marginación, los cuales son: Veracruz, Puebla, Hidalgo, San Luis Potosí, Michoacán, Tabasco, Campeche y Yucatán, siendo este último el estado donde se desarrolló la presente investigación.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La micro y pequeña empresa se encuentran en dificultad para aumentar su productividad y ser competitivas, debido al entorno competitivo generado por la globalización y por las políticas económicas gubernamentales que no han propiciado un crecimiento con equidad (Mungaray, Ocegueda, Ledezma, Ramírez, Ramírez y Alcalá, 2007).

La aplicación de políticas neoliberales ha generado el aumento del desempleo, la pérdida de derechos laborales y sociales y el empeoramiento en la distribución de la riqueza (Fong y Robles, 2007), también promueve la economía de mercado y no da importancia a la aplicación de políticas anti-discriminatorias, por lo tanto, permanecen las acciones neutrales que buscan la generación de igualdad de condiciones para las empresas, sin embargo, con estas políticas aparentemente no discriminatorias se ha terminado por generar un rezago entre las empresas, pues es prácticamente imposible que la microempresa pueda crearse espacios que le permitan insertarse al comercio mundial (Mungaray y Ramírez, 2004).

La promoción de las exportaciones permitió la apertura de la economía y que el ámbito de la macroeconomía penetre a nivel empresarial, lo que a su vez causó un estado de incertidumbre empresarial. Este escenario dificulta y exige un mayor control en las empresas. La gran empresa que compite en mercados globales está preparada para operar en estas condiciones, sin embargo, en el contexto de la microempresa, el impacto es más desfavorable ya que estas poco entienden de mercados y estrategias competitivas (Mungaray, et al., 2002).

Por lo tanto, la microempresa subsiste en un mercado muy aguerido con pocas facilidades de financiamiento, que la limitan para actualizar sus bienes de capital y con una excesiva

carga de trámites administrativos. Lo que incrementa la necesidad de estudiarla ya que forma parte del motor económico del país, ahondar en su vida como unidades económicas, e identificar cuáles son las causas que detienen su crecimiento y en ocasiones la lleva a desaparecer (Cruz, López, Cruz y Meneses, 2016).

El reto para la microempresa es adaptarse en un mercado global, cuando las características de sus condiciones de operación son una limitante: Capital insuficiente, mercado limitado, mano de obra no profesional y un bajo nivel de tecnificación, por lo que, para el microempresario, representa todo un desafío administrar al máximo los recursos y adaptarse al entorno dinámico actual (Anzola, 2010).

En Yucatán la presencia de la microempresa es alta, este segmento representa el 95.6% del total de las empresas y emplea al 47.7% de la población, generando 5 de cada 10 puestos de trabajo (INEGI, 2014). Sí la adaptación de una microempresa en el mercado global es un trabajo difícil, la adaptación de la microempresa que se encuentra en una zona marginada atraviesa un desafío mayor.

El estado de Yucatán está conformado por 106 municipios, el 31% de estos tienen un índice muy alto y alto de marginación, 9% y 22% respectivamente. La cabecera municipal del estado, la ciudad de Mérida, está compuesto por 27 comisarías de las cuales 16 presentan un índice alto de marginación (CONAPO, 2010b).

La comisaría según Lugo y Tzuc (2010), se entiende como:

Poblaciones rurales en las que sus habitantes, a pesar de estar vinculados al mercado de trabajo urbano del que obtienen la mayor parte de sus ingresos económicos, también conservan ciertos elementos de la economía campesina. Entre estas destaca la práctica de actividades agropecuarias que, en la mayor parte de los casos, son un complemento a las primeras y, en otros, fungen como las principales fuentes de trabajo y de ingresos. Desde esta perspectiva, dichas comisarías, como también otros pueblos de la zona henequenera de Yucatán, ostentan las características de lo que algunos autores han denominado ruralidad o nueva ruralidad. (p.179)

Sin embargo, la microempresa no siempre tiene el objetivo de incluirse en el mercado global, si no, sobrevivir en condiciones de desventaja. Las familias en zonas marginadas se ven ante

la necesidad de subsistir por lo que la microempresa propone un medio para la generación de recursos.

En este contexto de acuerdo con Parra (2000), se entiende como microempresa rural:

Aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural, capaz de generar valor agregado, en la que el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado introduciendo sistemas y equipos modernos de producción de tecnología intermedia. (p. 9)

La microempresa rural atraviesa los mismos problemas que la microempresa urbana: la formación empresarial, tecnificación, financiamiento, comercialización y organización, añadiendo su marginamiento como un factor de desventaja (Parra, 2000). Frente a esta realidad social y económica, la necesidad de estudiar la microempresa en zonas con un alto índice de marginación adquiere relevancia, ya que se pretende conocer sus características de operación y proponer estrategias de competitividad que les permita su permanencia en el mercado global y de esa forma asegurar el sustento de sus familias.

### **1.3 Definición del problema**

En la actualidad, el fenómeno de la globalización es relevante, la internalización de los mercados tiene un impacto en todos los negocios, el entorno en donde se desarrollan estos acontecimientos es dinámico y tiene un movimiento acelerado. Lo que desfavorece a la microempresa y genera una situación más alarmante para la microempresa ubicada en zonas con alto índice de marginación, las cuales compiten con mercados locales, nacionales e internacionales (Gómez, 2016). Añadiendo su condición de marginación como desventaja. Existe una clasificación de la microempresa con base en el tipo de origen que posea, Gómez, Ramírez, López y Osorio (2005), afirman que existe una microempresa la cual subsiste y se caracteriza por operar sin una planeación que la impulse a un crecimiento y desarrollo, por lo que en un corto plazo perecen. En este contexto una microempresa que surge para cubrir una necesidad ya sea de autoempleo o completar un ingreso, por las circunstancias en que fue creada, tiene una operación de subsistencia y no logra el desarrollo empresarial, por otro lado, existe una empresa que surge con una dirección adecuada de emprendimiento (Aguilar,

Mungaray, Ramírez, y Ramírez, 2011). En este sentido la microempresa marginada que no desarrolle ventajas competitivas quedara rezagada y tendera a desaparecer en corto plazo.

La comisaría de Komchén en Mérida posee un índice de marginación alto, esto de acuerdo con el CONAPO (2010b). En donde existen microempresas que requieren fortalecerse para poder adaptarse y competir en el mercado global. De esta forma las familias rurales podrán asegurar el sustento diario, total o parcial para sus familias (Polanco, Pereyra y Madero, 2013).

#### **1.4 Preguntas de investigación, general y específicas.**

¿Cuáles son las estrategias de competitividad que emplean los microempresarios del giro elaboración de alimentos, en la comisaría Komchén, Yucatán que les permiten generar el sustento de sus familias?

1. ¿Cuáles son las estrategias competitivas de la microempresa que se dedica a la elaboración de alimentos, en la comisaría de Komchén, Yucatán?
2. ¿Cuál es la caracterización del microempresario que se dedica a la elaboración de alimentos en la comisaría Komchén, Yucatán, que le permite gestionar su microempresa y generar el sustento familiar?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los microempresarios que se dedican a la elaboración de alimentos, en la comisaría Komchén, Yucatán que les permitan operar su microempresa con permanencia en el mercado y asegurar el sustento de sus familias?
4. ¿Qué propuestas de capacitación se podrían ofrecer a los microempresarios que se dedican a la elaboración de alimentos, en la comisaría Komchén, Yucatán que les permitan su permanencia en el mercado y aseguren el sustento de sus familias?

#### **1.5 Objetivo general y específicos**

Analizar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de la microempresa que se dedica a la elaboración de alimentos en la comisaría Komchén para proponer estrategias competitivas que permitan su permanencia en el mercado y aseguren el sustento familiar.

1. Identificar y analizar las estrategias competitivas que emplea la microempresa que se dedica a la elaboración de alimentos en la comisaría Komchén, que les permite mantenerse en el mercado y generar el sustento de sus familias.
2. Determinar y Analizar el perfil de los microempresarios que se dedican a la elaboración de alimentos en la comisaría Komchén, que les permite gestionar su microempresa y generar el sustento familiar.
3. Identificar las necesidades de capacitación de los microempresarios que se dedican a la elaboración de alimentos en la comisaría Komchén, con base en las estrategias competitivas de la microempresa y el perfil empresarial de los dueños.
4. Establecer propuestas de capacitación para los microempresarios que sean idóneas al perfil empresarial analizado, para incrementar la probabilidad de implementación de las mismas.

## **1.6 Justificación**

La microempresa como forma de organización, sobresale como un mecanismo de resistencia de la población frente a los problemas estructurales de la economía (Díaz, 2002). Las localidades marginadas tienen como indicadores el déficit en educación, vivienda y disponibilidad de bienes (CONAPO, 2010b). El desempleo, el analfabetismo y las malas condiciones de vida son aspectos característicos de estas zonas. Ante la existencia de esta realidad, la investigación adquiere relevancia ya que promueve la aplicación de estrategias competitivas para micronegocios que se dedican a la elaboración de alimentos y concluye con una propuesta de capacitación para los microempresarios del mismo giro en la comisaría de Komchén.

Los beneficiarios de esta investigación en primera línea son los microempresarios que se dedican a la elaboración de alimentos en la comisaría de Komchén, Yucatán ya que serán provistos de información teórica que les permitirá tener un mejor manejo de su microempresa, podrán operar con más competencia y hacer frente a las consecuencias de la globalización que se inserten en la localidad. Además de continuar generando el sustento para sus familias, ya que se reconoce la microempresa como una alternativa para el mejoramiento del ingreso familiar y favorece a mejorar la calidad de vida (Díaz, 2010).

La localidad de Komchén será beneficiada ya que la microempresa juega un papel muy importante en el desarrollo de una comunidad. Debido a su potencial aporte al crecimiento y desarrollo en el territorio, por medio de la generación de empleo e ingresos para la población y la capacidad de hacer espacios para el desarrollo local. Y su impacto a nivel estatal y nacional (Díaz, 2010).

También esta investigación contribuye directamente con el objetivo 8 del desarrollo sostenible, un trabajo decente y crecimiento económico, por medio de la creación de empleo, aumento de la productividad en los micronegocios y la estimulación al espíritu empresarial (Programa de las Naciones Unidas, 2016). Ya que mediante el fortalecimiento microempresarial, los empleos se mantendrán e incrementarán que se reflejará con un ingreso sostenible para las familias que dependen de estas microempresas.

### **1.7 Limitaciones, dificultades para realizar la tesis.**

Para realizar esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

1. Desconfianza natural del empresario hacia el investigador, por temor de que este haya sido enviado de alguna institución gubernamental.
2. Desconfianza de los habitantes de la comisaría, por temas de inseguridad.
3. Algunas de las microempresas seleccionadas como objeto de estudio en la primera fase, abandonaron su participación por cierre del negocio y en otras el dueño no tuvo el tiempo para proporcionar información, etc.

### **1.8 Delimitación**

Con base en esta información la presente investigación se lleva a cabo en la comisaría de Komchén, la cual tiene un alto índice de marginación, se estudia la microempresa con enfoque en la industria manufacturera en particular, tres segmentos de microempresas de la industria alimentaria. Y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con enfoque en tres segmentos de las microempresas de servicios de preparación de alimentos y bebidas (INEGI, 2018).

La tabla 1.3 muestra un desglose del tipo de microempresa donde se llevó a cabo la investigación, esta clasificación se realizó de acuerdo con el Sistema de Clasificación

Industrial de América del Norte SCIAN (INEGI,2018). Debido a que los tipos de microempresa donde se aplicó la investigación son de distintas clasificaciones, sin embargo, tienen como característica general la elaboración de alimentos, se opta por el término de microempresa de elaboración de alimentos para referirse al micronegocio objeto de estudio de la presente investigación.

**Tabla1.3**  
**Microempresa objeto de estudio en la comisaría de Komchén**

<b>Clasificación</b>	<b>Tipo de microempresa a investigar</b>
	311520 Elaboración de Helados y Paletas.
31-33 Industrias Manufactureras	311812 Panificación tradicional.
311 Industria Alimentaria	311830 Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal.
	722513 Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	722514 Restaurante con servicio de preparación de tortas y tacos.
722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas.	722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.

**Fuente: INEGI, 2018**

## **1.9 Contenido de los capítulos**

A continuación, se presentan los capítulos que conforman la investigación a partir del capítulo 2, con una breve descripción de su contenido.

El marco teórico, capítulo 2, contiene la teoría que sustenta la investigación, la cual se fundamenta en los ejes: competitividad, micronegocio, marginación e investigaciones similares, de los cuales se despliegan un listado de subtemas relacionados con cada eje, para delinear el sustento teórico que se tomará de referencia para la presente investigación.

El marco contextual, capítulo 3, se compone de una descripción de las características de la microempresa en el mundo, bajando a las particularidades de la misma en el ámbito nacional, hasta concluir con las características de la microempresa en Mérida con un enfoque en Komchén.

La metodología, capítulo 4, incluye una descripción del enfoque de la investigación, el cual es cuantitativo, el alcance como descriptivo con un diseño de tipo no experimental transversal y se describe la determinación de la población y muestra, la definición de las variables y la recolección y análisis de los datos cuantitativos, también se abordan la estructura y validez del instrumento de medición.

El análisis y discusión de resultados, capítulo 5, presenta de manera gráfica y cuantitativa los resultados y un análisis redactado por el autor.

Las conclusiones y recomendaciones, capítulo 6, contienen una descripción de lo alcanzado en la investigación con respecto a lo planteado en los objetivos y una serie de recomendaciones para futuras investigaciones.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### Introducción

El marco teórico que fundamenta esta investigación, describe el concepto de competitividad en sus tres niveles, con enfoque en el tema empresarial, donde se presentan los elementos determinantes de la competitividad, la estrategia y ventaja competitiva. Se aborda la información de la microempresa, sus características y adaptación al entorno competitivo actual y el impacto que tiene el grado de marginación de una zona, en la adaptación de una microempresa en el entorno competitivo. Con el objetivo de sustentar el tema de investigación, estrategias de competitividad en la microempresa que se dedica a la elaboración de alimentos en la comisaría de Komchén Yucatán.

### 2.1 Competitividad

La competitividad se ha erigido como el nuevo modelo para insertarse en el mundo de los negocios, por lo que los países y su industria se esfuerzan para lograr competencias distintivas en un contexto donde resulta difícil mantenerlas debido al dinamismo del mercado (Peñaloza, 2007).

La competitividad tiene su origen en el concepto inglés *competitiveness*, cuyo significado es la capacidad de competir o rivalidad para el alcance de un objetivo (Berumen y Palacios, 2009).

La competitividad se puede definir como aquella capacidad que un país, un sector o una empresa tienen para participar en un mercado externo (Feenstra, 1989, citado en Muller, 1995). Por otro lado, se puede decir que la competitividad puede ser vista como una habilidad sostenible que puede proporcionar ganancias y ayudar a mantener la participación en el mercado, en este sentido, es importante considerar tres dimensiones medibles: Las ganancias, la participación en el mercado y la sostenibilidad (Duren, Martín y Westgren, 1992, citado en Muller, 1995).

El término de competitividad de acuerdo con Berumen y Palacios (2009) puede analizarse con enfoque en tres niveles: La microeconómica referida a la empresa, macroeconómica que se refiere al país y la competitividad estructural.

### **2.1.1. Los niveles de la competitividad**

El nivel de competitividad microeconómica o empresarial, se refiere a la habilidad para diseñar, producir y vender bienes y servicios, cuyas cualidades de precios y no precios forman una serie de beneficios más atractivos que los competidores.

Un segundo nivel de competitividad, macroeconómica o a nivel país, región o localidad es aquel que considera hasta qué punto un ambiente nacional es favorable para el crecimiento económico. Asimismo, Ruesga y Silva (2007), definen a la competitividad macroeconómica como la capacidad de un país para generar productos y servicios, bajo condiciones de libre comercio, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, que le permita crecer o por lo menos mantener sus cuotas de mercado y aumentar la renta nacional. De acuerdo con Porter (2002), es ofrecer calidad y menor precio en la producción de algún bien o servicio que beneficia a los habitantes de un país para tener un aumento de sus ingresos.

El tercer nivel mencionado es el de sector, el cual se refiere a la capacidad o influencia que un sector en particular ofrece para potencializar la competitividad y el crecimiento de la industria (Berumen y Palacios, 2009).

Considerar los tres niveles de la competitividad es pertinente para conocer de forma integral su impacto en la rentabilidad de una empresa. Sin embargo, más allá de los condicionantes del sector o país a competir, las empresas muestran diferencias de rentabilidad dentro de un mismo sector. El cuestionamiento general es, ¿cuál de los elementos, empresa, sector, país tiene más influencia en la rentabilidad? Un estudio aplicado en 12000 empresas de 448 sectores y 78 países para determinar la influencia en la rentabilidad de una empresa mostró que la mitad de la influencia en la rentabilidad se considera “golpe de suerte o desgracia”, seguido del efecto empresa que tiene un impacto mayor en la rentabilidad, frente a los elementos sector, país (Vassolo y Silvestri, 2011).

Debido a que el efecto empresa tiene un impacto en la rentabilidad, la presente investigación se enfoca en la competitividad empresarial, los aspectos internos que están bajo el control del microempresario, el desarrollo de sus fortalezas y la eliminación de sus debilidades, que influyen directamente en la competitividad de su negocio.

### **2.1.2. Competitividad empresarial**

En el ámbito empresarial, la competitividad se define como la capacidad intelectual del factor humano en una empresa para generar beneficios continuos a través de la adaptación al entorno por medio de procesos productivos, organizativos y de distribución (Fea, 1995). De acuerdo con Industry Canada (1995), la competitividad empresarial se genera cuando existe rentabilidad, donde su costo promedio es menor al de sus competidores.

Para entender la competitividad, se utiliza el concepto de competencia como el proceso que concluye en la rivalidad entre los competidores. Y la competitividad como el conjunto de habilidades y condiciones para realizar la competencia, por tanto, la competencia sería el resultado de la competitividad. Lo anterior con el objetivo de conquistar, mantener y ampliar la participación en el mercado (Muller, 1995).

También se define como “la capacidad de la empresa para competir, ganar nichos de mercado, aumentar sus beneficios y crecer” (Ruesga y Silva, 2007, p.4). Según Peñaloza (2007), la competitividad empresarial es entendida como la capacidad para proveer productos y servicios igual o con más eficiencia que la competencia.

El término también se refiere a la generación de un mercado donde participan varias empresas y se fija el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda (Berumen y Palacios, 2009).

La competitividad en el sector industrial puede ser entendida como la capacidad que poseen las empresas nacionales en cualquier sector que les permite un tener un éxito sostenido frente a los rivales foráneos, sin protección (Enright, Francés y Scott, 1994, citado en Peñaloza, 2007).

### **2.1.3. Factores determinantes de la competitividad**

La competitividad es un concepto anhelado por las empresas, sin embargo, su alcance en una organización está determinado por varios factores, la tabla 2.1 muestra una descripción breve de los factores que tienen un impacto en la competitividad empresarial.

**Tabla 2.1**  
**Factores de la competitividad empresarial**

<b>Autor</b>	<b>Factores</b>
Berumen y Palacios, 2009	<p>Factor tipo 1, en relación a los precios.</p> <p>-Ofrecer un precio menor que los competidores.</p> <p>-Reduciendo al máximo costos de capital, mano de obra y materia prima.</p> <p>-Adaptando el costo de mano de obra con la productividad, reduciendo costos de financiamiento.</p> <p>Factor de tipo 2</p> <p>-Calidad de los productos.</p> <p>-Mejoras tecnológicas.</p> <p>-Adecuaciones en la estructura organizacional.</p> <p>-Gestión adecuada de flujos de producción.</p> <p>-Capacidad de relacionarse con otras empresas, sector público y universidades.</p> <p>-Diseño de ingeniería y fabricación industrial.</p> <p>-Mejora continua de los trabajadores</p> <p>-Generación de procesos de investigación, innovación y desarrollo.</p>
Solleiro y Castañón, 2005	Factores de la competitividad Selección de cartera de productos; selección de tecnología y equipo; organización interna; adquisiciones; proyectos de investigación y desarrollo; sistemas de control de calidad; contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos; comercialización y distribución; Financiamiento y administración de los costos.
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (1992)	Factores determinantes de la competitividad -La gestión de flujos de producción e inventarios. -La organización entre la planificación del mercado, la innovación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y fabricación industrial. -Combinación de actividades de investigación, innovación y desarrollo por medio de la vinculación con instituciones educativas y otras firmas. -Mejora en la proyección de la demanda y evolución de los mercados en las estrategias de diseño y producción. -Desarrollo de relaciones exitosas entre empresas proveedoras y clientes. -Inversión para la formación de los trabajadores y establecer mayor grado de responsabilidad del trabajador en la producción.
Hill y Jones, 2009	Factores determinantes de la competitividad Los cuatro factores que integran y sostienen la ventaja competitiva son: La eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente, los cuales generan la ventaja competitiva de costo bajo y diferenciación.

**Fuente: Elaboración propia**

Son varios los factores que impactan en la competitividad de una empresa. En relación con los autores estudiados se observa que coinciden en varios. Sin embargo, identificar los factores idóneos para una empresa, dependerá de los administradores, que buscan crear actividades que en conjunto se adecuen, con el objetivo de que la compañía se diferencie y supere a sus competidores, a través de la preparación de estrategias competitivas, las cuales integran en un modelo de negocio único para lograr la rentabilidad y crecimiento de la compañía (Hill y Jones, 2009).

#### **2.1.4. Estrategia competitiva**

Por varios años en la industria militar se usó el término de estrategia, como un gran plan para actuar a partir de lo que se creía que el enemigo haría o dejaría de hacer. La estrategia se describe como un plan de acción y un conjunto de recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos. Es un plan en general a largo plazo, resultado de un consenso ejecutivo, cuyo fin es lograr el crecimiento de la empresa con una posición superior a la de sus competidores, por medio del desarrollo potencial de los recursos y capacidades de la empresa (Gómez, 1994).

La competitividad en sí misma está incompleta, requiere de una herramienta para poder ser efectuada (Berumen y Palacios, 2009). La estrategia competitiva es un conjunto de acciones organizadas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la compañía. Para la mayoría de las empresas, el mayor desafío es lograr una posición de ventaja con relación a sus competidores, si la empresa logra un desempeño superior se dice que tiene una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009).

La estrategia de una empresa consiste en el plan de acción que sigue la administración para competir de manera ventajosa en el mercado, mejorando el desempeño y haciendo crecer la empresa, a partir de un conjunto de opciones: a) se plantea cómo tener una mejor posición que la competencia; b) la adaptación a las inestables condiciones económicas de mercado y aprovechar las oportunidades; c) coordinación de la parte funcional del negocio (innovación y desarrollo, actividades de la cadena de suministros, producción, ventas, marketing, distribución, etc.), y d) el mejoramiento de lo financiero y de mercado en la empresa (Peteraf y Strickland, 2012).

Según Montgomery y Porter (1991), la estrategia competitiva es la búsqueda intencionada de un plan de acción que se desarrollará y compondrá la ventaja competitiva de una empresa. La búsqueda requiere de un proceso iterativo que parta de un reconocimiento, de dónde se encuentra y qué se tiene ahora. Las desigualdades entre la empresa y sus competidores son la base de su ventaja.

Hamermesh (1991), define a la estrategia como la determinación de la manera en la que una empresa competirá en un sector y se posicionará frente a sus rivales. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), la definen como un conjunto formado y coordinado de compromisos, también son acciones para aprovechar las habilidades internas (recursos y capacidades), para desarrollar una ventaja competitiva.

De acuerdo con Porter (2010), la estrategia competitiva es la búsqueda de un nivel conveniente en la industria. Su meta es propiciar una posición favorable y sustentable frente a las fuerzas de competitividad. Es el punto de partida para generar y sostener una ventaja competitiva en la industria. La estrategia competitiva se crea con base en el conocimiento de las reglas de competencia para confrontarlas y modificarlas en su favor. Las reglas de competencia están contenidas en las cinco fuerzas de la competencia: compradores, sustitutos, proveedores, nuevos participantes y competidores en la industria.

El proceso para la formulación de la estrategia se compone de cinco etapas de acuerdo con Hill y Jones (2009): 1) selección de misión y objetivos, 2) análisis externo para determinar oportunidades y amenazas, 3) análisis interno y determinar fortalezas y debilidades, 4) selección de estrategias y 5) la implantación de estrategias.

Las etapas dos y tres se observan en la figura 1. Desde el nivel más general para la formulación de la estrategia, es necesario examinar los factores, que marcan los límites de lo que la empresa logrará.

Porter, (2003), describe el contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva, esto se muestra en la figura 2.1.

**Figura 2.1**  
**Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva**



**Fuente: Porter, 2003**

Los factores internos son los aspectos fuertes y débiles, los cuales en articulación con los valores determinan los límites internos que una empresa puede emplear exitosamente, estos se componen de; 1) Las fortalezas y debilidades que representan su perfil de activos y sus debilidades en relación a sus competidores como recursos, situación tecnológica, identificación de marca, entre otros y 2) Los valores que son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y empleados que se encargaran de implementar la estrategia (Porter, 2003).

Los factores externos son las amenazas y oportunidades, varían en función del sector industrial y del ambiente en general, los cuales se componen de: 1) las oportunidades y riesgos, definen el ambiente competitivo y 2) Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen cosas como la política gubernamental, los problemas sociales, costumbres y otros factores (Porter, 2003).

La formulación de la estrategia competitiva consiste en el diseño de un modelo de negocio que describe cómo la empresa competirá, posteriormente al análisis de su entorno. En la figura 2.2 se observa que la estrategia es una mezcla de fines u objetivos, estos se sitúan en el centro y se alcanzan por medio de políticas o medios los cuales se visualizan en los rayos. La rueda de la competitividad integra los aspectos esenciales de la estrategia competitiva, según la naturaleza de la empresa, los ejecutivos formularán las políticas o los medios, que deberán conectarse entre sí, de lo contrario no girará, lo que significa, que no se logrará la ventaja competitiva (Porter, 2003).

**Figura 2.2**  
**Rueda de la estrategia competitiva**



Fuente: Porter, 2003

### 2.1.5. Ventaja competitiva

El objetivo de una estrategia es el de generar una ventaja competitiva, según Hill y Jones (2009) “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria y tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años” (p. 77).

Según Bateman y Snell (2000), la ventaja competitiva es ser mejor que los competidores, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Se alcanza una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos para proveer a los consumidores a través de la competitividad en costos, calidad en los productos, velocidad e innovación.

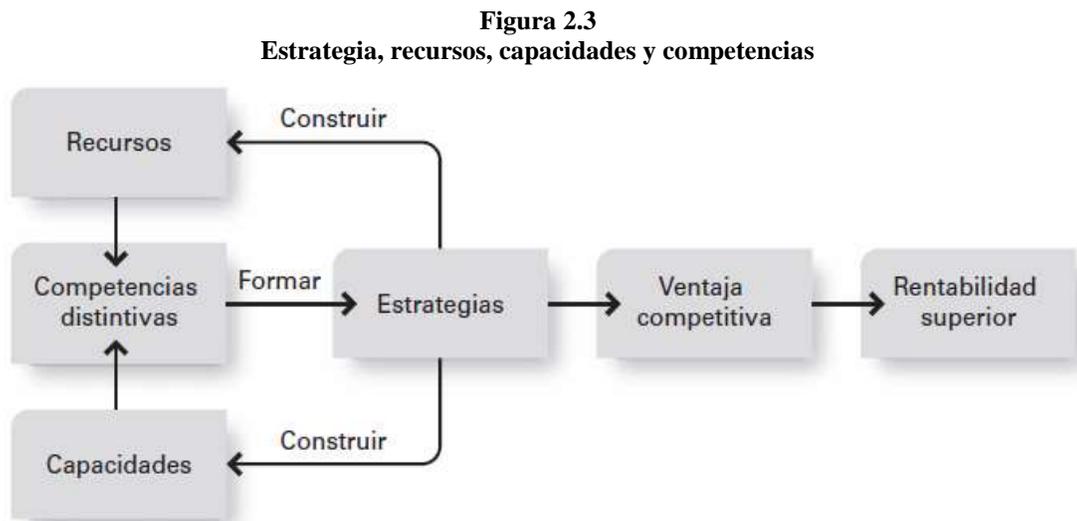
Peñaloza (2007) señala, que son las cualidades de diferencia de un bien o servicio, persona o país que lo posiciona con supremacía frente a sus competidores. Cuando una compañía tiene un rendimiento superior a sus rivales se dice que tiene una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se entiende como la capacidad de proveer los requerimientos de los consumidores: con eficacia, proporcionando los productos que aprecie y valore el consumidor, aunque implique un precio mayor, lo que aumentaría las utilidades, o con más eficiencia ofreciendo un menor costo que se reflejaría en un mayor volumen de ventas (Peteraf y Strickland, 2012).

Una ventaja competitiva se fundamenta en las competencias distintivas que son las fortalezas internas de una empresa que le permiten diferenciarse de sus competidores, las cuales surgen por medio de la combinación de los recursos y capacidades. Siendo los primeros, activos de la empresa tangibles e intangibles y las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para administrar y coordinar sus recursos con el objetivo de aplicarlas en el uso productivo (Hill y Jones, 2009).

Las competencias distintivas componen la estrategia que adopta la compañía y viceversa, una estrategia puede incrementar las competencias distintivas y crear nuevas competencias las cuales conducirán en la creación de la ventaja competitiva y una rentabilidad superior (Hill y Jones, 2009).

La relación entre competencias distintivas y estrategia se muestra en la figura 2.3, la cual no es lineal sino recíproca, ya que pueden influirse positiva o negativamente (Hill y Jones, 2009).



**Fuente: Hill y Jones, 2009**

Para que una empresa tenga una ventaja competitiva, debe tener una competencia distintiva, puede ser un recurso raro y difícil de imitar y las capacidades (habilidades) para administrar ese recurso. Las capacidades de una compañía adquieren mayor importancia ya que por sí solas pueden administrar eficientemente los recursos, aunque estos sean comunes y usarlos

a su favor en la creación de una competencia distintiva. Aunque esta será más sólida si posee los dos elementos los recursos y las capacidades (Hill y Jones, 2009).

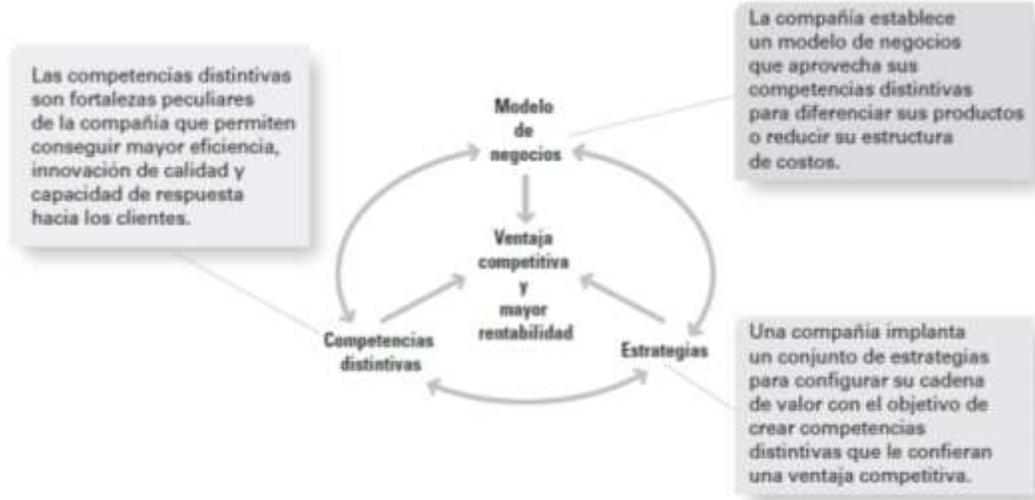
De acuerdo con Hill y Jones (2009) las competencias distintivas generan una eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente, considerados como elementos básicos que sostienen la ventaja competitiva. Ya que le permiten a la empresa diferenciar sus productos y reducir su estructura de costos.

Los elementos básicos de la ventaja competitiva actúan de manera recíproca, se influyen entre sí y no existe un orden para su realización, por ejemplo, la innovación puede mejorar la calidad, la eficiencia y la sensibilidad del cliente o una eficiencia superior puede generar una calidad superior, que se reflejará en la ventaja competitiva de la compañía que le permitirá aumentar su competitividad (Hill y Jones, 2009).

La competitividad es imprescindible para todas las empresas, independientemente si son grandes, pequeñas o micro, el principio será la búsqueda de una competitividad superior lo que se traduce en un incremento de la rentabilidad.

En resumen, una empresa debe buscar ser competitiva, por medio de un fortalecimiento interno, que logrará potencializando sus fortalezas y eliminando sus debilidades. Estas actividades dependerán en gran medida de la capacidad de sus administradores, sin embargo, este deberá conocer el contexto del mercado a competir y las características de la empresa que dirige: los recursos y capacidades, lo que le permitirá fundamentar su competencia distintiva y diseñar las estrategias idóneas, las cuales integrará en un modelo único de negocios que le permitirá a la empresa generar una ventaja competitiva y aumentar su rentabilidad, véase la figura 2.4.

**Figura 2.4**  
Ciclo de la creación de la ventaja competitiva



Fuente: Hill y Jones, 2009

## 2.2 Microempresa

El término de microempresa se incluye en el concepto MIPYME, que se refiere a la micro, pequeña y mediana empresa. La microempresa es importante en el país por el empleo generado a nivel nacional y local, tanto en los países desarrollados y en desarrollo. En México representa el 97.6% de total de las empresas y genera el 75.4% de empleo (INEGI, 2016). Por eso es importante fortalecer este segmento para contribuir positivamente en las economías locales y nacionales (INEGI, 2009)

El término microempresa se refiere a las unidades productivas que tienen una baja capitalización y que compiten en el mercado bajo su propio riesgo. En su mayoría inician como un medio de subsistencia, caracterizado por una producción a bajo nivel, poca inversión, ventas bajas y el dueño se involucra en todos los procesos de la empresa (Arroyo, 2001, citado en Pomar, 2006).

Olivares (2014), define a la microempresa como la unidad económica de menor tamaño, de acuerdo con la clasificación de empresas, el número de trabajadores no debe ser mayor a diez.

Por otro lado, la microempresa se define como una pequeña unidad de negocio, que puede ser de tipo manufacturera, de comercio y servicios, que en su arranque no requiere de un

monto grande de capital; es de carácter flexible para adaptarse a los cambios con una rápida orientación al mercado (Rivero, Ávila y Quintana, 2001, citado en Olivares, 2014).

Resulta complejo conceptualizar la microempresa, si bien el concepto ha existido desde siempre comenzó a tener identidad con el crecimiento potencial del sector informal. Es una modalidad de pequeña empresa con características muy particulares que la tipifican en el marco amplio de las pequeñas unidades productivas. Una microempresa implica la detección de un segmento de mercado a ser explotado, que se debe cubrir con una innovación que el emprendedor debe saber cómo crear (Heller, 2010).

En los países latinoamericanos sobresalen diferencias en la categorización de la microempresa considerando las variables de activos, ventas y generación de empleos (Pomar, 2006).

La microempresa opera con características lejanas a la de una empresa, es informal en su mayoría, discontinua, con dificultad para sobrevivir, flexible y con baja presencia en el mercado. Se caracterizan por tener una baja escala de producción, un pequeño número de empleados, en su mayoría familia, de tipo privada e iniciada por la unión de ahorros familiares (Heller, 2010).

De acuerdo con el Instituto de Investigaciones Legislativas (2002), el surgimiento de este tipo de empresas se da por dos motivos: el primero se refiere a la microempresa que se originó con un buen planteamiento, caracterizada por una organización adecuada, una estructura planificada, un buen manejo empresarial y el trabajo remunerado, en tanto que la segunda se origina como un medio de subsistencia sin considerar aspectos importantes como el capital, el costo de oportunidad y la inversión.

Como consecuencia del tipo de surgimiento que haya tenido la microempresa, el nivel de ingresos será limitado, por lo que este segmento económico puede categorizarse en: de subsistencia, de reproducción simple y con capacidad de acumulación ampliada.

De acuerdo con Márquez y Van (1996), citado en García y Plata (2018) la microempresa de subsistencia se refiere a la unidad productiva que no genera un ahorro, posee bajos ingresos, padece limitación en el capital, y sufre una descapitalización continua. El tipo de

establecimiento se caracteriza por tener necesidades, representa el principal sustento del dueño, emplea en su mayoría a familiares y la mano de obra no es especializada.

La microempresa de reproducción simple se caracteriza por tener un mayor capital y generar ingresos de forma habitual, lo que le permite generar un ahorro para cubrir sus necesidades de operación.

Y la microempresa con capacidad de acumulación ampliada es aquella que tiene la capacidad de generar un ahorro considerable, sin embargo, padece limitaciones para acceder a servicios financieros en especial para temas de innovación e inversiones a mediano y largo plazo (Márquez y Van, 1996, citado en García y Plata, 2018).

El nivel de acumulación de una microempresa dependerá de las estrategias competitivas implementadas, lo cual permitirá una mejor adaptación al entorno competitivo y un mayor impacto en el desarrollo social.

### **2.2.1. La microempresa y su adaptación al entorno competitivo**

La existencia de la microempresa en el entorno competitivo, es posible debido a que posee particularidades que le permiten insertarse en el mercado: la producción flexible, servicios especializados y su innovación. Un factor que puede potencializar el desarrollo y adaptación de la microempresa es la revolución científico tecnológica, en la medida que le permita a esta, aumentar su productividad (Tello, 2014).

A pesar de poseer esas características, la microempresa se encuentra con desventaja en comparación a la grande empresa, ya que por su tamaño pequeño, no puede acceder a economías de escala y sus costos de operación no son bajos, lo que limita su acceso a servicios de financiación y capacitación técnica; la falta de experiencia en negociaciones comerciales, genera una mala coordinación y contratación de personal, sobre los que basaran su confianza los clientes; y por otro lado, la falta de negociación que afecta en la búsqueda de buenos proveedores y establecimiento de alianzas comerciales (Instituto de Investigaciones Legislativas, 2002).

Además, la microempresa en los países de América Latina hace frente al acceso limitado de financiamiento, baja tecnificación, competencia nacional e internacional, estrictas

regulaciones gubernamentales, falta de redes de apoyo, inestabilidad macroeconómica, falta de capacitación de calidad, delincuencia y extorsiones (Monter, Molina y Vallejo, 2009, citado en Olivares, 2014).

Antes que existiese el fenómeno de la globalización los países interactuaban entre sí con mesura, desde hace un par de décadas el intercambio ha incrementado, se ha generado una masificación de mercados, no solo de productos, si no de servicios, capitales y emigración de personas, este escenario ha desencadenado efectos exigentes en las unidades económicas para ser más competitivas (Berumen y Palacios, 2009).

En el contexto actual de la microempresa, surge la necesidad del micro-emprendimiento, el cual se refiere al movimiento de crear y consolidar empresas de muy pequeño tamaño, de actividades productivas: artesanales profesionales o de tecnología, produciendo bienes de consumo o prestando servicios. Con una gestión eficiente para asegurar su participación y permanencia en el mercado competitivo (García, 1998).

A diferencia del autoempleo que no muestra innovación ni es revolucionario, el término micro-emprendimiento representa acción y creación de riqueza empresarial (García, 1998).

Para que la microempresa se adapte al entorno competitivo actual debe ser creada, por medio de un movimiento de micro-emprendimiento, que le permita categorizarse como una microempresa con capacidad de acumulación ampliada y contribuir al desarrollo local y nacional, no padeciendo las consecuencias de la globalización.

Sin embargo, la microempresa localizada en una zona con alto grado de marginación se sitúa en una posición de mayor desventaja a la microempresa que se ubica en un área geográfica sin marginación ya que los habitantes que viven en zonas marginadas se caracterizan por tener limitados ingresos, que se refleja en una baja condición de vivienda, educación y disponibilidad de bienes. A pesar de esto, la microempresa posee ventajas al no tener rasgos de la globalización, como la competencia local, por lo tanto, los microempresarios de esas zonas requerirán fortalecer su microempresa para que puedan hacer frente a las presiones que ejerce la globalización y adaptarse al entorno dinámico empresarial.

### **2.3 Marginación**

Los conceptos de marginación y marginalidad suelen confundirse y usarse como sinónimos de un mismo fenómeno, pero no son lo mismo y su diferenciación es trascendental para lograr comprender cada uno de estos conceptos, así como su uso. La primera diferencia radica en los momentos en que se genera cada uno, la marginalidad precede a la marginación, los estudios sobre marginalidad inician en la década de los cincuenta y sesenta, en México es CONAPO quien realiza por primera vez el índice de marginación en 1990, generando una nueva forma de entender la marginación (CONAPO, 2010b).

Siguiendo con la misma fuente, la segunda diferencia radica en el objeto de estudio la marginalidad se enfoca sobre todo a los individuos marginados, en especial a los urbanos, entendidos como aquellos que se encuentran en la frontera y no pertenecen al campo porque han sido expulsados, ni a la ciudad porque no son integrados.

De acuerdo con CONAPO (2010b), la marginación, por lo tanto, se refiere al agregado de problemas (desventajas) sociales de una comunidad o localidad y en especial a grupos de personas y familias. Este enfoque difiere del que beneficia las necesidades de las personas que habitan en la periferia de las ciudades, concepto de marginalidad. Con base en esta información, el objeto de estudio de la marginación es más inclusivo y permite estudiar y comparar distintos estratos de la sociedad.

La tercera diferencia se encuentra en la medición, la marginalidad suele ser un concepto abstracto que puntualiza dimensiones como la ecológica, socio-psicológica, socio-cultural, económica y política, este concepto impide establecer medidas concretas para erradicar un problema e identificar a los realmente marginados. La marginación por su parte pretende plantear una medida analítica que permita saber cuándo un sector de la sociedad se encuentra en condiciones limitadas para acceder a las oportunidades, el desarrollo, y no posee la capacidad para encontrarlas (CONAPO, 2010b).

Según CONAPO (2010a), la marginación se relaciona con la falta de oportunidades sociales, la ausencia de capacidades para generarlas, y las restricciones de bienes básicos de bienestar. Las comunidades marginadas son vulnerables y el control de la situación no está en su poder, pues es consecuencia del modelo productivo que no genera las mismas oportunidades. La

intervención del estado es necesaria para fomentar la inclusión de las localidades que no participan en los beneficios de la dinámica económica.

Dentro de las distintas definiciones del concepto marginación, una de las más aceptadas es la de CONAPO (2010b) que la concibe como:

Un problema estructural de la sociedad, en donde no están presentes ciertas oportunidades para el desarrollo, ni las capacidades para adquirirlas. Si tales oportunidades no se manifiestan directamente, las familias y comunidades que viven en esta situación se encuentran expuestas a ciertos riesgos y vulnerabilidades que les impiden alcanzar determinadas condiciones de vida. (p.11)

### **2.3.1. Dimensiones e indicadores de la marginación por entidad federativa y localidad**

Las dimensiones de la marginación son: a) la educación, descrita como la posibilidad de que una persona asista a la escuela que le permita prepararse para enfrentar de una manera correcta las situaciones que se le presenten y prepararse socialmente para insertarse en la vida laboral; b) vivienda, como el espacio físico donde habitan los integrantes de una familia, la población que habita viviendas sin drenaje, energía, agua y espacio insuficiente se enfrenta a una mayor vulnerabilidad; c) distribución de la población, la concentración de la población dificulta la igualdad de oportunidades, la urbanización ha generado que las ciudades desempeñen un papel importante en el desarrollo económico lo que las ha convertido en centros privilegiados generándose alternamente la existencia de localidades que se expanden a lo largo del territorio en condiciones de aislamiento; y d) los ingresos por trabajo, como la remuneración económica (CONAPO, 2011).

Por entidad federativa los indicadores de marginación según el CONAPO (2011) son los siguientes:

#### Educación

1. Porcentaje de la población de 15 años o más analfabeta.
2. Porcentaje de la población de 15 años o más sin primaria concluida.

#### Vivienda

1. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin drenaje ni servicio sanitario.
2. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica.
3. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin agua entubada.
4. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitada con algún nivel de hacinamiento.
5. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas con piso de tierra.

#### Distribución de la población

1. Porcentaje de población en localidades con menos de 5000 habitantes.

#### Ingresos por trabajo.

1. Porcentaje de población ocupada con ingreso de hasta dos salarios mínimos.

Por localidad los indicadores de marginación según el CONAPO (2010b) son:

El índice de marginación a nivel estatal y municipal considera el indicador de ingresos por trabajo, sin embargo, a nivel localidad se maneja el indicador de disponibilidad de bienes en específico el refrigerador en las viviendas y no se toma en cuenta el indicador de ingresos por trabajo.

#### Educación

1. Porcentaje de la población de 15 años o más analfabeta.
2. Porcentaje de la población de 15 años o más sin primaria completa.

#### Vivienda

1. Porcentaje de viviendas particulares habitadas sin excusado.
2. Porcentaje de viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica.
3. Porcentaje de viviendas particulares habitadas sin disponibilidad de agua entubada.
4. Promedio de habitantes por cuarto en viviendas particulares habitadas.
5. Porcentaje de viviendas particulares habitadas con piso de tierra.

#### Disponibilidad de bienes.

1. Porcentaje de viviendas particulares habitadas que no disponen de refrigerador.

La existencia de zonas marginadas en un mundo globalizado muestra un entorno engañoso para la microempresa ubicada en estas zonas. La cual opera sin una alta competencia, generan una acumulación de capital y son rentables, sin embargo, si no se renueva y fortalece por medio de la aplicación de estrategias competitivas, tenderán a ser desplazados por empresas más competentes.

El concepto de marginación se usará con relación a las limitaciones de la comisaría Komchén, Yucatán para obtener los beneficios del desarrollo ya que es considerada una zona con alto grado de marginación. Por lo cual se investigan los micronegocios de la zona para fortalecerlos y asegurar el sustento familiar.

#### **2.4 Relación de investigaciones similares**

Se realizó una investigación de los estudios similares, para observar los resultados obtenidos y tener un contexto práctico como guía.

- I. Entre las investigaciones similares, se encontró una de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California.

De acuerdo con Ibarra, González y Demuner (2017), el estudio consistió en determinar el nivel de competitividad de las pymes manufactureras del estado e identificar las áreas que dentro de ellas influyen más en el nivel de competitividad, como base teórica se fundamentaron en la competitividad sistémica y desarrollaron un instrumento a escala micro, integrado por 64 preguntas, basado en ocho componentes de la competitividad sistémica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): 1) planeación estratégica, 2) producción y operaciones, 3) aseguramiento de la calidad, 4) comercialización, 5) contabilidad y finanzas, 6) recursos humanos, 7) gestión ambiental y 8) sistemas de información. Se aplicó en 195 empresas y la metodología empleada fue de carácter descriptivo, correlacional y de corte transversal.

El estudio consistió en dos etapas: 1) diseño del instrumento de medición, estructurado en escala de Likert, se establecieron puntuaciones medias por pregunta, para obtener un resultado por cada dimensión de la competitividad; 2) en la segunda etapa se realizó un

análisis de regresión lineal múltiple de tipo tradicional, para determinar que dimensiones de las analizadas tienen mayor influencia en la competitividad de la empresa.

Entre los resultados se encontró que las pymes en el estado presentan un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción-operaciones resultó ser más significativa en el nivel de competitividad.

- II. Un segundo caso de investigación similar se realizó en el municipio turístico de Metepec en el estado de México, para analizar la competitividad en las micro y pequeñas empresas de alimentos y bebidas.

Gutiérrez, Medina, Viesca y Favila (2014), realizaron un acercamiento a las micro y pequeñas empresas del sector, 30 empresas e identificaron los factores que las hacen competitivas por medio de un instrumento basado en el modelo de Santillán el cual fue complementado con aportes de distintos autores que trabajan temas de competitividad.

Se analizaron los factores externos e internos, entre los primeros se encuentran las barreras para la entrada o salida del sector, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los compradores, rivalidad con los competidores y normas técnicas y medio ambiente. Como dimensiones de los factores internos se encuentran el costo inferior, la calidad, producción, mercadotecnia, recursos humanos y organización.

Los instrumentos fueron aplicados de octubre de 2010 a febrero de 2011, a una muestra por conveniencia en quince empresas que cuentan con Distintivo M, junto a quince más que no cuentan con este tipo de distintivo, las cuales se incluyeron para obtener una contraposición de características entre estos dos tipos de empresas.

En los resultados se observó que las empresas poseen un mayor conocimiento y control, creando una ventaja competitiva. De los factores externos, en primer lugar se encuentra el poder negociador de los proveedores, seguido del poder negociador de los compradores y en tercer sitio la rivalidad de los competidores. La dimensión con una posición menos dominada por las empresas fue la relacionada con las barreras para la entrada o salida del sector. En los factores internos en primer lugar se encuentra el costo, seguido de calidad y producción y con una posición menos dominada en mercadotecnia.

III. Como tercer caso de estudio se incluye la investigación, formación por medio del servicio, un modelo de servicio social universitario en apoyo a microempresas marginadas, el objetivo es proveer de información al microempresario y dirigirlos en su aplicación. Se realizó en microempresas marginadas de Nayarit y Baja California (Mungaray, Ocegueda, Ledezma, Ramírez, Ramírez y Alcalá, 2007).

Siguiendo con la misma fuente la metodología fue la selección y capacitación del personal de servicio social, selección de microempresas, apoyo empresarial y evaluación del apoyo. Se les instruyó en los temas de macroeconomía y desarrollo empresarial, instituciones, desarrollo local, estrategias de mercado, producción y costos, evaluación económica y financiera y análisis de costos.

Los resultados mostraron que el trato al cliente es la estrategia de venta más importante y empleada para ganar clientes, la calidad se convierte en el elemento fundamental, que logra el microempresario para elaborar productos que los diferencie de su competencia, la entrega a tiempo es el factor más difícil de lograr y el precio de los productos alimenticios, no es una determinante de la competencia ya que en su mayoría las microempresas son tomadoras de precios y su demanda es muy baja.

En recapitulación, la competitividad es necesaria en un negocio independientemente de su tamaño, es tan necesaria en la gran como en la microempresa. Con enfoque en la segunda, el dueño del negocio que generalmente coordina todas las funciones que se llevan a cabo deberá conocer las competencias internas y el mercado donde competirá, para lograr insertarse y permanecer en él. Para la microempresa situada en una zona considerada como marginada es imprescindible que busque una mejora continua a través de un fortalecimiento interno, conocimiento del entorno y el desarrollo e implementación de estrategias, que le permitirá un mejor rendimiento, de esta manera cuando los aspectos del desarrollo lleguen a la comunidad, la microempresa se habrá desarrollado y tendrá una mejor adaptación al entorno competitivo, lo que disminuirá su vulnerabilidad como consecuencia de la globalización.

## **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL**

Este capítulo muestra el contexto en el cual se desarrolló la investigación, presentando un panorama de la microempresa, su presencia e importancia en el ámbito internacional, las características de este tipo de unidades económicas en México y Yucatán, para finalmente abordar la situación actual de la microempresa en la comisaría de Komchén.

### **3.1 La microempresa en el contexto internacional**

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) existe en todas las economías del mundo. En las economías desarrolladas las MIPYMES representan una porción muy importante de la actividad económica, tienen una presencia superior al 90% y generan por encima del 50% de empleo (OCDE, 2004, citado en Valdés y Sánchez, 2012).

Para realizar la clasificación cuantitativa de las categorías micro, pequeña y mediana empresa se usan las variables número de empleados y volumen de ingresos, sin embargo, no existe un consenso internacional para su definición (González, 2005). Por tanto, los conceptos de MIPYME y pequeña y mediana empresa (PYME) incluyen a la microempresa.

La aportación de la MIPYME en las economías desarrolladas al Producto Interno Bruto (PIB) varía, sin embargo, la participación promedio se ubica alrededor del 50%, en función del tipo de producción, se obtiene una mayor aportación en el sector de comercio y servicios y una menor aportación en el sector industrial. Las actividades que dominan las MIPYMES son actividades como la construcción, pesca, las confecciones textiles y la manufactura de productos artesanales, en los servicios hay una articulación de la gran empresa con las MIPYMES (citado en Valdés y Sánchez, 2012).

La diferencia entre la microempresa y la PYME se basa en que la microempresa opera en su mayoría en el sector informal y su mercado meta en general es el interno, asimismo, su crecimiento es limitado y su impacto económico reducido, la PYME por lo general opera en el sector formal e incluso puede ser competitiva a escala internacional (Romero, 2006).

Según Valdés y Sánchez (2012), la creación de las MIPYMES en las economías desarrolladas se generó por la introducción del modelo neoliberal, a pesar de la existencia de grandes empresas norteamericanas, su estrategia de productos duraderos pero costosos, aunado a la

existencia de un margen de merma que se manifestó en pérdidas financieras y de competitividad, generó la pérdida de fuerza en un mercado internacional cada vez más competitivo. Por otro lado, en Japón, se gestó una filosofía de calidad total que penetró en el mercado norteamericano, con la oferta de productos de calidad, tecnológicos y accesibles al consumidor, el cual cambió el paradigma de la gran empresa a un conjunto de PYMES subcontratadas.

Mientras que las grandes economías se adaptaban al cambio con la implementación de estrategias, en los países con menos desarrollo el modelo fracasó generando un proceso de hiperinflación, aumento del desempleo y crecimiento de la pobreza, que causó la migración a países desarrollados, convirtiéndose esta población en una carga para los países, por tanto, la idea de que cada persona genere su propia fuente de empleo fue aceptada con agrado (Valdés y Sánchez, 2012).

Existen varias clasificaciones para la MIPYME en el mundo, estas varían en función del país que determina las variables a considerar y establece los parámetros. Por ejemplo, la Unión Europea (UE) de acuerdo con el Diario Oficial de la Unión Europea, (UE, 2014), maneja el concepto PYME el cual integra a la mediana, pequeña y microempresa, sus características se muestran en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1**  
**Estratificación de la MIPYME en la Unión Europea**

<b>Categoría de empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Volumen de negocio</b>	<b>Balance general</b>
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

**Fuente: Diario Oficial de la Unión Europea, 2014**

Las variables que se consideran son el número de empleados, el volumen del negocio y el balance general, con enfoque en la microempresa, la Unión Europea considera que el número de empleados deber ser menor a diez y cuyo volumen de negocio anual y balance general debe ser menor o igual a 2 millones de euros.

Otros organismos internacionales generan su estratificación para la clasificación de las pequeñas empresas, como se muestra en la tabla 3.2, la cual está integrada por el *Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE)* en Francia, *Small Business Administration (SBA)* en Estados Unidos (EU) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

**Tabla 3.2**  
**Estratificación de la MIPYME según el INSEE, SBA y la CEPAL**

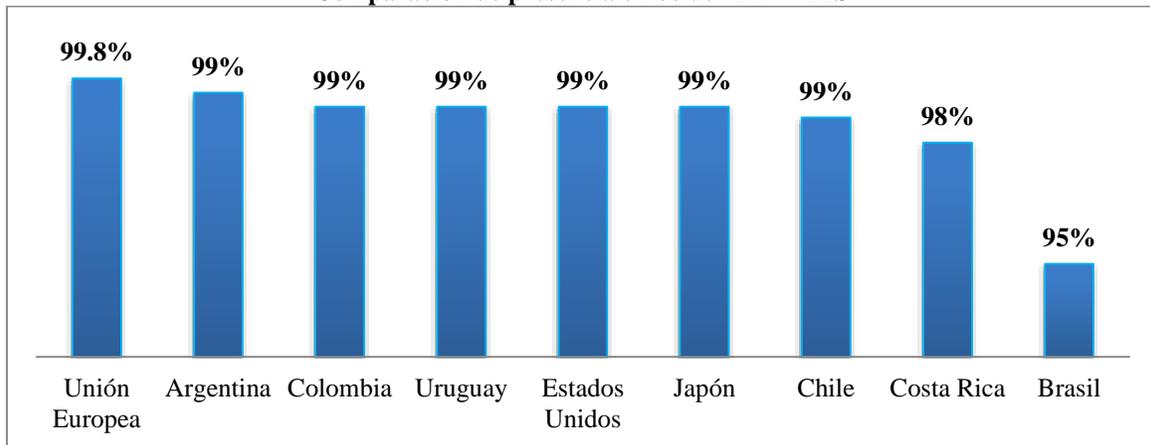
Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE)	Pequeña	50-250
	Mediana	250-1000
Small Business Administration (SBA)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	250-500
CEPAL	Pequeña	5-49
	Mediana	50-250

**Fuente: Saavedra, Moreno y Hernández, 2008**

Francia, EU y América Latina manejan clasificaciones similares en el nombre, pequeña y mediana empresa, sin embargo, se observa que para la categoría de pequeña empresa existen diferencias, Francia y EU coinciden en el límite de número de trabajadores, 250 empleados, lo cual resulta contrastante con la misma categoría de América Latina que considera hasta 49 empleados.

El porcentaje presencia de las unidades de negocio, micro, pequeñas y medianas empresas (incluidas en los conceptos MIPYMES o PYMES) en el mundo, es similar, son cifras altas como lo muestra la figura 3.1.

**Figura 3.1**  
**Comparación de presencia en % de MIPYMES**



**Fuente:** Elaboración propia tomado de Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009 y de Valdés y Sánchez, 2012

La figura 3.1 presenta un panorama con fines comparativos de la situación de las MIPYMES. En países desarrollados, Estados Unidos y Japón, globalmente en la Unión Europea y en distintos países en desarrollo de América Latina. Se puede observar que la variación entre un país y otro es mínima, por lo que se confirma que el porcentaje de las MIPYMES en el mundo es muy alto.

### **3.2 La microempresa en el contexto nacional**

#### **3.2.1 Estratificación de las empresas en México**

En México existe una taxonomía tradicional muy aceptada, con relación al número de trabajadores como indicador, para categorizarlas por tamaño y como criterios adicionales, el total de ventas anuales y el sector (INEGI, 2009).

Las unidades económicas se distinguen en: Micro, Pequeña y Mediana empresa consideradas como MIPYME y grande empresa, las primeras tres adquieren importancia en virtud de que son generadoras de empleo y progreso económico a nivel local. En las últimas cuatro décadas han adquirido mayor interés por parte de investigadores y generadores de políticas públicas para promover su crecimiento y desarrollo en la mayoría de los países (Olivares, 2014). De acuerdo con el DOF (2009) la estratificación de la MYPIME en México, se muestra en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3**  
**Estratificación de las MIPYME**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4.00
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100.00
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100.00
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta
	Servicios	Desde 51 hasta 100	\$250.00
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250.00

**Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2009**

Como se aprecia en la tabla anterior las variables, sector, número de trabajadores y monto de ventas anuales se usan para determinar la categoría de cada negocio. Las unidades económicas pueden pertenecer a tres sectores, cuyas actividades están relacionadas entre sí.

El sector primario incluye a todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan en la forma en que se obtienen, para usarse como alimento o para la elaboración de materias primas como la agricultura, explotación forestal, ganadería, minería y pesca; el sector secundario se caracteriza por la transformación de materias primas que se obtienen del sector primario, uso de maquinaria y procesos cada vez más automatizados, de acuerdo a su producción, sus divisiones son la construcción, industria manufacturera, gas y agua; y en el sector terciario no se producen bienes, se obtienen los productos del sector secundario para su venta, este incluye las comunicaciones, comercio, servicio y transportes (INEGI, 2019 a).

La estratificación presentada es para la MIPYME. En relación con la gran empresa la Secretaría de Economía (2012), la describe como los negocios que tienen de 101 hasta 250 trabajadores, con ventas superiores a los 250 millones de pesos al año, generan economías de escala y tienen una facilidad de financiamiento que les proporciona una garantía para el pago de sus deudas.

La microempresa, se ha definido como las unidades productivas del sector comercio, industrial y de servicios, que emplean hasta a 10 personas y generan ventas anuales de hasta

4 millones de pesos (DOF, 2009). En México la presencia de la MIPYME es significativa, la distribución en porcentaje se muestra en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4**  
**Distribución de la MIPYME en México**

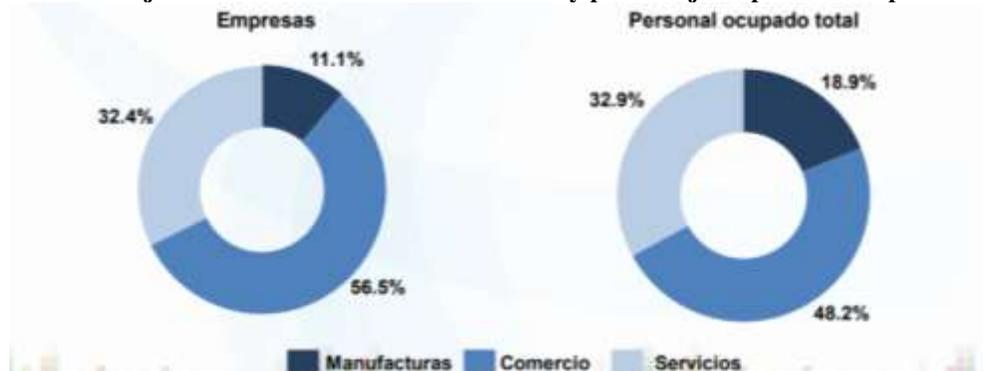
Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación %	Participación %
Micro	3, 952, 422	97.6	75.4
Pequeña	79, 367	2.0	13.5
Mediana	16, 754	0.4	11.1
Total	4, 048, 543	100.0	100.0

Fuente: INEGI, 2016

La categoría de microempresa objeto de esta investigación es la que tiene una mayor presencia de 97.6% en contraste con la pequeña y mediana con un 2% y 0.4% respectivamente.

Las MIPYMES se crean con mayor frecuencia en ciertos sectores de la economía, la figura 3.2 enseña el porcentaje de presencia de la MIPYME en los diferentes sectores, y el porcentaje del personal ocupado por sector.

**Figura 3.2**  
**Porcentaje de la MIPYME en los tres sectores y porcentaje de personal empleado**

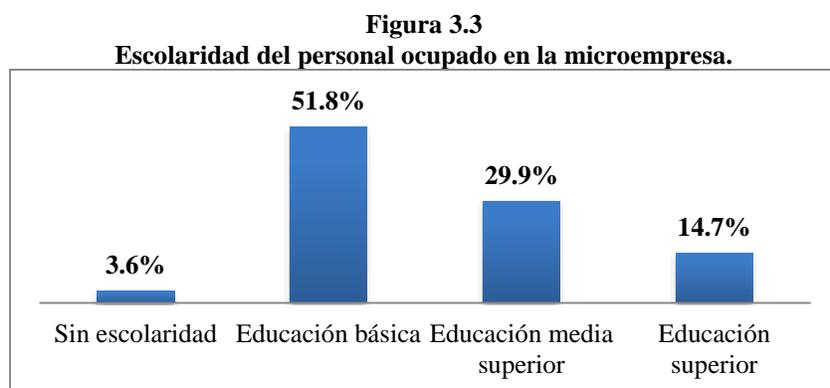


Fuente: INEGI, 2016

El sector que tiene un mayor porcentaje de MIPYMES es el comercio y el sector con menor presencia es el sector de manufactura, lo que se refleja en la mano de obra empleada. Para fines de la presente investigación se hace un acercamiento a la categoría de la microempresa en México.

### 3.2.2 Características principales de la microempresa en México

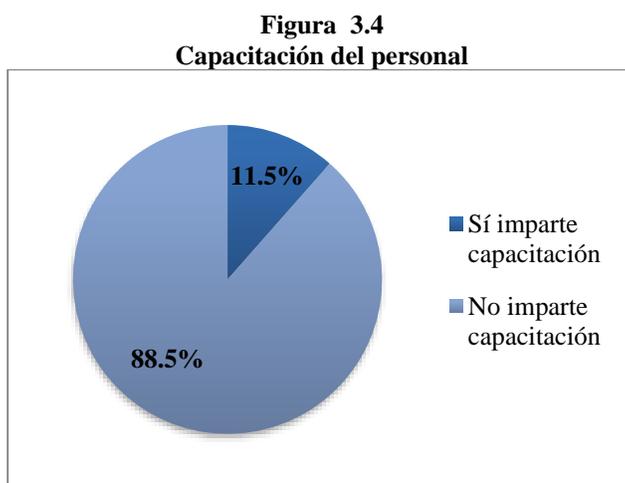
A continuación, se describen las características de la microempresa en México se acuerdo con INEGI (2016). En relación con la escolaridad del personal empleado la figura 3.3, destaca que un porcentaje mínimo del personal empleado en la microempresa mexicana no tiene ningún grado escolaridad.



Fuente: INEGI, 2016

La escolaridad básica en México incluye el preescolar, primaria y secundaria, la cual caracteriza al mayor porcentaje de las personas que se emplean en la microempresa.

La capacitación del personal no forma parte de la cultura empresarial de la microempresa mexicana, ya que en relación al porcentaje de la microempresa que sí o no imparte capacitación se tiene una variación muy marcada como se muestra en la figura 3.4.

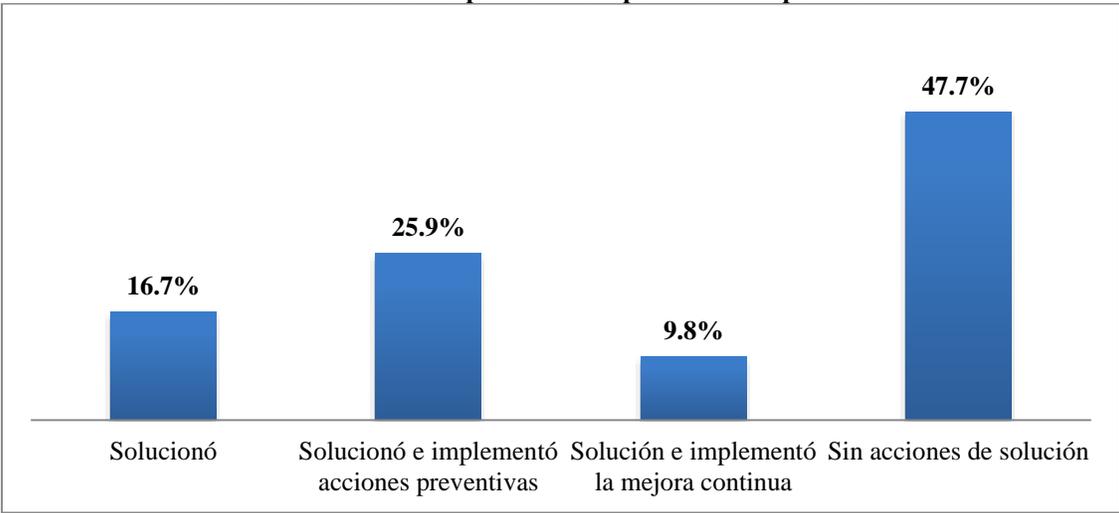


Fuente: INEGI, 2016

Se observa que un porcentaje mínimo de la microempresa mexicana implementa la capacitación como parte de la cultura empresarial, en tanto que la mayoría de los microempresarios no consideran la capacitación como necesaria por lo que no la llevan a cabo.

Reacción ante problemas. En todo negocio surgen problemas que necesitan atenderse oportunamente, en la figura 3.5, se muestra la reacción de los microempresarios ante el surgimiento de un problema.

**Figura 3.5**  
**Reacción del microempresario ante problemas empresariales**

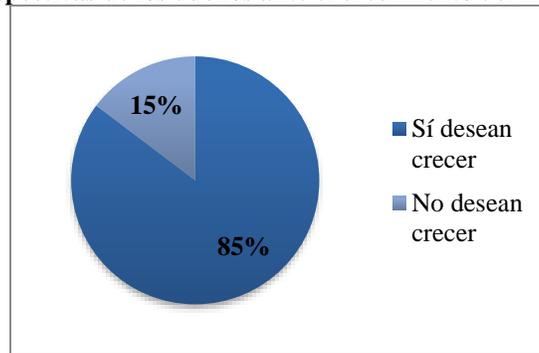


**Fuente: INEGI, 2016**

Un porcentaje alto de microempresarios no logra aplicar una solución ante un problema, sin embargo, el 25.9% de los microempresarios mexicanos, son capaces de solucionar e implementar acciones para evitar la ocurrencia del problema. Lo que podría relacionarse con el éxito a futuro en la operación de una microempresa.

Perspectiva de crecimiento. El objetivo de todo negocio es buscar una competitividad mayor con el paso del tiempo, sin embargo, existen los casos en los que el dueño de negocio no quiere incrementar su competitividad como lo muestra la figura 3.6.

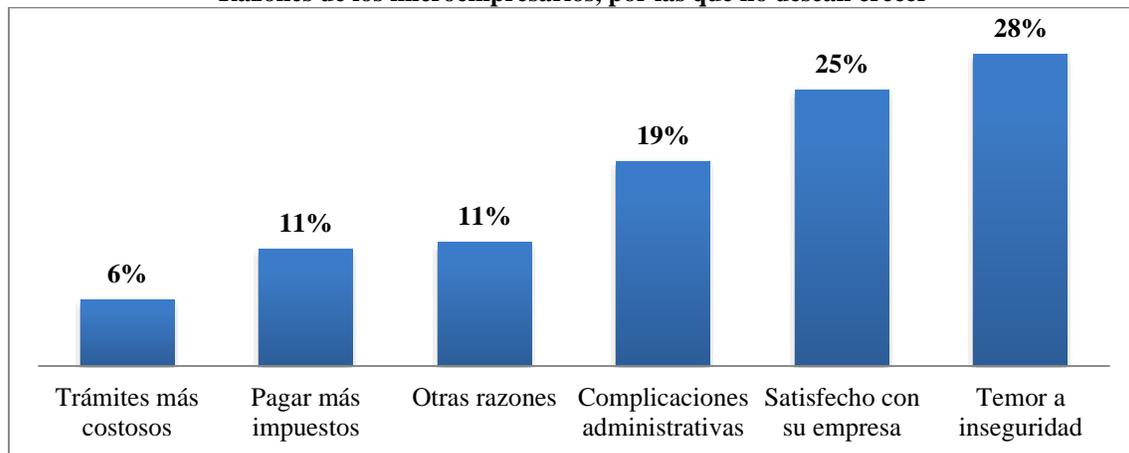
**Figura 3.6**  
**Perspectivas de los dueños ante el crecimiento del negocio**



Fuente: INEGI, 2016

El porcentaje de los microempresarios que no aspira un crecimiento es menor, las razones que éstos dieron se observan en la figura 3.7.

**Figura 3.7**  
**Razones de los microempresarios, por las que no desean crecer**



Fuente: INEGI, 2016

Los microempresarios que aspiran a un crecimiento del negocio consideran que existen limitaciones para crecer, lo cual se destaca desde la perspectiva de los microempresarios. Éstos tienen diferentes consideraciones por las que su negocio no logra crecer, que se observa en la figura 3.8.

**Figura 3.8**  
**Causas de no crecimiento, perspectiva de los microempresarios**



Fuente: INEGI, 2016

La causa, perspectiva del microempresario del porque no crece su negocio que obtuvo un mayor porcentaje es la falta de crédito, por otro lado, una baja demanda es la consideración que tuvo menor porcentaje como causa de no crecimiento.

Entre otras características de la microempresa mexicana destacan: el carácter local en la que operan estas empresas, la capacidad de adaptación al entorno dinámico en especial en los mercado donde la innovación tecnológica es relevante, tienen un capital generado por el ahorro personal y familiar, posee una pequeña dimensión, es propiedad individual, mínima capacitación, pequeños flujos de efectivo, restricciones a programas de apoyo, con poca o nula planeación, inician con objetivos de subsistencia, nacen con el objeto de beneficiar a los que inician el negocio (García, Gutiérrez, Lejarriaga, Fernández y otros, 2006, citado en Olivares 2014).

### **3.2.3 Etapas de evolución de la microempresa en México**

De acuerdo con el Instituto de Investigaciones Legislativas (2002), la evolución de MIPYME, se registró en tres etapas.

La primera adquiere importancia en los años 50's y 60's durante la vigencia del modelo sustitución de importaciones, que generó un dinamismo, que permitió en un contexto de economía cerrada a la MIPYME, adquirir un gran aprendizaje, pero con limitaciones en la tecnificación, organización y capacitación.

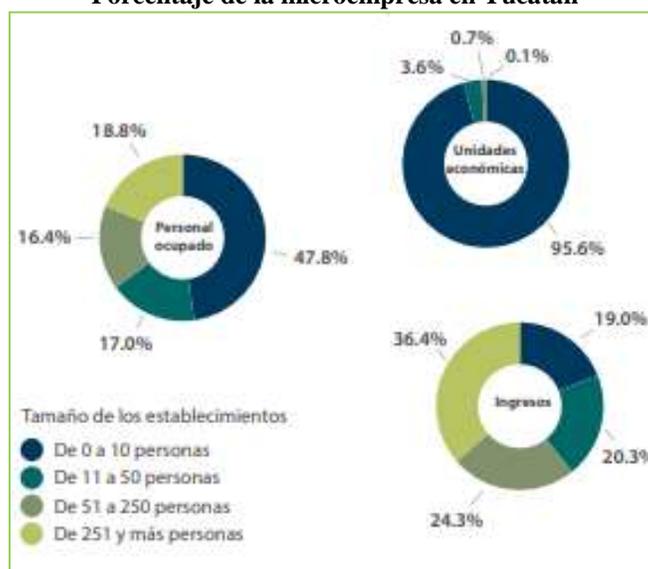
La segunda etapa, considera que, derivado de las limitaciones, las MIPYME no lograron una posición competitiva debido a su baja productividad y calidad, lo que impidió su inclusión en los mercados internacionales, que durante los años 70's y 80's debido a la crisis redujeron a la MIPYME con la etiqueta de subsistencia.

En la tercera etapa, se presenta un escenario de oportunidad, generado por los cambios introducidos en los 90's, el acceso al financiamiento externo y la estabilidad económica, con obstáculos vigentes que deben superar.

### 3.3 Microempresa en Yucatán

Como se describió previamente la microempresa representa el mayor porcentaje en el país de las unidades económicas, el porcentaje de este tipo de unidad económica en el estado de Yucatán es similar y se representa en la figura 3.9, mediante el parámetro de 0-10 empleados.

**Figura 3.9**  
**Porcentaje de la microempresa en Yucatán**



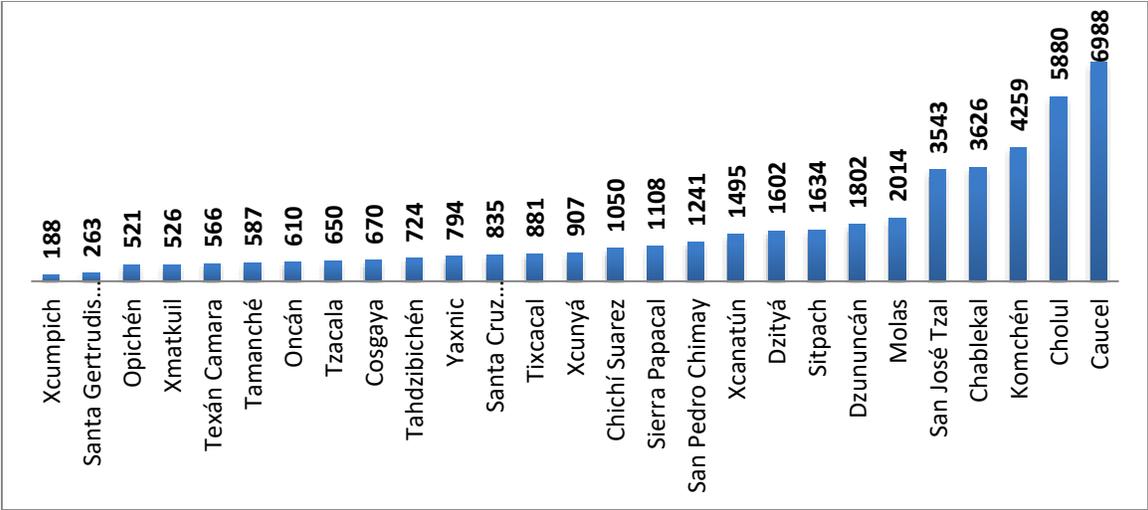
Fuente: INEGI, 2015

En Yucatán la microempresa tiene una presencia del 95.6% del total de las unidades económicas, la cual ocupa a un 47.8% de la población económicamente activa y genera el 19% de los ingresos del estado, en contraste con la gran empresa que tiene una presencia del 0.1%, más, sin embargo, genera el 36.4% de los ingresos (INEGI, 2015). Esto debido a la baja productividad de las microempresas.

Para fines de la investigación, se realiza un enfoque en la ciudad de Mérida capital del estado de Yucatán, siendo el municipio más dinámico en la economía, debido a las unidades económicas asentadas (INEGI, 2015).

Mérida se encuentra ubicada en la región noroeste de la Península de Yucatán, con una superficie municipal de 883.40 Kilómetros cuadrados, equivalente a un 0.05% de la superficie nacional. Colinda con los municipios: al norte con Progreso, la plataforma caribeña y Chicxulub pueblo; al sur con Tecoh y las comisarías de Abalá y Timucuy; al este con el municipio de Conkal y las comisarías de Sanasen y Tixpéhuil; y al oeste con los municipios de Ucú y Umán (Ayuntamiento de Mérida, 2015). El municipio está conformado por 27 comisarías y 20 subcomisarías, la figura 3.10 nos muestra el número de habitantes por comisaría.

**Figura 3.10**  
**Número de habitantes en comisarías de Mérida**

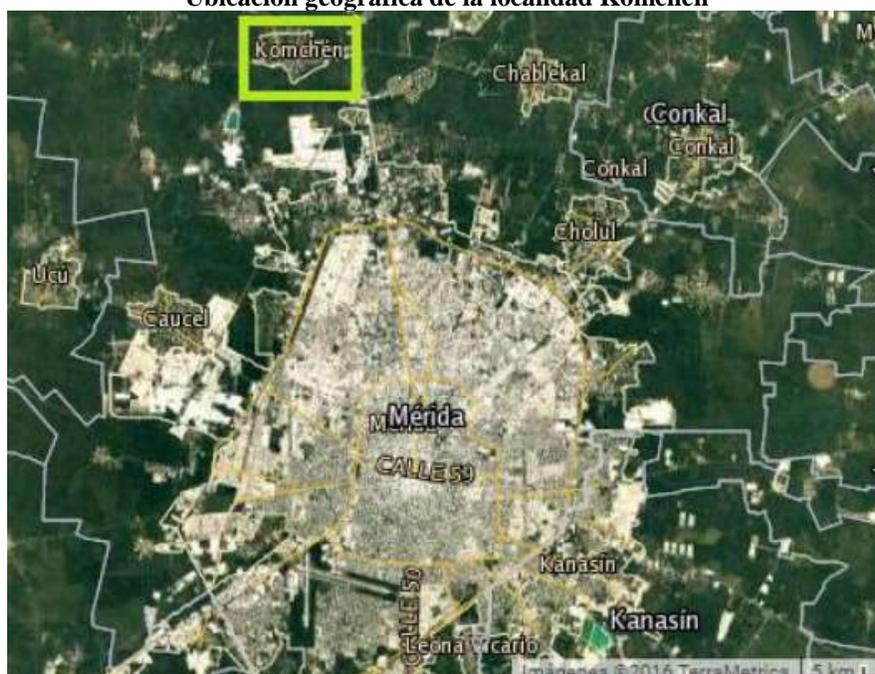


Fuente: Ayuntamiento de Mérida, 2015

### 3.3.1 La microempresa en Komchén

La investigación se realiza en la comisaría de Komchén, cuya población es de 4259 habitantes, ubicada a 15 kilómetros al norte del Centro de la ciudad de Mérida, colinda con Kikteil y Santa María Yaxché (Ayuntamiento de Mérida, 2015), en la figura 3.11 se muestra un mapeo de su ubicación.

**Figura 3.11**  
**Ubicación geográfica de la localidad Komchén**



Fuente: INEGI, 2019b

Las principales características de la comisaría se muestran en la tabla 3.5.

**Tabla 3.5**  
**Características generales de Komchén**

Identificación geográfica	Nombre	Komchén
	Número de localidad	0093
Población	Población total	4259
	Población masculina	2134
	Población femenina	2125
Educación	Grado promedio escolar	7.1 En promedio, la población concluyó la primaria y no terminó la secundaria
	Población económicamente activa	1776
Características económicas	Población económicamente activa masculina	1234
	Población económicamente activa femenina	542
Salud	Población derechohabiente a servicios de salud	3421
	Población no derechohabiente a servicios de salud	822
Vivienda	Total de viviendas	1199

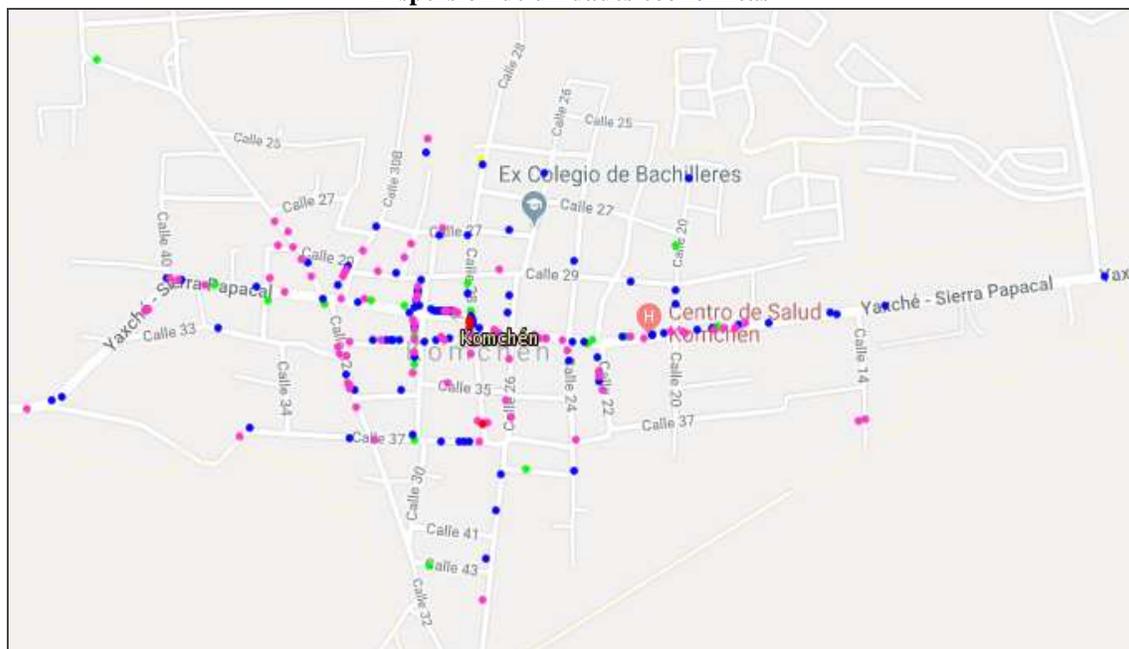
Fuente: INEGI, 2010

El significado de Komchén es el pozo de la hondonada, la infraestructura actual incluye: Iglesias, así como en el sector educativo cuenta, con un jardín de niños, guardería, escuela primaria y secundaria y un colegio de bachilleres. Tiene un centro de capacitación para la mujer, biblioteca municipal, seguro social, cancha de usos múltiples, un parque infantil y uno recreativo, campo de beisbol, futbol, mercado municipal, caseta de policía estatal y un centro de capacitación comunitario. También cuenta con un módulo médico municipal con servicio odontológico y psicológico, ciber café, farmacias, tiendas de diversos insumos y un cementerio (Ayuntamiento de Mérida, 2018).

Las calles se encuentran pavimentadas al 90% y un 50% de ellas tienen banquetas. El 85% de la población tiene agua potable y electricidad. Hay servicio de recolección de basura y transporte público y el alumbrado se encuentra en el 90% de la comisaría (Ayuntamiento de Mérida 2018)

De acuerdo con el INEGI (2019), las unidades económicas en la comisaría tienen presencia como lo muestra la figura 3.12.

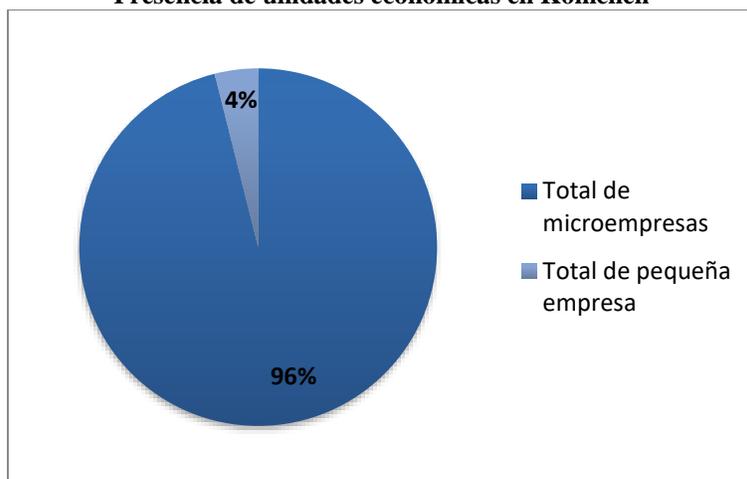
**Figura 3.12**  
**Dispersión de unidades económicas**



Fuente: INEGI, 2019b

El total de unidades económicas es de 204, las cuales se integran por micro y pequeña empresa (INEGI, 2019b). El porcentaje de las unidades económicas de acuerdo con el tamaño se observa en la figura 3.13.

**Figura 3.13**  
**Presencia de unidades económicas en Komchén**



**Fuente: INEGI, 2019b**

En Komchén hay un total de 204 unidades económicas, 196 corresponden a la categoría de microempresa, lo que representa un 96% (INEGI, 2019b).

Las microempresas seleccionadas como objetos de estudio de la investigación pertenecen al sector secundario y sector terciario.

Para fines de la investigación se trabajará con las microempresas de la comisaría que se dedican a la elaboración de alimentos. El total de microempresas que hay en la comisaría se clasifican en el sector secundario y terciario.

El sector secundario incluye solo la Industria alimentaria, que se define como las unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración, conservación y envasado de productos alimentarios para consumo humano y para animales, (INEGI, 2007). Categoría que integra las tortillerías y panaderías.

El sector terciario, por su parte se refiere al servicio de preparación de alimentos y bebidas con enfoque en las unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos, bebidas y servicio de bebidas alcohólicas para consumo inmediato (INEGI, 2007).

En esta categoría se incluyen los restaurantes con servicio de preparación de antojitos, tortas, tacos, hamburguesas, hot-dogs, pizza y pollos rostizados.

Por lo cual, para la unificación de criterios en esta investigación, se manejará el término de microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos.

En recapitulación, se concluye que la microempresa representa el tipo de unidad económica con mayor presencia en cualquier economía del mundo, situación similar en México, Yucatán y específicamente en Komchén. Por lo tanto, genera un aporte socioeconómico significativo, en virtud de la ocupación de mano de obra. Para fines de esta investigación se hace un énfasis en la microempresa que se dedican a la elaboración de alimentos en la localidad Komchén, se incluyen los negocios de tortillerías, panaderías, restaurantes con preparación de antojitos, tacos, tortas, pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados. Y se ha utilizado el término de microempresa que se dedica a la elaboración de alimentos, para unificar a las unidades económicas que integran esta investigación.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

En este capítulo se describe la metodología empleada en el trabajo, se detalla el enfoque, alcance y diseño de la investigación, la selección de la población y muestra, se hace una mención de las variables, el proceso de recolección empleado para obtener la información y el análisis de los datos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación se clasifica por su objeto, en factual, ya que se basa en los hechos, situación actual de la microempresa de elaboración de alimentos en Komchén; según su objetivo, es aplicada porque se implementa en la microempresa para incrementar el bienestar en las familias de los dueños; y de acuerdo a la fuente es de campo, ya que la información se obtiene por medio de la aplicación de cuestionarios.

### **4.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, de acuerdo con Hernández, et al. (2014), consiste en el levantamiento de información con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el objetivo de implantar pautas de comportamiento y probar teorías. Por lo tanto, los datos recabados sobre las estrategias competitivas en la microempresa de elaboración de alimentos en Komchén se miden numéricamente y se analizan con base en datos estadísticos, para determinar la realidad de la unidad económica en relación con las estrategias competitivas.

### **4.2 Alcance de la investigación**

El alcance es descriptivo porque únicamente se pretende medir o recabar información, para especificar las características y propiedades de un fenómeno y describir las tendencias de la población, Hernández et al. (2014). Asimismo, Bernal (2010) señala que la investigación descriptiva, muestra rasgos, cualidades, características o atributos de la población objeto de estudio. Por lo tanto, en este trabajo se miden las estrategias competitivas de la microempresa que se dedica a la elaboración de alimentos (propiedad del fenómeno), con el fin de explicar las características y mostrar el contexto general en relación con las estrategias competitivas (describir las tendencias de la población) en la localidad Komchén.

### **4.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación se refiere a la forma en la que se recaba la información que responde al planteamiento del problema. De acuerdo con Hernández et al. (2014) “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento del problema. La precisión, amplitud y profundidad de la información obtenida, varía en función del diseño” (p.128).

La presente investigación, posee un diseño no experimental transversal, ya que pretende analizar la microempresa que se dedican a la elaboración de alimentos en su entorno natural, sin el control de alguna variable para conocer sus características de operación en relación con las estrategias competitivas. El levantamiento de la información se realiza en un solo momento, por medio de la aplicación única, de un cuestionario al microempresario.

### **4.4 Población y muestra**

Otro aspecto importante es la definición de la población y muestra de la investigación, esta consiste en determinar quiénes y qué características deben poseer los sujetos objetos de estudio (Bernal, 2010). Por ello, la población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, 2014, p. 174). Una vez determinada la población, es importante definir, si se trabajará con toda la población o una parte de ella, es decir la muestra. De acuerdo con Bernal (2010), se define como “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

Esta investigación posee un método de muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual, de acuerdo con Hernández et al. (2014), “se refiere a las muestras que se integran por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390).

Debido a las características de la investigación, se determinó la comisaría de Komchén con alto índice de marginación en Mérida Yucatán como marco muestral, la población está integrada por todas las microempresas que se encuentran en la zona y la muestra se compone

de las microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos, la tabla 4.1, describe de manera breve cómo se determinó la selección de la población y muestra para este trabajo.

Un total de 196 microempresas de diversos giros hay en la localidad, lo que compone a la población y solo 29 son microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos y que integran la muestra, según revisión digital (INEGI, 2019). Sin embargo, en una investigación de campo posterior se detectó un total de 20 microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos y solo 19 microempresarios accedieron a colaborar con la investigación, siendo este último el número de las microempresas que integran la muestra, en la tabla 4.1, se describe a detalle la definición de población y muestra.

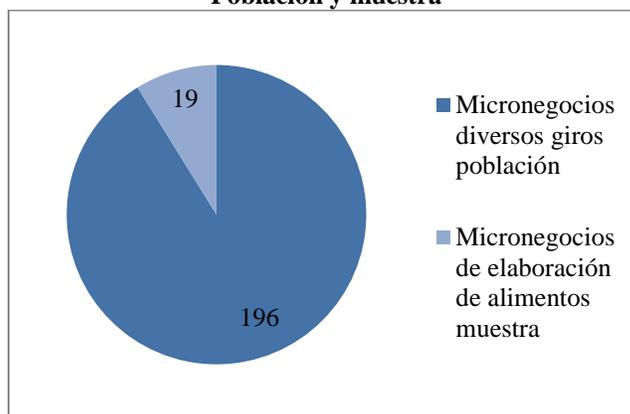
**Tabla 4.1**  
**Población y selección de la muestra no probabilística por conveniencia**

Concepto	Total	Fuente
Población	196 microempresas de diversos giros.	INEGI, 2019
Selección de la muestra no probabilística teórica	<p>29 microempresas que se dedican a la de elaboración (objetos de estudio)</p> <p>Las microempresas seleccionadas de acuerdo al Instituto de Estadística y Geografía se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 311 Industria alimentaria</li> <li>311520 Elaboración de Helados y Paletas.</li> <li>311812 Panificación tradicional.</li> <li>311830 Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal.</li> <li>- 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas.</li> <li>722513 Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.</li> <li>722514 Restaurante con servicio de preparación de tortas y tacos.</li> <li>722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.</li> </ul>	INEGI, 2019
Selección de muestra no probabilística real	Se hizo un recorrido en toda la comisaría y solo de detectaron 20 microempresas en sitio con este giro.	Investigación de campo
Selección de muestra no probabilística real por conveniencia	De las 20 microempresas, solo 19 accedieron a proporcionar información.	Investigación de campo

**Fuente: Elaboración propia**

Se detectaron todas las microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos y se utilizó la clasificación del SCIAN, para categorizarlos, la figura 4.1 muestra la cuantificación de los micronegocios.

**Figura 4.1**  
**Población y muestra**



**Fuente: INEGI, 2019**

Al ser un muestreo por conveniencia, solo en 19 microempresas se tuvo acceso para obtener la información, por lo que la muestra corresponde al 9.69% de la población.

#### **4.5 Definición de variables**

La investigación se enfocó en el estudio de las variables de: estrategia competitiva y diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y apoyos. Las cuales fueron medidas en cada microempresa para identificar las estrategias competitivas presentes.

La estrategia competitiva se refiere al conjunto de acciones organizadas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de un negocio y la diferenciación como la capacidad de un negocio de ofrecer un producto con características singulares (Hill y Jones, 2009).

En tanto que la gestión empresarial describe lo relacionado a la planeación de las actividades, el liderazgo del microempresario, su reacción ante la dirección y toma de decisiones en la empresa y lo referente al personal, los medios de motivación y la rotación.

La valoración de las fuerzas competitivas se refiere a los aspectos externos al negocio que tienen una influencia en el, con enfoque en el poder de negociación de los proveedores como fuerza competitiva (Hill y Jones, 2009).

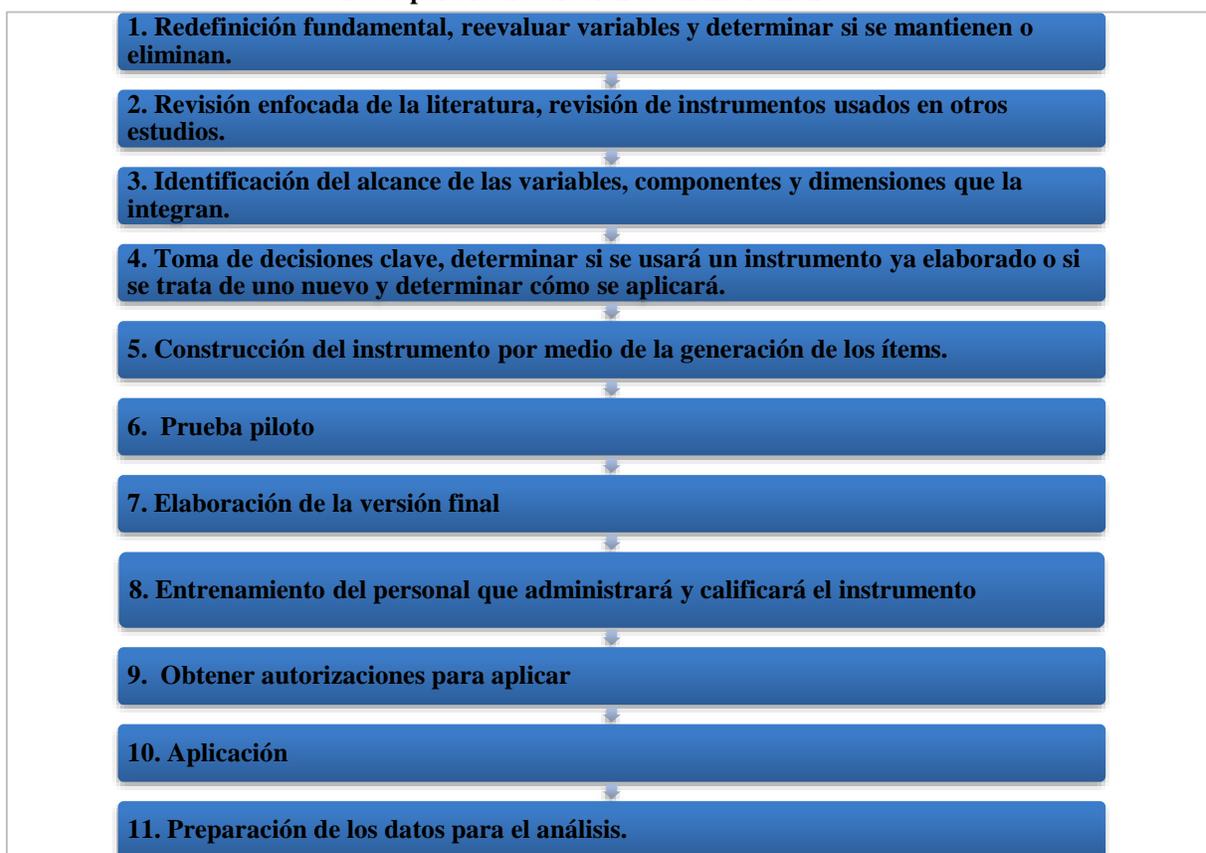
Finalmente, los apoyos se refieren a los aspectos que los microempresarios consideran que, al implementarlos, su microempresa mejoraría considerablemente.

El objetivo fue medir el grado de implementación de cada variable en las microempresas de alimentos, lo que proporcionó información sobre el estado de las estrategias competitivas en cada microempresa.

#### 4.6 Descripción del instrumento de medición

El diseño del instrumento de medición es una parte esencial de la investigación, que debe elaborarse con atención ya que de la calidad del instrumento dependerá la información obtenida y por lo tanto el resultado de la investigación. Sin embargo, es imposible tener una medición perfecta, pero se debe pretender un acercamiento fiel de las variables a observar. El instrumento debe ser válido, confiable y objetivo, de acuerdo con Hernández et al. (2014), el proceso de para la construcción de un instrumento se integra por 11 fases, como se muestra en la figura 4.2.

**Figura 4.2**  
**Fases para la elaboración de un instrumento**



Fuente: Elaboración propia, tomado de Hernández et al., 2014

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se usó un instrumento de medición, el cual fue un cuestionario sobre las estrategias competitivas en las microempresas localizadas en zonas marginadas. Para elaborarlo, se revisaron proyectos de investigaciones similares y se leyó literatura sobre estrategias competitivas y la microempresa, con el fin de determinar las variables a medir. Sin embargo, se tomó la decisión de elegir un instrumento ya elaborado y adaptarlo para el trabajo. El cuestionario fue adaptado del instrumento original realizado por Meléndez y Sotalero (2014).

Asimismo, el cuestionario fue revisado a profundidad por expertos en el tema, que como resultado de la revisión se realizaron algunas modificaciones en él y posteriormente fue nuevamente revisado y validado. Con el fin de probar el instrumento se aplicó una prueba piloto en 20 microempresas, de lo que se obtuvieron observaciones y se realizaron cambios adicionales y se creó la versión final del instrumento.

#### 4.6.1 Estructura del instrumento

El cuestionario se detalla en la tabla 4.2, está integrado de un total de 49 ítems sobre las estrategias competitivas en las microempresas de zonas marginadas, sin embargo, solo 29 ítems fueron destinados a medir las variables de interés, no se consideró en este conteo a los datos de control.

**Tabla 4.2**  
**Estructura del instrumento de medición**

Estructura	Número de ítems	Tipo del ítem
Datos de control	20	15 preguntas abiertas 5 dicotómicas
Categoría 1, estrategia competitiva y diferenciación	17	7 de opción múltiple 9 dicotómicas 1 abierta
Categoría 2, gestión empresarial	8	7 de opción múltiple 1 abierta
Categoría 3, fuerzas competitivas	3	2 de opción múltiple 1 dicotómica
Categoría 4, apoyos	1	1 de opción múltiple

**Fuente: Elaboración propia**

El instrumento se integró por 5 partes, la primera correspondiente a los datos del microempresario y las 4 siguientes son dirigidas para medir las variables que conforman las estrategias competitivas. El instrumento de medición se adjunta en el Anexo I.

#### **4.6.2 Validez**

La validez del instrumento de medición de acuerdo con Hernández et al. (2014), se refiere “al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200). Los métodos para medir la validez son: validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo y validez de expertos, la cual indica el grado en que el instrumento mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández, et al., 2014).

El instrumento adaptado fue revisado y validado por un panel de expertos conformado por docentes del Instituto Tecnológico de Mérida, los cuales evaluaron la capacidad de los ítems para medir las variables de interés, analizaron la redacción, realizaron sus observaciones y una vez implantadas en el instrumento final aprobaron los reactivos del cuestionario adaptado.

#### **4.7 Recolección de datos cuantitativos**

La recolección de los datos implica la elaboración de un plan detallado, que conducirá a la obtención de información. El proceso incluye: determinar las fuentes que proporcionaran la información, identificar la ubicación de esas fuentes, establecer que medio se usará para recabar la información, y cuando se tenga la información, cómo se analizará. La recolección de datos se lleva a cabo mediante un instrumento de medición de acuerdo con Hernández et al. (2014) es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 199).

Para este trabajo, la información se obtuvo por medio de los dueños de los micronegocios objetos de estudio, a través de la aplicación del instrumento de medición, un cuestionario dirigido a medir las estrategias competitivas de cada negocio, los datos obtenidos se analizaron con métodos estadísticos. El proceso de recolección de la información se llevó a cabo en 6 etapas.

Etapa 1. La primera etapa consistió en una revisión digital del Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE), donde se determinó el número total de las microempresas, en seguida, se filtraron las unidades económicas objeto de estudio, lo cual arrojó el número de unidades de la muestra.

Etapa 2. Consistió en la ubicación geográfica de las microempresas objetos de estudio. El resultado de la investigación en campo arrojó un número diferente, menor al obtenido de forma digital.

Etapa 3. Se realizó el primer acercamiento a la unidad económica, donde se les explicó de manera general el trabajo y se solicitó su participación en el proyecto.

Etapa 4. De las microempresas que accedieron a colaborar con la investigación, se les realizó una segunda visita, donde se les explicó con más detalle el proyecto, en qué consistía su participación y se programó una fecha para la aplicación del instrumento.

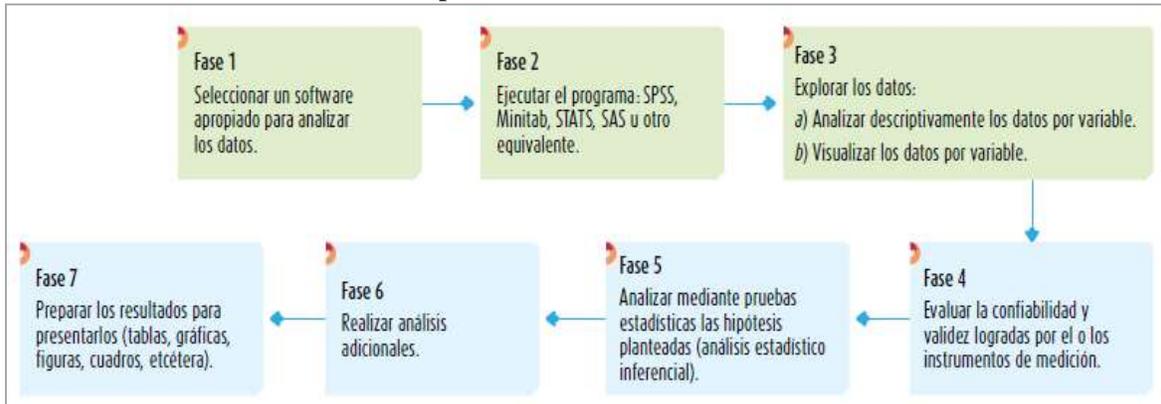
Etapa 5. Consistió en la aplicación del instrumento de medición el cuestionario de estrategias competitivas, el cual fue implantado por el responsable del proyecto de investigación al dueño del micronegocio, de acuerdo con Bernal (2010), “es considerado un cuestionario de aplicación directa-personal cara a cara” (p.250).

Etapa 6. Integró en la preparación de los datos, codificación, medición y análisis de la información.

#### **4.8 Análisis de los datos cuantitativos**

El análisis de los datos, de acuerdo con Hernández et al. (2014), se realiza por medio de un software, por lo cual, la interpretación de los resultados adquiere un mayor valor en comparación con los procedimientos de cálculo, el proceso para efectuar un análisis estadístico se muestra en la figura 4.3.

**Figura 4.3**  
**Proceso para efectuar el análisis estadístico**



**Fuente: Hill y Jones, 2009, p. 272**

Para la investigación, el análisis estadístico se realizó con el programa de office Excel, donde se introdujeron los datos por variable a medir, para poder elaborar los gráficos para la distribución de frecuencias, histogramas, gráficas circulares, entre otros, y el investigador realizó las interpretaciones pertinentes.

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante los cuestionarios aplicados a los microempresarios en el trabajo de campo, se realiza una discusión con base en el fundamento teórico versus los resultados obtenidos. Este capítulo está integrado por dos partes, en la primera se presenta la información con relación en las estrategias competitivas y posteriormente la información del perfil del empresario. Los resultados son expuestos de manera gráfica y se realiza un análisis descrito por el autor. La parte de estrategias competitivas de la microempresa se clasifica en 4 subtemas: estrategia competitiva y diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y los aspectos para potencializar el negocio en tanto que la segunda parte se refiere a las características del microempresario causadas por el contexto local, exponiendo los aspectos particulares del microempresario en Komchén.

Las microempresas analizadas se integraron por 6 tortillerías, 2 panaderías, 2 pastelerías, 5 cocinas económicas, 2 con venta de pollos rostizados, 1 pizzería y 1 taquería, haciendo un total de 19 unidades económicas.

### **5.1 Estrategias competitivas**

El objetivo de la estrategia competitiva radica en lograr un posicionamiento de la microempresa en el mercado competitivo, sin embargo, la estrategia por sí misma es un parteaguas, su realización implicaría un liderazgo en el análisis de la empresa que permitirá la definición de la estrategia a implantar y posteriormente un liderazgo en la gestión de la empresa para ejecutar esa estrategia y lograr el objetivo esperado (Hill y Jones 2009).

Sin embargo, la creación de estrategias competitivas en una microempresa no es común, y la realización debe ser muy práctica, centrada en una planeación y ejecución de planes a corto plazo, teniendo en cuenta a la competencia para determinar lo que tiene que hacer la empresa, y que se realice de manera sistemática, mediante la misión económica de la empresa, centrarse en la competencia, y generar planes de acción, mismos que permitirán medir el alcance de los objetivos (Anzola, 2010).

La realidad con la que operan las microempresas de elaboración de alimentos en Komchén dista en gran medida del fundamento teórico para el manejo de una empresa, ya que su

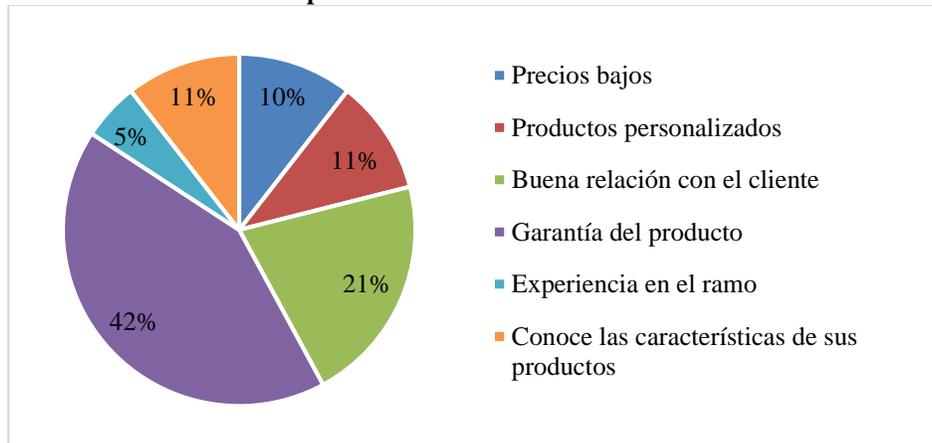
creación no se basó en una administración profesional como se muestra en las aseveraciones anteriores. Antes bien, las microempresas analizadas surgen con un desconocimiento de la administración formal de una empresa y la forma en que manejan su negocio es completamente empírica.

Sin embargo, en sus prácticas operativas realizan actividades distintivas que les permite competir localmente, éstas, contribuyen en una menor medida a sus estrategias competitivas.

### 5.1.1 Estrategia competitiva y diferenciación

Cada microempresa posee características diferenciadoras entre sí, que les permiten resaltar y son su particularidad, que de acuerdo con Hill y Jones (2009), la diferenciación permite a las empresas cumplir con las expectativas de un cliente limitando a toda la competencia en la imitación del producto o servicio ofrecido. Las microempresas de elaboración de alimentos en Komchén realizan diversas prácticas que les permite tener una distinción como se ve en la figura 5.1.

**Figura 5.1**  
**Principales características diferenciadoras**



**Fuente: elaboración propia**

Esta diversidad de actividades muestra que la diferenciación entre estas empresas es posible, sin embargo, las microempresas de elaboración de alimentos no las practican intencionalmente para sobresalir, si no, operativamente surgen de manera natural por la manera en que el microempresario gestiona su empresa, de acuerdo con Anzola (2010) las microempresas no realizan investigaciones, la publicidad se realiza internamente, de acuerdo con el gusto y parecer del dueño y de sus familiares.

Las prácticas expresadas son formas en la que la microempresa logra distinguirse, sin embargo, se observó que un mayor porcentaje el 42%, coincidió en que la garantía es la principal diferenciadora ya que el cliente confía en que el alimento comprado cumplirá sus expectativas y se diferencia por el sazón de cada uno de los negocios.

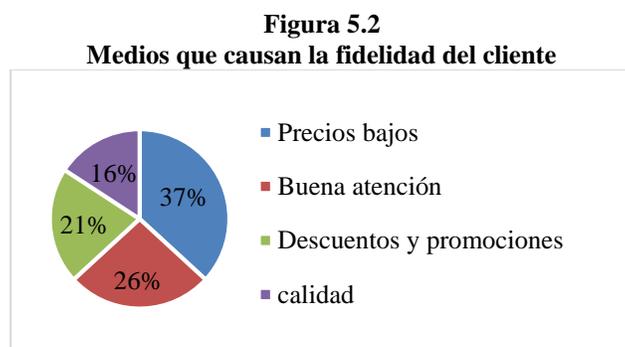
Otro factor que interviene en la estrategia de diferenciación es el mercado donde se venden los productos alimenticios ya que el tener solo un mercado local, bajo el contexto de que es una comisaría considerada como marginada según CONAPO (2010a), la competencia es mucho menor y la diferenciación pudiera presentarse con mayor probabilidad, contrariamente, la diferenciación es menos probable al estar presentes en un mercado más competitivo. Las microempresas atienden en un 100% a un mercado local, sin embargo, el 26% de estas también tienen presencia en mercados externos a la comisaría, tal es el caso de una taquería que realiza servicios en la ciudad de Mérida, una pizzería que tiene 2 sucursales en localidades aledañas, 2 tortillería que atienden el mercado de pueblos colindantes y una panadería que surte en mercados aledaños.

Asimismo, para alcanzar la ventaja competitiva objetivo de toda estrategia, se requiere tener un conocimiento pleno del producto ofertado, es necesario un conocimiento integral de la empresa, que incluye un estudio de todos los procesos que intervienen en ella, de acuerdo con Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), se necesita tener un conocimiento completo de los procesos que intervienen en la realización del producto, la implicación de éstos en el producto final, conocer todas las características del producto final, etc., no se puede tener una ventaja competitiva con procesos defectuoso, el conocimiento íntegro de la microempresa será la base para un éxito a largo plazo. Ante ello, el 100% de los microempresarios de las unidades económicas estudiadas conocen y entienden totalmente la empresa que administran, este conocimiento ha sido obtenido de manera empírica por los años que han llevado a cabo las actividades, y han logrado que el personal tenga el mismo conocimiento ya que el 63% de los negocios capacita a sus trabajadores. La desventaja radica en la inexistencia de una gestión formal de los procesos y si el propietario y/o los empleados son reemplazados los nuevos sustitutos se verán inhabilitados para la reproducción estándar de los productos.

Conocer las necesidades del cliente, permite: la adecuación continua del producto y crear el satisfactor de manera única que su competencia no pueda replicarlo (Hill y Jones, 2009). En

este contexto el 100% de los microempresarios encuestados conoce bien las necesidades de sus clientes. En 79% de estos conoce las necesidades de primera mano, por la comunicación directa, en tanto que el 21% restante realiza un análisis de los productos que más vende y de lo más vendido ofrecido por la competencia para saber las tendencias en los requerimientos del cliente.

Todas las microempresas tienen clientes fieles, es decir que retornan de manera continua al negocio, las razones por las que logran mantener constante su cartera de clientes son variadas, sin embargo, la de mayor porcentaje son los precios bajos con un 37% como se muestra en la figura 5.2.

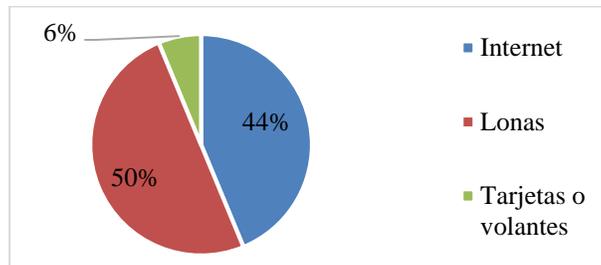


**Fuente: elaboración propia**

Debido a la cercanía y constante interacción entre el empresario y el cliente, la buena relación es la segunda característica que permite la fidelidad con un porcentaje del 26%. El empresario y el cliente desarrollan un lazo más allá de lo empresarial, creando relaciones personales que permite que se genere un compromiso entre ellos.

La diferenciación es coadyuvada, por varios aspectos, sin embargo, la pasión y aspiraciones del empresario son vitales, en este contexto un 11% de los empresarios no desean crecer ya que se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos, pero sí quiere continuar en el mercado, en tanto que un 89% desea expandir su empresa. Para lograr esta expansión un 58% de los empresarios implantan una estrategia publicitaria que les permite mostrar sus características diferenciadoras y captar una mayor clientela, los medios publicitarios más usados se muestran en la figura 5.3.

**Figura 5.3**  
**Medios publicitarios**

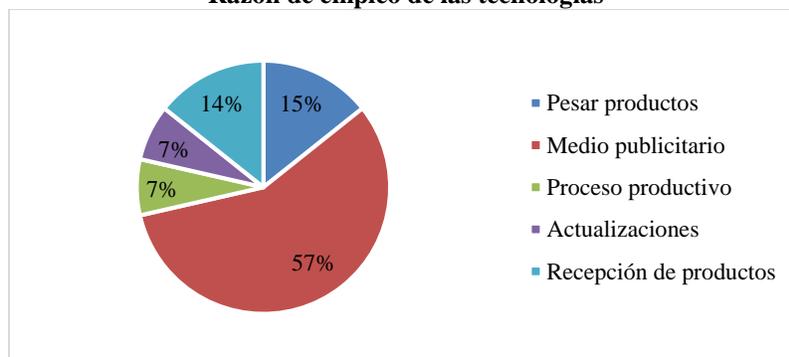


Fuente: elaboración propia

Del 58% de las microempresas que implementan la estrategia de publicidad, un 50% la realiza por medio de lonas, seguido del 44% que usa el internet, específicamente la aplicación de Facebook. Y del 42% de los microempresarios que no realizan la estrategia publicitaria el 63% considera que es un gasto, esto expresa que no ven algún beneficio en la estrategia. Sin embargo, el 91% de los microempresarios que invierten en publicidad aseguran que siempre es efectiva y el 9% indican que es regularmente efectiva.

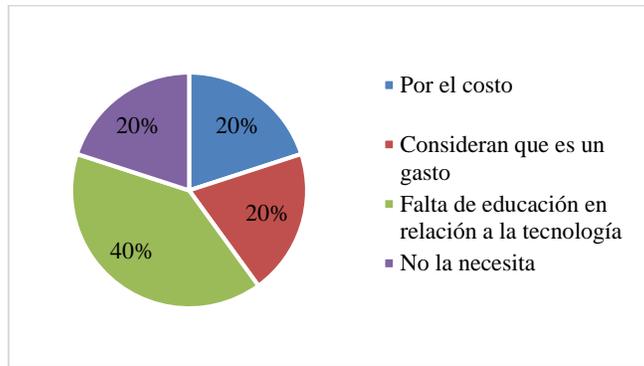
La implementación de tecnología en algún proceso de las microempresas puede tener una influencia positiva y favorecer la diferenciación, en el contexto de operación de las microempresas, las tecnologías empleadas pueden considerarse elementales, también existen empresas que no implementan ningún tipo de tecnología, un 74% de estos son los que implementa algún tipo de tecnología. El medio tecnológico más usado con un 74% es el internet, que es empleado mediante las redes sociales, seguido de la maquinaria y equipo técnico con un porcentaje de 21%, las razones del porque sí y porque no implementar una tecnología se muestran en las figuras 5.4 y 5.5.

**Figura 5.4**  
Razón de empleo de las tecnologías



Fuente: elaboración propia

**Figura 5.5**  
Razón del por qué no implementan la tecnología

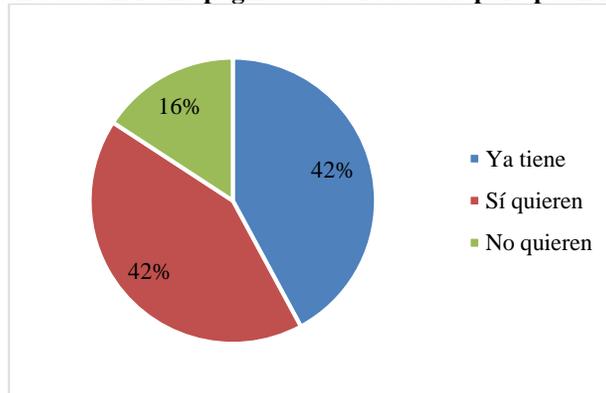


Fuente: elaboración propia

El 26% de las microempresas estudiadas no implementa tecnología en su negocio, por diversas causas, sin embargo, la que representó el mayor porcentaje es la falta de educación en relación a la tecnología con un 40%, ya que los empresarios se les dificulta asimilarla, esto no es extraño dado el contexto en el que los empresarios y sus microempresas se desenvuelven.

También se les cuestionó sobre su postura a tener una página web o *Facebook* para publicitarse lo cual se muestra en la figura 5.6.

**Figura 5.6**  
Postura de tener una página web o *Facebook* para publicitarse



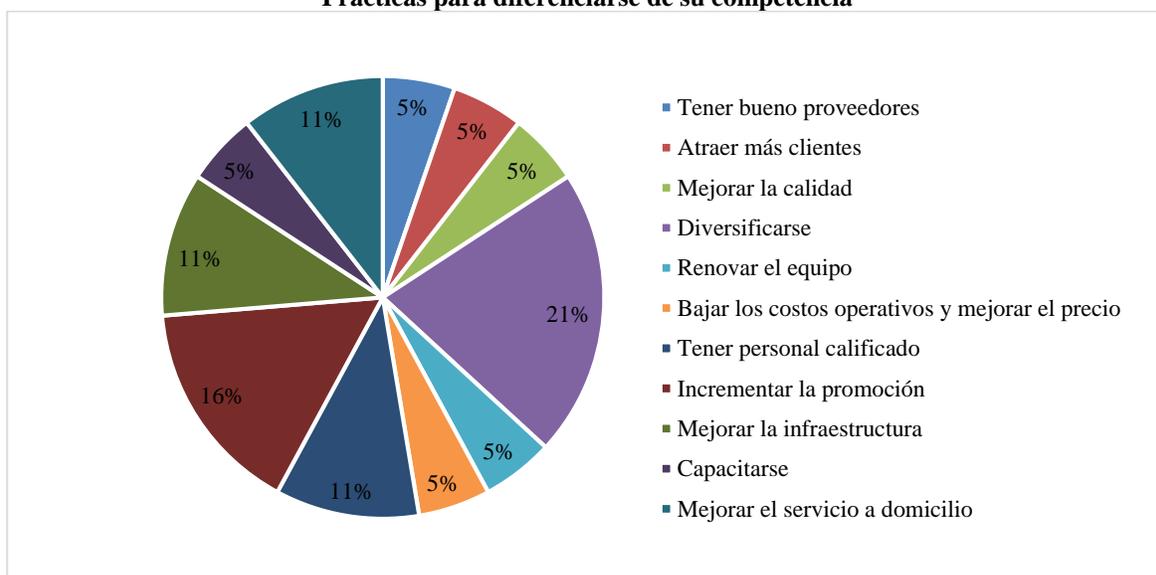
Fuente: elaboración propia

Ante esto, el 16% de los microempresarios indicaron que no quieren tener una página web o Facebook, y entre los motivos destacó que el 10.5% considera que no la necesitan y el 5.5% mencionó no tener ningún interés. También es de interés que un 42% de los micronegocios ya tienen una página web o Facebook.

La estrategia de diferenciación permite que los clientes se comprometan con la empresa ya que esta provee de manera única su necesidad. Tener un incremento de los clientes es un indicador importante para determinar las causas del crecimiento comercial, el saber porque los clientes deciden acudir a la empresa. Un 84% de las microempresas tienen la percepción de que incrementan su cartera de clientes de manera continua, en tanto que el 16% considera que los clientes son constantes y que no tienen un crecimiento o decrecimiento.

Para lograr esa diferenciación y sobresalir de entre la competencia los microempresarios consideran que sus prácticas operacionales tienen que evolucionar, las prácticas diferenciadoras de muestran en la figura 5.7.

**Figura 5.7**  
**Prácticas para diferenciarse de su competencia**



Fuente: elaboración propia

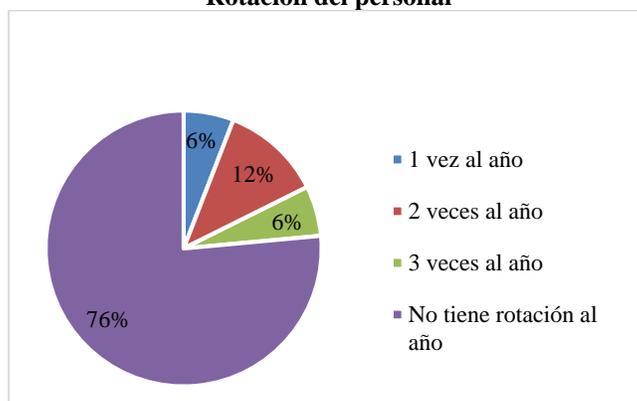
Entre las prácticas que resaltan se encuentra la diversificación con un 21%, ya que los empresarios de alimentos piensan que al ampliar su cartera de productos la gente acudirá más con ellos, seguido de incrementar las promociones con un 16%.

### 5.1.2. Gestión empresarial

Para poder competir es necesario un control integral en la operación de la empresa, una adecuada administración de los recursos, impactará favorablemente en el alcance de los objetivos, ante ello se evaluaron las habilidades de los microempresarios en cuanto al control y su implicación en la operación.

La planeación es fundamental en la ejecución de cualquier actividad empresarial, permite, una reducción en movimientos, minimiza re-trabajos, mejora el control en la adquisición de insumos y materias primas, y favorece en la organización del personal. Por ello el microempresario deberá poseer las habilidades pertinentes, ante ello un 95% de los dueños indicaron que siempre planean las actividades y el 5% regularmente planea, sin embargo, no se profundizó en el alcance que tienen en su planeación. Por otro lado, en la gestión del personal que trabaja en las microempresas de alimentos, se deduce que es adecuada, ya que el porcentaje de rotación en sus trabajadores es muy bajo, ésta se muestra en la figura 5.8.

**Figura 5.8**  
**Rotación del personal**

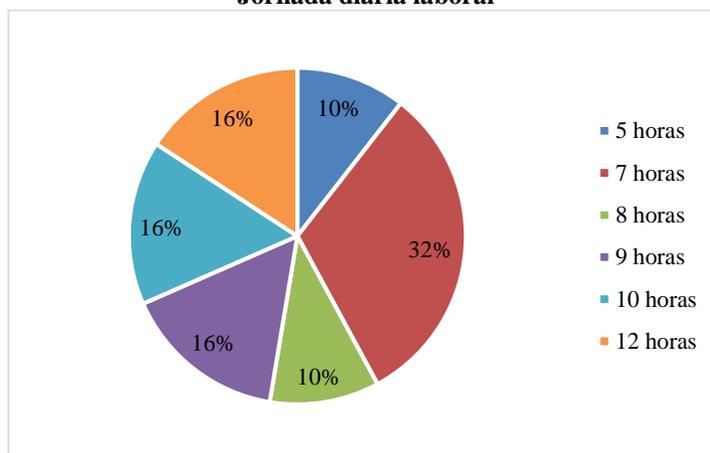


**Fuente elaboración propia**

Un 76% de las microempresas no tiene rotación de personal en un periodo de un año, lo que permite que los trabajadores aprendan íntegramente las actividades correspondientes a su puesto y sus actividades sean desempeñadas con una calidad constante.

Otro aspecto relevante en la gestión de la microempresa son las horas laborales que se establecen por empresa ya que tendrá un impacto si no son las horas suficientes, cada negocio determinó su horario laboral considerando que den servicio en las horas pico, la jornada laboral que tuvo un mayor porcentaje de 32% es la de 7 horas por día, las otras opciones expresadas se muestran en la figura 5.9.

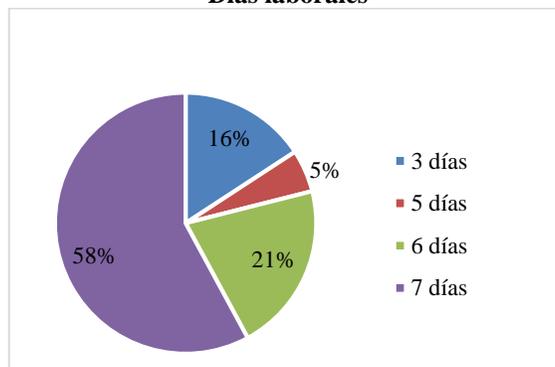
**Figura 5.9**  
**Jornada diaria laboral**



**Fuente: elaboración propia**

Y el porcentaje menor con el 10% lo tuvieron 8 y 5 horas, lo que demuestra que estas microempresas no siguen el estándar laboral de 8 horas al día. Asimismo, los días que abren el negocio difieren del estándar de trabajar 6 días y descansar 1, esto es apoyado ya que en varios casos los trabajadores son parte de la familia, la figura 5.10 muestra la relación de días trabajados por los micronegocios de alimentos.

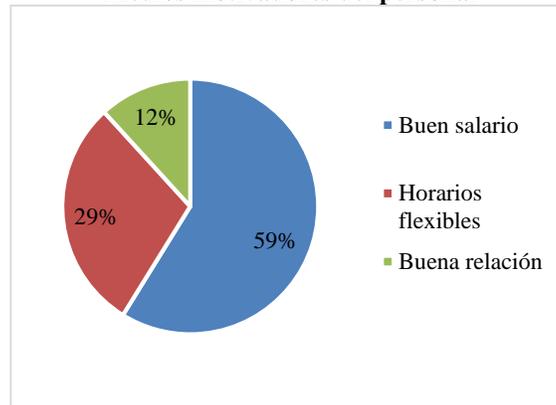
**Figura 5.10**  
**Días laborales**



**Fuente: elaboración propia**

La mayoría de las microempresas analizadas el 58%, laboran todos los días de la semana, sin tener un día de descanso, situación que va mostrando la peculiaridad de estos negocios. Ante ello la cuestión de motivación del personal, para que los trabajadores laboren los 7 días de la semana y estén satisfechos radica en 3 aspectos como se muestra en la figura 5.11.

**Figura 5.11**  
**Medios motivadores del personal**



**Fuente: elaboración propia**

El aspecto con mayor porcentaje es ofrecer un buen salario, seguido de los horarios, flexibles y una buena relación patrón – trabajador. Esto es posible por la gran interacción entre ellos, la cual en ocasiones va más allá de lo laboral.

Otra característica que resalta es que los empresarios se ven altamente influenciados por la familia en el liderazgo del negocio y toma de decisiones, un 21% de las microempresas es liderada por el dueño y su familia y el 79% solo el dueño, sin embargo, al momento de la toma de decisiones esta situación se repite un 32% de los microempresarios decide con base en lo acordado con su familia. El estilo de liderazgo dominante es el democrático con un 79% y el autocrático con un 21%.

En síntesis, de la gestión empresarial los microempresarios deducen que es adecuada o no en relación con los resultados económicos del negocio, es decir con la generación de utilidades, siendo una gestión adecuada siempre que crean utilidades continuas e inadecuada cuando existen pérdidas constantes de lo cual se obtuvo que un 89% genera utilidades de manera constante y el 11% de las microempresas sufre de pérdidas económicas.

### **5.1.3. Fuerzas competitivas**

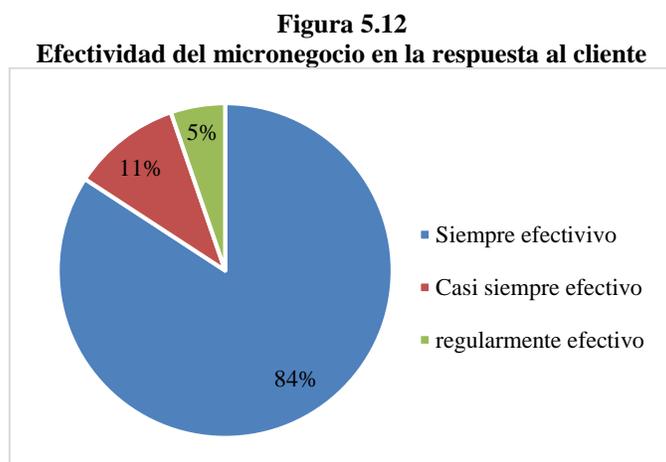
Para lograr una posición competitiva, otro factor relevante son las fuerzas competitivas, de acuerdo con Hill y Jones (2009), los proveedores pueden tener una influencia a favor o en contra de una empresa, esto dependerá de la presión que ejerce uno sobre el otro. Sin embargo, se requiere lograr una relación equilibrada para coadyuvar el posicionamiento de

la microempresa en el mercado. Asimismo, la competencia directa es considerada como otra fuerza competitiva y dependerá de la agresividad positiva con que operen las microempresas para lograr sobresalir en el mercado.

La localización de los proveedores de las microempresas analizadas, se encuentran en un 84% fuera de la localidad y solo el 16% de las empresas adquiere sus requerimientos internamente. Esta situación es generada por la falta de ofertantes locales, por lo que se encuentran en la necesidad de ir a localidades aledañas o a la cabecera municipal del estado, Mérida, para obtener lo que necesitan.

La efectividad en tiempo y calidad de los proveedores es calificada por el 95% de los empresarios como siempre efectivos, en tanto que el 5% indicó que sus proveedores tienen fallas frecuentemente.

La percepción que cada microempresario tiene en relación a su calidad en el servicio de sus clientes, es un indicador que puede usar cada microempresa para analizar su desempeño en comparación con la competencia, la figura 5.12 muestra la efectividad del micronegocio en la respuesta al cliente.

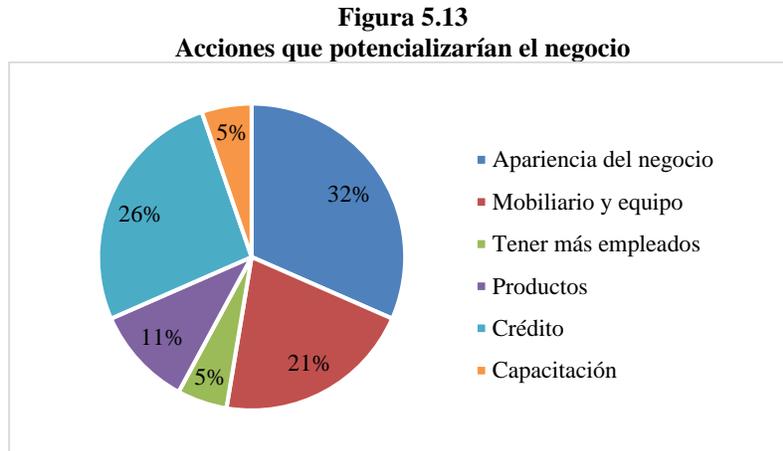


**Fuente: elaboración propia**

Un 84% de los empresarios consideraron ser siempre efectivos en cumplir las expectativas del cliente en contraste con un 5% que considera que cumple con sus clientes de manera regular.

#### 5.1.4. Acciones para potencializar el negocio

Los microempresarios consideran que, al fortalecer ciertos aspectos en su microempresa, esta podría potencializarse, esto se detalla en la figura 5.13.



**Fuente: elaboración propia**

La actividad crítica que los microempresarios eligieron es la mejora de la apariencia del negocio con un 32%, seguido de una inversión en el mobiliario y equipo con un 21%. Esta información es esperada, ya que los microempresarios fundaron sus empresas con capitales limitados y el aspecto visual de la microempresa fue superado por el aspecto funcional.

La diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y acciones que potencializarían el negocio, coadyuvan a lograr una posición competitiva de la microempresa y mediante un análisis integral de estos aspectos, se realizará la definición de estrategias pertinentes para las microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos en Komchén, en virtud de la necesidad en estos para fortalecerse y mantenerse en el mercado a pesar de que la competencia local incrementa como consecuencia de la globalización.

En resumen, las microempresas que se dedican a la elaboración de alimentos en la comisaría Komchén Yucatán, implementan prácticas que les permiten su operación en el mercado y generar utilidades, estas prácticas funcionan como sus estrategias competitivas, mismas que se clasifican en 4 tipos de estrategia: diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas, y aspectos que potencializan los micronegocios. Pero que en integración coadyuvan al posicionamiento competitivo del negocio, lo cual se ve concentrado en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1**  
**Clasificación de las estrategias competitivas de los micronegocios en Komchén Yucatán**

Estrategias de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las microempresas sobresalen entre ellos por la garantía que el cliente percibe de los productos comprados, este último espera un sabor casero.</li> <li>• Tiene un mercado mayormente local, al no existir gran competencia es más fácil sobresalir. Un menor porcentaje está en localidades aledañas, sin embargo, son localidades en contexto igual, es decir no tienen una competencia alta.</li> <li>• El conocimiento de sus productos y procesos es completo, obtenido empíricamente.</li> <li>• Alta relación e interacción con los clientes, que permite el conocimiento de sus necesidades.</li> <li>• Tienen clientes fieles que retornan a la microempresa impulsados por el buen trato.</li> <li>• Realizan prácticas publicitarias en su mayoría por medio de lonas para promoverse.</li> <li>• Usan tecnologías como el internet para publicitarse mediante una página de Facebook.</li> <li>• No implementan tecnologías especializada por la falta de asimilación generada por no tener la educación requerida para su implementación.</li> <li>• Están en una constante diversificación de los productos que ofrecen, para alcanzar a un mayor número de clientes.</li> </ul>
Estrategias de gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los microempresarios realizan una planeación de sus actividades.</li> <li>• Sobresale un buen trato en sus trabajadores que genera un bajo y casi inexistente porcentaje de rotación en el personal que labora.</li> <li>• Los empleados aprenden empíricamente sobre los procesos y productos que permite la realización de bienes con una calidad constante.</li> <li>• Predominan las microempresas que laboran todos los días de la semana sin descansar, esta situación es posible por el alto empleo de familiares.</li> <li>• Alta influencia de la familia en la toma de decisiones y liderazgo del negocio.</li> <li>• Imperan los negocios que generan utilidades continuas.</li> </ul>
Estrategias de fuerzas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia directa en la zona es muy baja.</li> <li>• Los proveedores son externos a la localidad, ya que al ser una localidad altamente marginada hay una baja oferta de comerciantes.</li> <li>• Los proveedores que emplean los microempresarios son efectivos.</li> </ul>
Estrategias para potencializar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la apariencia del negocio.</li> <li>• Adquisición de mobiliario y equipo.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia**

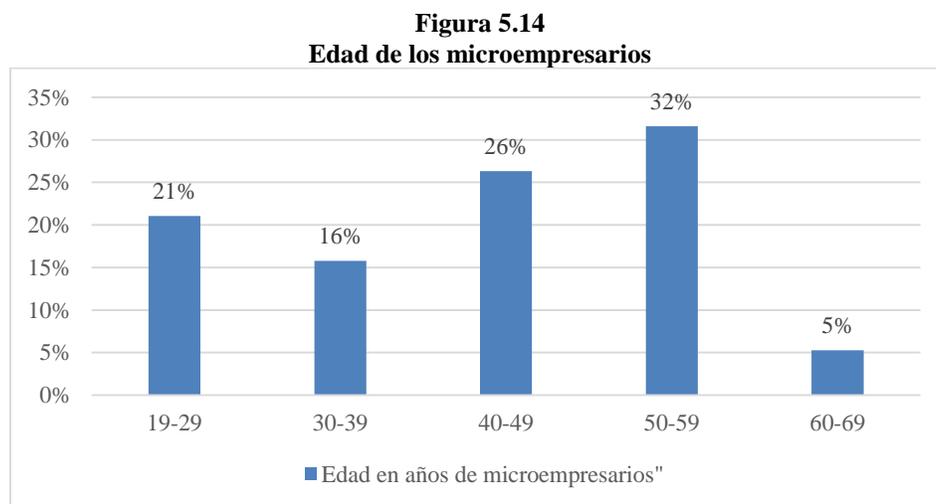
Las estrategias identificadas en las microempresas de la zona se integran y convergen en que estos negocios operen con una rentabilidad continua, que les permite permanecer en el mercado y la generación del sustento para las familias que dependen de estas microempresas.

Las prácticas descritas son sus estrategias competitivas y se articulan de manera particular para generar el *modus operandi* de las empresas.

## 5.2 Perfil empresarial de los microempresarios de Komchén

El perfil de empresarios de micro y pequeñas empresas es singular, ya que adoptan ciertas prácticas similares, según Anzola (2010), en la microempresa el empresario da trabajo personas de su familia, el dueño funge como trabajador desempeñando varias funciones. A continuación, se describen las características del microempresario en la localidad de Komchén.

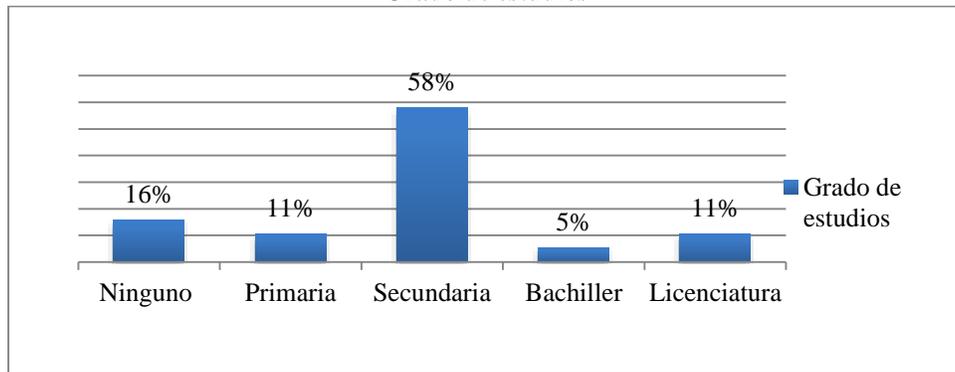
En relación al género el 63% de los microempresarios pertenece al género femenino y la diferencia es del género masculino, la edad de los empresarios oscila entre los 19 y 69 años, la figura 5.14 muestra el rango de edades de los microempresarios.



**Fuente: elaboración propia**

Sin embargo, en cuanto al rango de edad de la mayoría de los empresarios, el 32%, se encuentra entre 50 y 59 años. El 79% de los microempresarios es casado y el 89% de los microempresarios tiene hijos. Por otro lado, se identificó el grado de estudios de los empresarios, el cual se muestra en la figura 5.15.

**Figura 5.15**  
**Grado de estudios**

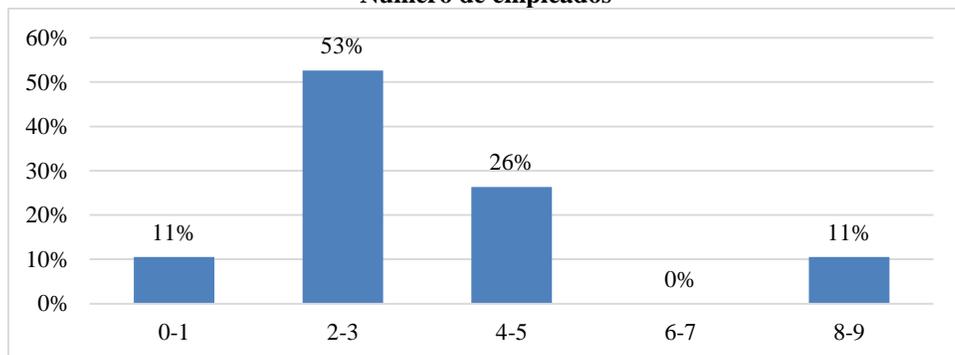


**Fuente: elaboración propia**

Un 58% de los dueños empezó la secundaria, y un porcentaje mínimo el 5% llegó hasta el bachillerato, también resaltó que el 11% de los empresarios tiene un título universitario y el 47% habla la lengua maya.

El número de empleados laborando en las microempresas se encuentra en un rango amplio que va desde los dueños que no tienen empleados hasta los que tienen 9 personas laborando, esto se muestra en la figura 5.16.

**Figura 5.16**  
**Número de empleados**

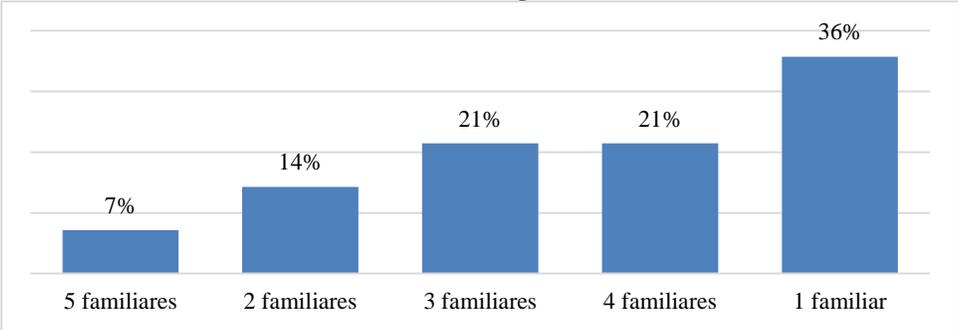


**Fuente: elaboración propia**

El 53% de las microempresas que es la mayoría tiene entre 2 y 3 empleados, y la minoría el 11%, se encuentra entre 0 y 1 empleados, la situación que se genera cuando tiene 0 empleados es que el dueño funge como único trabajador, lo que implica que se encuentra ejecutando actividades en todas las funciones, que según Anzola (2010), lo nombra como hombre orquesta, en contraste, también el 11% de las microempresas tiene entre 8 y 9 trabajadores.

La contratación de familiares para trabajar en un negocio es alta el 95% de los microempresarios emplea a familiares en el negocio, esta información se detalla en la figura 5.17.

**Figura 5.17**  
**Familiares empleados**

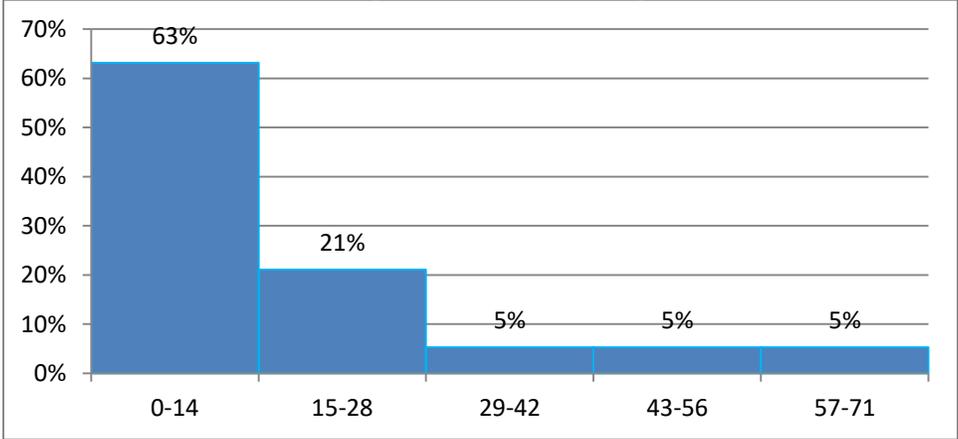


Fuente: elaboración propia

El 36% de los microempresarios emplean a 1 familiar, sin embargo, resulta importante que un 7% de los dueños emplea hasta 5 familiares en la microempresa.

Existen microempresas que ya tienen varios años operando debido a que corresponden a la segunda generación, de las empresas analizadas un 21% caen en esta categoría, los años de otras microempresas se muestran en la figura 5.18.

**Figura 5.18**  
**Años de operación de la microempresa**



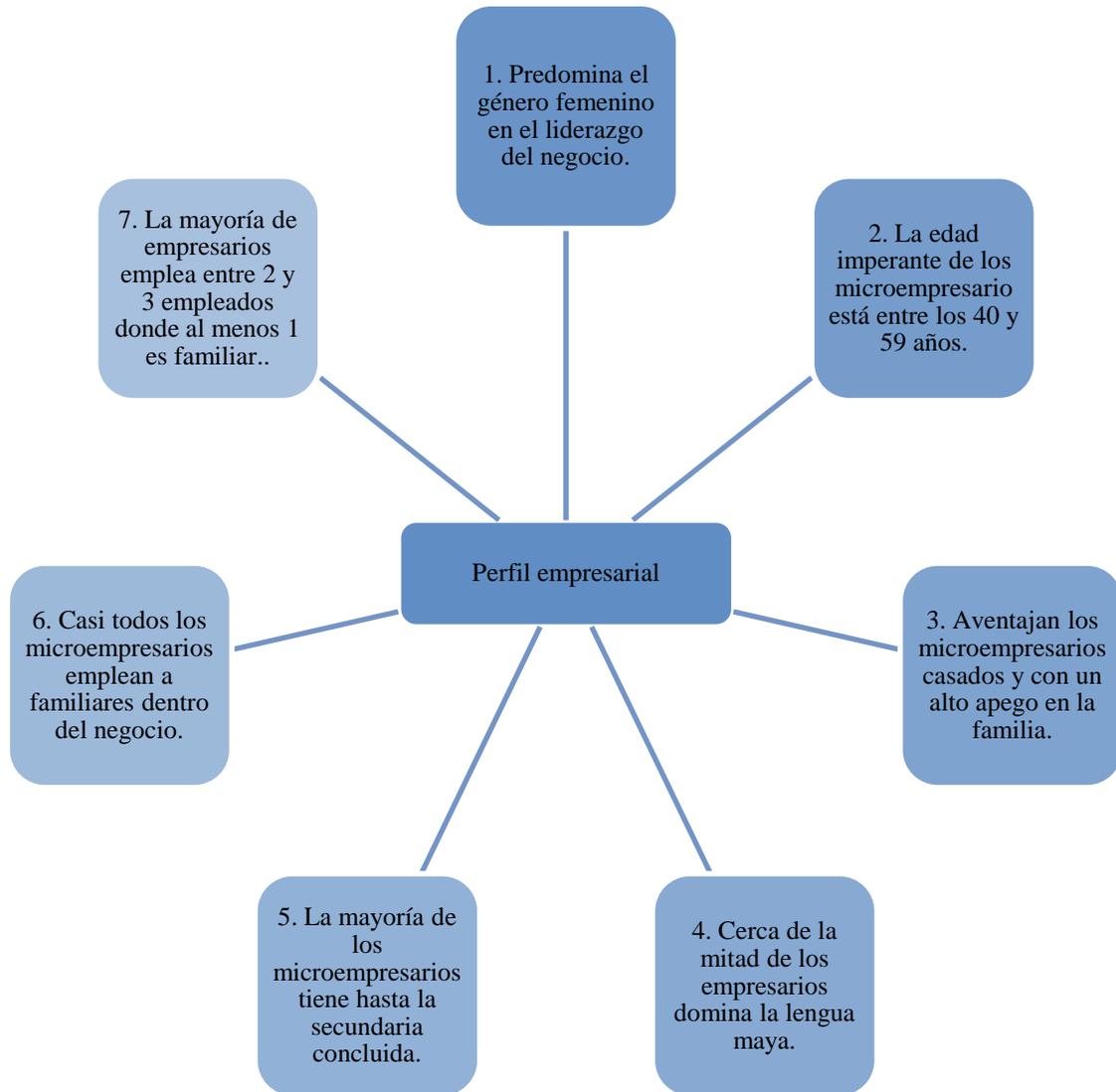
Fuente: elaboración propia

El 63% de las microempresas se encuentran entre los 0 y 14 años de operación, las que tienen 0 es porque no llevan un año operando, todas estas empresas corresponden a la primera generación. Los microempresarios que pertenecen a la segunda generación se encuentran en los rangos de edad de la microempresa de 15 años en adelante.

El perfil de los empresarios tiene un impacto en el desempeño de la microempresa, ya que en relación a sus capacidades este ejecutará las estrategias definidas. El ajustar la estrategia al perfil empresarial acrecentará la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados.

En resumen, las microempresas en la zona analizada tienen un origen causado por la necesidad del empresario, ya sea de autogenerarse un empleo o para complementar el ingreso familiar, situación que va determinando las características del empresario y varían en comparación con las características de un empresario que surge de un emprendimiento formal, no por necesidad. Esto resulta relevante en el análisis para la determinación de nuevas estrategias en la microempresa véase en la figura 5.19.

**Figura 5.19**  
**Características del perfil empresarial de las microempresas analizadas**



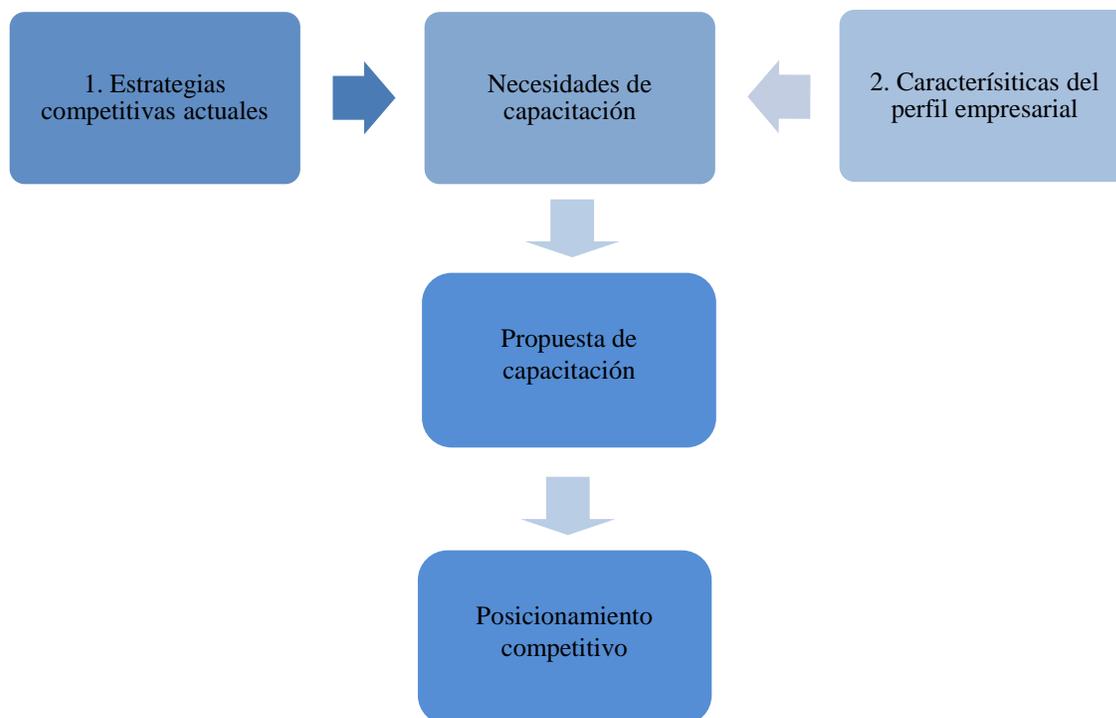
**Fuente: elaboración propia**

Las estrategias a diseñar consideraron como fundamento el grado de estudios imperante y el alto apego a la familia de los microempresarios ya que en función de las capacidades de educación adquiridas y la asimilación de líder y su familia será la implementación de las estrategias.

### 5.3 Necesidades de capacitación para los microempresarios

Como resultado del análisis de las estrategias competitivas y el perfil empresarial se identificaron áreas de oportunidad para mejorar en la operación y manejo del micronegocio en una zona marginada, esta información se detalla en la figura 5.20.

**Figura 5.20**  
**Relación de las estrategias competitivas y el perfil empresarial para el posicionamiento competitivo**



**Fuente elaboración propia**

Emprender y administrar una empresa en la actualidad es todo un reto empresarial, generado por las cargas normativas, la alta competencia, el dinamismo del mercado, entre otros, sin embargo, las microempresas estudiadas aventajan debido al contexto en que se encuentran operando, que se caracteriza por tener una baja competencia consecuencia de ser una zona con alta marginación, lo que les favorece para posicionarse, fijar su precio y alcanzar a los clientes ya que estos no tienen una amplia oferta para poder elegir. Asimismo, al estar situados en ese contexto, se crea una limitante ya que el mercado es muy pequeño y con una capacidad adquisitiva baja. Ante ello se identificaron necesidades de capacitación en las microempresas estudiadas, las cuales se muestran en la tabla 5.2.

**Tabla 5.2**  
**Necesidades de capacitación de los microempresarios de elaboración de alimentos**

Análisis de costos y fijación de precios.	- Los empresarios perciben que su negocio es rentable debido a que hay ingresos continuos, sin embargo, establecen sus precios de venta bajándose para competir por precio, sin conocer con exactitud sus costos operativos.
Estrategias de crecimiento.	- Predominan los empresarios que desean un crecimiento del negocio, sin embargo un crecimiento en una zona marginada se ve limitada por tener un mercado pequeño y un bajo poder adquisitivo.
Estandarización de procesos	- No existe una gestión formal de los procesos, el conocimiento es enseñado por el dueño a los empleados y este se ve reforzado empíricamente.
Publicidad y marketing	- Los empresarios se publicitan por diferentes medios, pero no tienen una imagen corporativa que los represente. Lo que es clave para grabarse en la mente de los clientes y generar la identidad empresarial.
Tolerancia a la frustración	- Como empresario se experimentan diferentes situaciones en el arranque de un negocio, no siempre se obtiene el éxito al primer intento, y en un entorno competitivo es más probable los fracasos. Pero el emprendedor debe aprender a tolerar cada situación y aprender.

**Fuente: elaboración propia**

Las necesidades de capacitación se determinaron con base en las prácticas que implementan los microempresarios y de acuerdo a los requerimientos empresariales actuales, lo que permitirá que el empresario se habilite en la gestión actual de los negocios en un entorno altamente competitivo, de modo que cuando la globalización se inserte en la localidad de Komchén la microempresa dedicada a la elaboración de alimentos esté preparada para competir con los nuevos entrantes.

#### **5.4 Plan de capacitación para microempresarios de elaboración de alimentos**

Se concluye que para fortalecer al empresario y por consiguiente la microempresa es necesario una capacitación integral, ante ello se determinó el siguiente plan de capacitación

para los microempresarios de elaboración de alimentos de Komchén Yucatán, información que se muestra en la tabla 5.3.

**Tabla 5.3**  
**Propuestas de capacitación**

Introducción a la gestión estratégica	- Donde se establezca el objetivo de la empresa en una temporalidad, y se fijen objetivos específicos para llegar a la meta, facilitando al microempresario de una guía de las actividades requeridas en cada objetivo para concretar la meta.
Gestión administrativa	- Que integre la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr las metas. Posterior a la identificación de objetivo el cómo articular los recursos es un arte, sin embargo, exponer los principios básicos de la gestión administrativa.
Análisis de costos y fijación de precios.	- Identificación del costo de producción de cada producto que venden, así como el análisis del precio de venta. - Identificación del punto de equilibrio, para que el microempresario aprecie gráficamente cuando tiene pérdidas, no pierde ni gana y cuando existen utilidades.
Estrategias de crecimiento.	- Presentación de alternativas de crecimiento en una zona donde el mercado es reducido, y cuando es favorable posicionarse en otro mercado.
Estandarización de procesos	- Enseñar a los microempresarios a sistematizar los procesos para lograr la estandarización, mediante la documentación de las prácticas que realizan.
Publicidad y marketing	- Donde se muestre la importancia de la marca, medios para posicionamiento de marca. - Determinación de los canales de venta y determinar clientes potenciales y medios para llegar a ellos. - Estrategias de promoción.
Tolerancia a la frustración	- Pláticas que muestren el contexto competitivo y el reto de emprender y administrar un negocio, la probabilidad de fracasar y cómo aprender de cada caída.

**Fuente elaboración propia**

## 5.5 Discusión de resultados

La estrategia competitiva tiene como objetivo lograr un posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado, por lo cual se requiere un liderazgo eficaz para la determinación e implantación de la estrategia, realizando una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo (Hill y Jones, 2009), esta información está asociada a la gran empresa, sin embargo, en la pequeña empresa la creación de estrategias competitivas se realiza de manera distinta, con un liderazgo estratégico centrado en una planeación y ejecución de planes a corto plazo (Anzola, 2010). Esto en cuanto a teoría para la pequeña y grande empresa.

Los dueños de las microempresas abordadas en la presente investigación no se rigen por la administración teórica empresarial presentada en la aseveración anterior, es decir que no realizan una planeación formal de las estrategias competitivas a implementar para que el negocio alcance un desempeño superior, esto es lo esperado debido al grado de estudios y porque la causa de la creación del negocio es la necesidad. La operación de estos negocios se caracteriza por ser empírica y los empresarios adquieren el aprendizaje en la marcha. Esto no quiere decir que operen mal, ya que entre sus prácticas operacionales se encuentran unas que la benefician y otras que ponen en desventaja al negocio.

En cuanto al perfil empresarial, las características del empresario de la pequeña empresa, son: el hombre orquesta, es decir que el dueño está inmerso en varios o todos los procesos del negocio; en la administración es quien toma todas las decisiones sin fundamento en una administración profesional; en la contratación de empleados tienden en su mayoría a contratar familiares, sin que estos posean las habilidades requeridas; y su mercado es en su mayoría local (Anzola, 2010).

En el caso del perfil empresarial la teoría no dista de la realidad, ya que los microempresarios que colaboraron con la investigación confirmaron la teoría en relación al hombre orquesta, ya que en algunos casos son los únicos empleados en el negocio y tienen que estar al pendiente de todos los aspectos, en los negocios que tienen 1 empleado o más el dueño interfiere en todas las actividades, ya que este es pequeño y le permite tener alcance en todo, consideran su toma de decisiones como la mejor, derivado que el tipo administración no se basa en lo profesional si no, en la corazonada del dueño.

La administración no profesional de los dueños, limita el crecimiento de la empresa, y genera prácticas operativas que la ponen en desventaja, sin embargo, también ese tipo de administración ha permitido la creación de prácticas benéficas que caracterizan a la microempresa, mismas que son llamadas las estrategias competitivas de la microempresa. Con base en esta información se analizaron las debilidades y las prácticas que limitan el crecimiento de la microempresa, para determinar las necesidades de capacitación de los microempresarios.

Derivado de las necesidades de capacitación se ideó un plan de capacitación que permitirá que los empresarios disminuyan y eliminen sus debilidades operativas y realicen una mejor administración del negocio. Sin embargo, esta información resalta la necesidad de un acompañamiento empresarial ya sea por parte de una institución académica, gubernamental o en coordinación que coadyuven a potencializar el desempeño de estas unidades económicas que se encuentran marginadas.

Actualmente existen instituciones gubernamentales en la ciudad de Mérida que apoyan al pequeño empresario o emprendedor, con programas que proveen desde materia prima, maquinaria y equipo, capacitación integral para el emprendedor y mentoría profesional. Los beneficios de estos programas no se limitan a la adquisición de un bien de capital o la formación empresarial del dueño, ya que el apoyo profesional recibido o mentoría profesional permite el alcance de resultados en la empresa a corto plazo, a diferencia del tiempo que le tomaría al emprendedor realizarlo por sí solo.

A pesar de existir instituciones y programas de ayuda al emprendedor, se observó un desconocimiento de los empresarios a estos apoyos. Originado por diversas causas, entre las que resaltan el grado de estudios del dueño, la falta de asimilación de la información, el temor de vincularse a estos apoyos por las cargas normativas para una empresa, la desconexión entre estas instituciones y los empresarios, y una publicidad de estos programas no incluyente ya que en las empresas de zonas marginadas no llega esta información.

Ante esta realidad observada es necesario un vínculo entre la empresa marginada, institución gubernamental y la academia que permita la coordinación eficaz, para: potencializar el desempeño de una empresa que se encuentran en desventaja, fortalecer la empresa con estrategias competitivas enfocadas en su necesidad que le permitan tener un posicionamiento

competitivo en su localidad y estar preparadas para competir con mayores empresas en el caso que su comunidad se abra al comercio.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo contiene las conclusiones obtenidas de los resultados, así como unas recomendaciones, que pueden emplearse en futuras investigaciones, dado que son aspectos prácticos enfocados a la microempresa, también pueden ser implementadas por empresas que operen en un contexto similar a las estudiadas.

### **6.1. Conclusiones**

En la presente investigación se alcanzaron los objetivos y se logró lo planteado en el capítulo uno. En relación a la metodología se concluye como pertinente para los fines de la presente. Las microempresas de elaboración de alimentos que operan en la comisaría de Komchén, Yucatán operan con características singulares, unas que las ponen en desventaja y otras que potencializan el negocio, las cuales fungen como sus estrategias competitivas y se clasifican en 4 tipos de estrategias competitivas.

Estrategia de diferenciación, con prácticas como la garantía en los productos que ofrecen a sus clientes, un mercado en su mayoría local sin una alta competencia por lo que la diferenciación se facilita, un amplio conocimiento de sus productos, una alta relación con sus clientes lo que permite conocer de primera mano las necesidades de los mismos y obtener clientes fieles y frecuentes, se publicitan mediante lonas y Facebook, y están en una continua innovación de sus productos.

Estrategia de gestión empresarial, entre las prácticas que realizan se encuentra una planeación de actividades, un adecuado manejo del personal que les permite tener porcentajes bajos de rotación y esto genera que el personal tenga un alto dominio de los procesos y productos lo que resulta en una calidad constante de los mismos, empleo de familiares lo que favorece en la selección de días para trabajar ya que por el vínculo, hay negocios que operan los 7 días de la semana sin ofrecer un descanso a sus empleados y estos como son familia su compromiso es tan alto que les hace tener una entrega total con el trabajo.

Estrategia de fuerzas competitivas, donde por ser una localidad marginada, la competencia es baja, los proveedores son externos a la localidad ya que hay una limitada oferta, sin embargo, los proveedores son efectivos en tiempo y forma.

Estrategia para potencializar, ya que se considera que con prácticas como la de mejorar la apariencia del negocio y con la adquisición de maquinaria y equipo, el negocio puede mejorar considerablemente.

El perfil empresarial juega un papel importante debido a que, con base en él, se diseñó la propuesta de capacitación. En Komchén, el perfil empresarial de las empresas de elaboración de alimentos se caracteriza de un dominio del género femenino, la edad de los dueños oscila entre los 40 y 59 años de edad, en su mayoría el estado civil de los empresarios es casado y con un alto apego en la familia y tienen secundaria iniciada.

Con base en las prácticas realizadas por el negocio, que los ponen en desventaja y en la teoría enfocada a los mismos, se identificaron las necesidades de capacitación para los empresarios, entre las que se encuentran: necesidad en el análisis de costos y fijación de precios, necesidad en estrategias de crecimiento, estandarización de procesos, publicidad y marketing y tolerancia a la frustración.

Asimismo, se diseñó una propuesta de capacitación con base en las necesidades y el perfil empresarial, que permitirá fortalecer al empresario en temas como la gestión estratégica, gestión administrativa, análisis de costos y fijación de precios, estrategias de crecimiento, estandarización de procesos, publicidad y marketing y tolerancia a la frustración.

En relación al perfil empresarial, se determinaron las características de los dueños, que les permiten su operación y una permanencia en el mercado local. Con base en estas características y las prácticas operativas que ponen en desventaja al negocio se identificaron las necesidades de capacitación y se determinó una propuesta de capacitación.

## **6.2 Recomendaciones**

El análisis de las estrategias competitivas en la microempresa de elaboración de alimentos permitió tener un acercamiento práctico al ámbito empresarial que complementó al fundamento teórico estudiado. Desde esta perspectiva y para dar continuidad a este proyecto de investigación se recomienda para futuras investigaciones lo siguiente.

Un acompañamiento académico continuo, que tendrá tres objetivos: 1. Vincular al microempresario con alguna institución gubernamental de apoyo al microempresario, 2.

Fungir como el vínculo dinámico entre la institución y el empresario y 3. Facilitar al dueño un asesoramiento para una implantación de las estrategias competitivas pertinentes. Esto con el objetivo de potencializar a la microempresa fortaleciéndola desde diferentes aspectos y generar la apertura para un trabajo continuo con interacción de la academia, el gobierno y el gremio empresarial en esa localidad.

Trabajar en políticas públicas micro-empresariales, derivado de que las exigencias gubernamentales son las mismas para el gremio empresarial y la capacidad de cumplimiento a tales exigencias dificulta y en ocasiones limita a la microempresa para poder desarrollarse y consolidarse, lo que concluye en el pronto cierre de la empresa, una de las problemáticas micro-empresariales.

Acotar adecuadamente el concepto de tecnologías para un micronegocio, ya que el uso generó ambigüedad al implementar el instrumento de investigación.

## Referencias

- Aguilar, J., Mungaray, A., Ramírez, M. and Ramírez, N. (2011). Entrepreneurship Under Severe Adverse Conditions: The Northwest Mexican Case. *REVIEW OF BUSINESS & FINANCE CASE STUDIES*. 2(1). Pp. 89-101. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [https://www.researchgate.net/publication/228271906\\_Entrepreneurship\\_Under\\_Severe\\_Adverse\\_Conditions\\_The\\_Northwest\\_Mexican\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/228271906_Entrepreneurship_Under_Severe_Adverse_Conditions_The_Northwest_Mexican_Case)
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 3era. Edición.
- Ávila, A. y González, D. (2016). Caracterización de la microempresa marginada: un análisis de componentes principales. *Equilibrio Económico, Revista de Economía, Política y Sociedad*. 12(1) enero-junio 2016. Pp. 1-28. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [https://www.researchgate.net/profile/David\\_Gonzalez\\_Milan/publication/303837541\\_Caracterizacion\\_de\\_la\\_microempresa\\_marginada\\_un\\_analisis\\_de\\_componentes\\_principales\\_Characterization\\_of\\_Marginalized\\_Microenterprises\\_A\\_Principal\\_Component\\_Analysis/links/5756f19808ae04a1b6b67e34/Caracterizacion-de-la-microempresa-marginada-un-analisis-de-componentes-principales-Characterization-of-Marginalized-Microenterprises-A-Principal-Component-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David_Gonzalez_Milan/publication/303837541_Caracterizacion_de_la_microempresa_marginada_un_analisis_de_componentes_principales_Characterization_of_Marginalized_Microenterprises_A_Principal_Component_Analysis/links/5756f19808ae04a1b6b67e34/Caracterizacion-de-la-microempresa-marginada-un-analisis-de-componentes-principales-Characterization-of-Marginalized-Microenterprises-A-Principal-Component-Analysis.pdf)
- Ayuntamiento de Mérida (2015). Plan Municipal de Desarrollo. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/gobierno/contenido/pdf/pmd15-18.pdf>
- Ayuntamiento de Mérida (2018). Comisarías y subcomisarías. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <http://www.merida.gob.mx/comisarias/php/inicio.php>
- Bateman, T. y Snell, S. (2000). *Administración una ventaja competitiva*. México, McGraw Hill Interamericana editores, S.A de C.V. 4ta. Edición.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice Hall, Pearson. 3ra. Edición.
- Berumen, S. y Palacios, P. (2009). *Competitividad, Clusters e innovación*. México. Trillas

Chaves, M., Valenciano, A., Vega, G. y Ortiz, G. (2013). Mejorando la competitividad de las microempresas en la región Brunca de Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*. 1(139). Pp. 137-149. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15329873009.pdf>

Consejo Nacional de Población CONAPO (2010a). Concepto y definiciones de la marginación. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: <http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/1755/1/images/01Capitulo.pdf>

Consejo Nacional de Población CONAPO (2010b). Índice de marginación por localidad. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indice de Marginacion por Localidad 2010](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indice%20de%20Marginacion%20por%20Localidad%202010)

Consejo Nacional de Población CONAPO (2011). Índice de marginación por entidad federativa y municipio. Recuperado de: [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices de Marginacion 2010 por entidad federativa y municipio](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices%20de%20Marginacion%202010%20por%20entidad%20federativa%20y%20municipio)

Cruz, M., López, E., Cruz, R. y Meneses, G. (2016) La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa. *¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México?*, 329-336. Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/actas/A\\_1/EXTENSO/A1.pdf](https://www.ecorfan.org/actas/A_1/EXTENSO/A1.pdf)

Diario Oficial de la Federación, DOF (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php).

Diario Oficial de la Unión Europea (2014). Reglamento (UE) N° 651/2014 de la comisión del 17 de junio 2014. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>

- Díaz, M. (2002). *El rol de la microempresa en México*. México, PRONAFIM. Recuperado 18 de Diciembre de 2018 de: <http://www.findevgateway.org/es/library/el-rol-de-la-microempresa-en-m%C3%A9xico>
- Díaz, S. (2010). La microempresa en el desarrollo. *Perspectivas*. Vol. 25, enero-junio. Pp. 271-2822. Recuperado 18 de Diciembre de 2018 de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454014.pdf>
- Fea, U. (1995). *Competitividad es calidad total*. México, D.F. Ediciones Alfaomega, S.A de C.V. 2da. Edición.
- Fong, C. y Robles, C. (2007). *La PyME en México. Situación Actual y Retos Estratégicos*. Ediciones Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas, 1era. Edición.
- García, C. (1998). El micro-emprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que implican su actividad. *REVESCO. Revista de estudios corporativos*. Vol. 65. Pp. 17-50. Recuperado 27 de febrero de 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1147883>
- García, D. y Plata, A. (2018). Importancia de la ubicación de microempresas dirigidas por mujeres, caso del municipio de Toluca. *Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C.* Recuperado 15 de Diciembre de 2018 de: <http://ru.iiec.unam.mx/3935/>
- Gobierno de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo. Diario Oficial de la Federación. Recuperado 02 de Diciembre de 2018: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5299465](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465)
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México. McGrawHill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 1era. Edición.
- Gómez, J. (2016). *Efectos de la globalización en pequeñas y medianas empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá Colombia. Recuperado 18 de Diciembre de 2018 de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14498/GomezBernalJorgeAlexander2016.pdf;jsessionid=A213C12F11760D8A3BFFCFD88FD96F?sequence=1>

González, T. (2005). Problemas en la definición de microempresa. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol.10, núm. 31, pp. 408-423. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29003104.pdf>

Gutiérrez, V., Medina, J., Viesca, F. y Favila, H. (2014). La competitividad de la micro y pequeña empresa el caso del municipio turístico de Metepec en el estado de México. *Estudios y perspectivas del turismo*. Volumen (23). pp. 585-606. Recuperado a 27 de febrero de 2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180731336009.pdf>

Hamermesh, R. (1991). *Planeación estratégica*. México. Editorial Limusa S.A. de C.V. 1era. Edición.

Heller, L. (2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. División de Asuntos de Género. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile Recuperado 15 de diciembre de 2018 de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676_es.pdf)

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V. Sexta edición.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Ciudad de México. Mc Graw Hill. 8va. Edición.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización*. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Ibarra, M., González, L., Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*. Vol. 18, núm. 35. Pp. 107-130. Recuperado a 27 de febrero de 2019 de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>

Iduarte, J. y Zarza, M. (2005), La administración del diseño en micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas (Conference). Recuperado a 02 de diciembre de 2018 de: <http://www.dis.uia.mx/conference/2005/htmspdfs/admondeldisenoenempresas.pdf>

Industry Canada (1995). Competitiveness: Concepts and Measures, en *Occasional Paper*, Num. 5, Ottawa: abril de 1995. Recuperado 10 de diciembre de 2018 de: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/\\$file/op05e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$file/op05e.pdf)

Instituto de Investigaciones Legislativas (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. Recuperado 15 de diciembre de 2018 de: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015). Mini monografía Yucatán, censos económicos 2014: Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/myuc\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/myuc_ce2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2007). Clasificación para actividades económicas. Recuperado 19 de febrero de 2019 de: <https://www.inegi.org.mx/datos/clasificaciones.html>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2019 a). Cuéntame. Recuperado 19 de febrero de 2019 de: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2019 b). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2016). Cuestionario Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado 17 de Diciembre de 2018: de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE\\_1\\_5.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_1_5.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Recuperado 20 de febrero de 2019 de: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014). Mini monografía, Yucatán, Censos Económicos 2014. En Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/.../myuc\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/.../myuc_ce2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825099695.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda 2010, principales resultados por localidad. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Microdatos>

Lugo, J. y Tzuc, L. (2011). Las comisarías y subcomisarías del municipio de Mérida: entre la tradición y la modernidad. *Estudios de cultura maya*, 37, 179-198. Recuperado en 06 de octubre de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-25742011000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-25742011000100007&lng=es&tlng=es).

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. Pearson, México Octava edición.

Mead, C. y Liedholm, C. (1998). The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Development Countries. *World Development*, 26(1), 61-74. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)10010-9](https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)10010-9)

Meléndez Y. y Sotalero, Y. (2014). *Estrategias Competitivas para la Gestión Empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad de Cusco. Caso: Negocio de Equipos*

*Tecnológicos* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo. Perú.

Montgomery, C. y Porter, M. (1991). *Strategy, seeking and securing competitive advantage*. Boston, The Harvard Business Review.

Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, (56), 137-148. Recuperado 12 de Diciembre de 2018 de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/1/056137148\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/1/056137148_es.pdf)

Mungaray, A. y Ramírez, M. (2004), El mercado y la maximización de los beneficios, en Mungaray, A. and Ramírez, M. (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*. Cámara de Diputados, LIX Legislatura y Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado 2 de diciembre de 2018 de: [http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/lec\\_meco\\_mempre.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/lec_meco_mempre.pdf)

Mungaray, A., Ocegueda, J., Ledezma, D., Ramírez, N., Ramírez, M., y Alcalá, C. (2007). *Formación por medio del servicio: Un modelo de servicio social universitario en apoyo a microempresas marginadas*. *El trimestre económico*. 74(296). Pp. 987-1011. Recuperado a 05 de junio de 2019 de: <http://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/389>

Mungaray, A., Ocegueda, J., Ramírez, M., Alcalá, M., Ledezma, D., Navarro, M., Roa, R. y Ramírez, N. (2002). Aprendiendo juntos. Una experiencia de servicio social universitario en apoyo a las microempresas mexicanas. *Ciencia ergo sum*, 319-323. Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: <http://www.redalyc.org/pdf/104/10490314.pdf>

Naciones Unidas (2018). *Asamblea general, resoluciones y decisiones*. Recuperado 2 de diciembre de 2018 de: [https://undocs.org/es/A/72/49\(vol.I\)](https://undocs.org/es/A/72/49(vol.I))

Nawai, N. (2011). The Importance of Micro Financing to the Microenterprises Development in Malaysia's Experience. *Asian Social Science*. 7(12). pp 226-238. Recuperado 02 de diciembre de 2018:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.910.6176&rep=rep1&type=pdf>

Olivares, M. (2014). *Contribución de las microempresas al desarrollo sustentable*. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Organization for Economic Co-operation and Development OECD (1992). *The Technology and the Economy. The Key Relationships*. Editorial París 1era. edición. Recuperado 24 de mayo 2019 de: <https://www.worldcat.org/title/technology-and-the-economy-the-key-relationships/oclc/25465274/editions?referer=di&editionsView=true>

Organización Internacional del Trabajo OIT (2009). *Políticas para las MIPYMES frente a la crisis, conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf)

Parra, E. (2000). *El impacto de la microempresa rural en la economía Latinoamericana*. Bogotá Recuperado 02 de diciembre de 2018 de: [http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245340701.EL\\_IMPACTO\\_DE\\_LA\\_MICROEMPRESA\\_RURAL.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245340701.EL_IMPACTO_DE_LA_MICROEMPRESA_RURAL.pdf)

Peñaloza, M. (2007). *Tecnología e innovación factores claves para la competitividad*. *Actualidad contable faces*. Vol. 10, núm. 15, julio-diciembre. Pp. 82-94. Recuperado 13 de Diciembre de 2018 de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701508.pdf>

Peteraf, T. y Strickland, G. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México, D.F. McGraw Hill/ Interamericana editores, S.A de C.V.

Polanco, D., Pereyra, A. y Madero, J. (2013). *Situación actual de las microempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida, Yucatán*. En XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de: [congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.31.pdf](http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.31.pdf)

Pomar, S. (2006). *Pequeñas y medianas empresas, La microempresa reconociendo su importancia*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC.

San Luis Potosí, México. Recuperado de 15 de diciembre de 2018 de:<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P14T17-1.pdf>

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: Patria. 1era. Edición.

Porter, M. (2003). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Continental. 1era. Edición.

Porter, M. (2010). *Estrategia competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, Grupo Editorial Patria S.A de C.V.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2016). Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado 18 de Diciembre de 2018 de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*. Vol. 37, núm 146, pp. 31-50. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: <http://www.redalyc.org/pdf/118/11820858002.pdf>

Ruesga, S. y Silva, B. (2007). Competitividad y Globalización: Nuevos y viejos desafíos. *Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado 12 de Diciembre de 2018 de: [file:///C:/Users/Nestor/Downloads/26832-26851-1-PB%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Nestor/Downloads/26832-26851-1-PB%20(1).PDF)

Saavedra, M., Moreno, H., y Hernández, G. (2008). Caracterización de las MIPYMES en Latinamerica: un estudio comparativo. *Revista Internacional la nueva gestión organizacional*. Num. 7, pp. 57-74. Recuperado a 30 de mayo de 2019 de: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SisInfoFin/Herib\\_More/mipymes.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Herib_More/mipymes.pdf)

Secretaría de Economía (2012). Grandes empresas. Recuperado el 19 de febrero de 2019 de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación, los retos para la inserción de México en el contexto global. Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la DGAPA-UNAM, México DF.

Recuperado 10 de diciembre de 2018 de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/48031945.pdf>

Tello, S. (2014). Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de un país. *Lex*. No. 14. Pp. 201-218. Recuperado 27 de febrero de 2019 de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5157875.pdf>

Valdés, J. y Sánchez, J. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Vol. VII, num. 14. Pp. 126-156. Recuperado 29 de mayo de 2019 de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>

Vassolo, R. y Silvestri, L. (2011). *Dirección Estratégica en Países Emergentes: Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas Latinoamericanas*. Buenos Aires: Editorial Granica led.

## ANEXOS

Anexo I. Instrumento de medición en la investigación “Estrategias competitivas en la microempresa de elaboración de alimentos en Komchén Yucatán”



## INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

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

### Ingeniería Industrial, Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

Encuesta sobre estrategias de competitividad para micronegocios

#### Cuestionario dirigido a la microempresa en zonas con alta marginación

Este cuestionario forma parte de la investigación “Estrategias competitivas en la microempresa de zonas marginadas”. A través de su aplicación se pretende conocer el nivel de competitividad de la microempresa de elaboración de alimentos en la comisaría Komchén. Su cooperación es importante, pues las respuestas brindadas permitirán establecer estrategias en beneficio de la empresa. **INSTRUCCIONES:** **I.** Realizar las siguientes preguntas al microempresario de la comisaría de Komchén, **II.** En donde se enlisten incisos de la a) ... n, señalar con una X, la opción con la que más se identifique, **III.** Sí en su respuesta selecciona la opción de otros, especificar.

#### DATOS DE CONTROL

Nombre del negocio \_\_\_\_\_ Tipo de negocio \_\_\_\_\_  
Sector \_\_\_\_\_ Comisaría \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

\*Preguntas superiores, para uso exclusivo del aplicador.

Nombre del Propietario \_\_\_\_\_. Edad: \_\_\_\_ años. Sexo: a) M b) F.

Estado Civil: \_\_\_\_\_. 10. ¿Tiene hijos? a) sí b) no. En caso de responder sí, responder la pregunta 11, si no pasar a la pregunta 12. 11. ¿Cuántos son? \_\_\_\_\_. 12. Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_. 13. Tiempo viviendo en la comisaría: \_\_\_\_ años. 14. Grado de estudios: \_\_\_\_\_. 15. ¿Habla otra lengua? a) sí b) no \*En caso que sí responder la pregunta 15, si no, pasar a la pregunta 16. 15. ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_. 16. Núm. de empleados: \_\_\_\_\_. 17. Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_. 18. Empresa familiar: a) sí b) no. \*En caso de responder sí realizar preguntas 19 y 20, si no, pasar a la siguiente sección. 19. ¿Cuántos empleados son familiares? \_\_\_\_\_. 20. ¿A qué generación corresponde? a) 1<sup>a</sup> b) 2<sup>da</sup>.

#### I. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN

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

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

2. ¿En dónde vende sus productos?

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

- 
3. *¿Le interesa llegar a un mayor número de clientes?*  
a) sí b) no 3.1 *¿Por qué?*
- 
4. *¿Usted y/o sus empleados conocen las características del producto que ofrecen?*  
a) sí b) no.
- 
5. *¿Usted y/o sus empleados llevan algún curso para conocer mejor sus productos?*  
a) sí b) no.
- 
6. *¿Usted y/o sus empleados saben qué es lo que el cliente espera del negocio?*  
a) sí b) no.
- 
7. *¿De qué manera se entera de lo que el cliente necesita?*  
a) escuchando las sugerencias del cliente b) análisis de productos más vendidos c) preguntándole directamente al cliente d) comparándome con la competencia e) otro.
- 
8. *¿Considera que la manera que maneja su negocio le da buenos resultados?*  
a) sí b) no.
- 
9. *¿Con que frecuencia retornan los clientes a adquirir sus productos?*  
a) siempre b) casi Siempre c) regularmente d) casi nunca d) nunca.
- 
10. *¿Promociona sus productos?*  
a) sí b) no. **Sí la respuesta 10 es afirmativa, pasar a la pregunta 10.2, si es negativa responder pregunta 10.1.**
- 10.1 *¿Cuál es el motivo por el que no realiza promoción?*  
a) falta de conocimiento b) considera que es gasto c) falta de tiempo d) falta de interés e) otro.
- 10.2 *En caso de sí hacer promoción, ¿Cuál es el medio por el que la realiza?*  
a) internet (Facebook, página web, correos) b) lonas c) letreros en cartulina y/o pizarrón d) tarjetas y/o volantes e) comisión por recomendación.
- 
11. *¿Le es efectivo el medio en el que realiza la promoción de sus productos?*  
a) siempre b) casi siempre c) regularmente d) casi nunca e) nunca.
- 
12. *¿Hace uso de la tecnología, en alguno de sus procesos?*  
a) si b) no. **Sí la respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 12.1. Sí la respuesta es negativa pasar a la 12.2.**
- 12.1 *Señalar el tipo de tecnología que usa, puede ser más de una.*  
a) Internet b) redes sociales c) lector de código de barras d) otro.  
*¿Para qué la utiliza? \_\_\_\_\_.*
- 12.2 *¿Por qué no usa la tecnología en su negocio? \_\_\_\_\_.*
- 
13. *¿Le gustaría contar con una página web o Facebook para mejorar el acceso a sus productos?*  
a) ya cuento con una página b) sí c) no. **\*En caso que la respuesta corresponda al inciso b) o c), responder la pregunta 13.1**
- 13.1 *¿Por qué? \_\_\_\_\_.*
- 
14. *¿Cuenta con un número de clientes constantes (fidelidad)?*  
a) sí b) no.
-

---

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

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

---

16. *¿Tiene clientes nuevos constantemente?*

a) si b) no.

---

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

---

## II. GESTIÓN EMPRESARIAL

---

1. *¿Usted planifica el trabajo que realiza?*

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

---

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

a) 1 vez b) 2 veces c) 3 veces o más.

---

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

---

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

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

---

5. *¿Quién está al frente del negocio?*

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

---

6. *¿Quién toma las decisiones en el negocio?*

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

---

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

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

---

8. *Al momento de tomar una decisión, usted.*

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

---

## III. FUERZAS COMPETITIVAS

---

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

a) si b) no.

---

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

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

---

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

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

---

## IV. APOYOS

---

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

a) apariencia del negocio \_\_ b) Mobiliario y equipo \_\_ c) Empleados \_\_ d) Productos \_\_ e) Crédito \_\_ f) Capacitación \_\_ g) Otro \_\_.

---

**LA ENCUESTA HA CONCLUIDO, LE AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN**