



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

ITM

TESIS

**EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE CINCO
MICRONEGOCIOS DE COMERCIO AL POR MENOR EN LA COMISARÍA DE
CHOLUL, YUCATÁN.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:
**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO
REGIONAL**

PRESENTA

I.Q.I. BENJAMÍN MIGUEL SOLÍS BASTO

ASESORA

M.C. HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ

MÉRIDA, YUCATÁN

19 DE OCTUBRE DE 2021



Instituto Tecnológico de Mérida

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-297/21
Mérida, Yucatán, 13/septiembre/2021

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. BENJAMIN MIGUEL SOLIS BASTO
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.

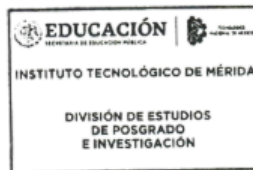
De acuerdo al fallo emitido por su directora de tesis **Hermila Andrea Ulibarri Benítez** y la comisión revisora integrada por **María Antonia Morales González**, **Andrés Miguel Pereyra Chan** y **Ana María Canto Esquivel**, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación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

“EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE CINCO MICRONEGOCIOS DE COMERCIO AL POR MENOR EN LA COMISARÍA DE CHOLUL, 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



Km.5 Carretera Mérida-Progreso A.P 911 C.P
97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 964-
50-00, Ext. 10001, 10401 10601,10201
email: contacto@merida.tecnm.mx
web: itmerida.mx



AGRADECIMIENTOS

AL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA.
POR SU COMPROMISO CON LA FORMACIÓN DE CAPITAL
HUMANO PARA EL BENEFICIO DE LA SOCIEDAD.

AL CUERPO ACADÉMICO DE LA MPEDR.
POR SU GUÍA, APOYO Y DEDICACIÓN A SUS ALUMNOS.

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del total nacional de negocios. El 68.4% del personal ocupado total labora en ellas y estas empresas generan el 52.2% de los ingresos. A pesar de esto, este tipo de negocios no han alcanzado el nivel de competitividad necesario para formar parte del mercado actual. La presente investigación es de tipo cualitativo y se enfocó en analizar el estado actual que guardan las estrategias competitivas de los micronegocios de comercio al por menor de Cholul, Yucatán, además de establecer el perfil socioeconómico de los microempresarios que los operan, describir las condiciones en las que dichas microempresas se encuentran y presentar propuestas de mejora que se adecuen a ellos para mejorar su posicionamiento competitivo.

Los resultados de la investigación permitieron conocer la manera en la que los microempresarios interactúan con su comunidad, la manera en la que conocen e implementan sus estrategias y se enfrentan a los retos que un mercado cambiante impone, también se observó que necesitan un entorno de mercado que los aliente a desarrollar y administrar negocios, un sistema bancario que les brinde recursos financieros personalizados y políticas públicas que funcionen en su favor.

Palabras clave: micronegocios, comercio al por menor, estrategias competitivas.

ABSTRACT

Micro, small and medium-sized companies represent 99.8% of the total of businesses in the country. Of the total employed personnel, 68.4% works in them and these companies generate 52.2% of the national income. Despite this, this type of business has not reached the level of competitiveness necessary to be part of the current market. This research is qualitative type and focused on analyzing the current state of the competitive strategies of the retail micro-businesses of Cholul, Yucatán, in addition to establishing the socioeconomic profile of the micro-entrepreneurs who operate them, evaluating the conditions in those that these micro-enterprises are in and present improvement proposals that are adapted to them to improve their competitiveness.

The results of the research allowed to know the way in which microentrepreneurs interact with their community, the way in which they know and implement their strategies and face the challenges that a changing market imposes, it was also observed that they need a market environment that encourages them to develop and manage businesses, a banking system that provides them with personalized financial resources, and public policies that work in their favor.

Keywords: micro-businesses, retail, competitive strategies.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Preguntas de investigación.....	6
1.2.2 Objetivo general y específicos	7
1.3 Justificación	8
1.4 Delimitación	9
1.5 Limitación	9
1.6 Descripción de los capítulos	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Competitividad	10
2.1.1 Definición de competitividad	10
2.1.2 Competitividad sistémica.	11
2.1.3 Factores que determinan la competitividad.....	12
2.1.4 Ventaja Competitiva.....	13
2.1.4.1 <i>Balanced Scored Card</i>	14
2.1.4.2 Modelo de las fuerzas de Porter	16
2.1.4.3 Diamante de Porter.....	18
2.1.4.4 Obstáculos para el crecimiento.....	20
2.1.5 Calidad en el servicio y competitividad	21
2.2 Estrategia	21
2.2.1 Niveles de estrategia	22
2.2.1.1 Estrategia a nivel corporativo.....	22
2.2.1.2 Estrategia a nivel negocio.....	22
2.2.1.3 Estrategias operacionales.....	23
2.2.2 Declaraciones de estrategia	23
2.2.3 Desarrollo de estrategia maestra	25
2.2.3.1 Estrategia de crecimiento	25

2.2.3.2 Estrategia de estabilización	27
2.2.3.3 Estrategia de reducción	27
2.2.4 Estrategias genéricas de Porter.....	28
2.3 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	30
2.3.1 Naturaleza	31
2.3.2 Importancia.....	31
2.3.3 La microempresa, sus características y problemática.....	32
2.3.4 Retos de las pequeñas empresas.....	34
2.3.5 Dueños de pequeños negocios.....	34
2.3.6 Competitividad de la pequeña y mediana empresa.....	35
2.3.7 Sustentabilidad en las microempresas.....	36
2.4 Estrategias de la pequeña y mediana empresa.	37
2.4.1 Flexibilidad.....	37
2.4.2 Estrategias de innovación.....	38
2.4.3 Estrategia de red y de clúster.	40
2.4.4 Estrategias por adaptación e integración de TICs.....	41
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	43
3.1 Sector comercio en México	43
3.2 Comercio al por menor.	44
3.3 Sector comercio en Yucatán	45
3.4 Panorama actual del comercio al por menor en Yucatán	46
3.5 Clasificación del comercio al por menor de acuerdo al SCIAN	47
3.6 Características geográficas y económicas de Mérida y las comisarías que la integran.....	49
3.6.1 Características geográficas	49
3.6.2 Características económicas.....	51
3.7 Comisaría de Cholul	52
3.8 Micronegocios de comercio al por menor en la comisaría de Cholul.	53
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	55
4.1 Enfoque de la investigación.....	55
4.3 Diseño de la investigación	56
4.4 Unidad de análisis.....	56
4.4 Población.....	56
4.5 Selección y cálculo de la muestra de los elementos de análisis.....	58
4.6 Categorías de análisis.	58

4.7 Instrumento de recolección de información	59
4.7.1 Aplicación del instrumento.	60
4.7.2 Validez del instrumento	60
4.8 Procesamiento de la información recolectada	61
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
5.1 Análisis del perfil sociodemográfico.	62
5.2 Descripción de los informantes.	64
5.3 Análisis de conglomerados.	64
5.4 Descripción de sus canales de venta.	70
5.5 De sus recursos tecnológicos.	75
5.6 De su adaptación.	76
5.7 De sus empleados.	77
5.8 De su planeación	78
5.9 De sus proveedores y clientes.	79
5.9.1 Relación con proveedores.	80
5.9.2 Relación con sus clientes.	82
5.10 De sus mejoras.	85
5.11 Comparativa entre negocios de naturaleza similar.	87
5.12 Propuestas de Mejora	91
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	96
6.1 Conclusiones	96
6.2 Recomendaciones	101
REFERENCIAS.....	104
ANEXOS	121

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación de las empresas mexicanas.	33
Tabla 3.1 Evolución demográfica de Cholul.	53
Tabla 3.2 Comercios al por menor en Cholul	54
Tabla 4.1 Comercios al por menor en Choul	57
Tabla 4.2 Muestra de análisis.....	58
Tabla 4.3 Descripción de las secciones del instrumento de medición.....	60
Tabla 5.1 Análisis del perfil sociodemográfico.....	63
Tabla 5.2 Horarios de operación de los micronegocios estudiados.....	63
Tabla 5.3 Total de informantes entrevistados.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo de Diamante de Porter.....	20
Figura 2.1. Cuatro escenarios competitivos para PYME y TIC.....	42
Figura 3.1. Participación de las Actividades Económicas por Sector 2018.	45
Figura 3.2. Producto Interno Bruto por Entidad (PIBE) 2018.....	46
Figura 3.3. Ingresos por suministro de bienes y servicios en establecimientos comerciales al por menor 2018-2019	47
Figura 3.4. Ubicación geográfica de la comisaría de Cholul.....	52
Figura 5.1. Elementos conglomerados por similitud de codificación.	65
Figura 5.2. Elementos conglomerados por similitud de codificación.	66
Figura 5.3. Análisis de conglomerados para las secciones del instrumento por similitud de palabra.....	67
Figura 5.4. Análisis de conglomerados para las secciones del instrumento por similitud de codificación.....	67
Figura 5.5. Análisis de conglomerados para los casos analizados por similitud de palabras.....	68
Figura 5.6. Análisis de conglomerados para los casos analizados por similitud de codificación.....	69
Figura 5.7. Adaptación vs Mejoras.	69
Figura 5.8. Proveedores y Clientes Vs. Recursos tecnológicos y canales de venta.....	70
Figura 5.9. Análisis de conglomerados para los recursos tecnológicos y canales de venta.....	71
Figura 5.10. Análisis de conglomerados para la adaptación y gestión.	77
Figura 5.11. Relevancia relativa de cada tópico sobre “Proveedores y Clientes”	80
Figura 5.12. Relación de importancia de la confiabilidad en la cadena de valor.	81
Figura 5.13. Análisis de conglomerados por similitud de palabras para “Servicio al cliente”.	83
Figura 5.14. Frecuencia de palabras utilizadas por los informantes.	84
Figura 5.15. Integración de los aspectos de mejora.	86

Figura 5.16. Relación entre la similitud de respuestas para los negocios estudiados.	87
Figura 5.17. Comparativa entre negocios minoristas.	88
Figura 5.18. Comparativa entre negocios ferreteros.	89
Figura 5.19. Elementos de las estrategias competitivas de Gigante de la Limpieza.	90

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La realidad económica contemporánea está marcada por una fuerte competencia propiciada por la globalización, dicha competencia afecta a todos los actores económicos sin hacer distinción entre sus tamaños o sectores, sin embargo, tiene mayor impacto en los micronegocios mismos que por su naturaleza presentan más debilidades y menores herramientas para sortear los embates de dicha competencia. La competencia hace que las empresas tengan un proceso de mejora continua y traten de superar a sus contrapartes para permanecer y mejorar su posición de mercado, entendiendo como empresa competitiva a toda aquella que obtenga mayores beneficios que sus contrapartes en el mismo mercado de manera sostenida en el tiempo. Para esto es indispensable contar con una o más ventajas competitivas, es decir, que haya desarrollado un grupo de características que los demás no pueden igualar y que la distingue de la competencia directa en su sector; como puede ser una manera particular de comercializar, producir o mercadear. Rodríguez (2002) señala que a diferencia de empresas con una estructura desarrollada y robusta que pueden hacer frente con agilidad a los retos de la modernidad y la globalización, la estructura misma de los micronegocios los hace vulnerables. En el contexto de la globalización, el cambio y la adaptación son fundamentales y necesarios para la supervivencia, exigen innovaciones que dan pie a un funcionamiento competitivo.

Los micronegocios, son el componente principal de la economía y muestra de los esfuerzos de empresarios que han sorteado los cambios constantes en el entorno del que participan; son piedra angular del crecimiento y desarrollo de la economía del país porque que generan un 50% del Producto Interno Bruto y emplean alrededor de 40% del total de la población económicamente activa (INEGI, 2012).

La competitividad para todos los negocios es su capacidad de proveer bienes y servicios con la calidad que sus clientes esperan y al menor precio

posible; en un mercado con bienes similares los negocios deben ser capaces de vender y generar la fidelidad de esos clientes en el tiempo (Mercado, 1997). Por otro lado, Porter (1995) afirma que este atributo de los negocios determina su éxito.

Los negocios que deseen formar parte de la economía globalizada necesitan ante todo ser competitivos. En este contexto es propio señalar que las condiciones actuales de la economía vinculan a la competitividad directamente con la innovación tecnológica, actividades de investigación, el uso de medios de comunicación y de tecnologías de la información que suelen ser costosos, lo que excluye a las microempresas que, con recursos financieros limitados, pretenden tomar este camino hacia la competitividad. De acuerdo con lo anterior, las empresas deben preocuparse en llevar a cabo estrategias en otros sentidos para tener mejor participación de mercado (Borawski, 2006).

Según la OCDE, las pequeñas y medianas empresas representan entre el 60 y el 70% de los puestos de trabajo en la mayoría de los países de la OCDE, donde Italia y Japón ocupan un lugar especial con una participación permanentemente significativa de microempresas y pequeñas empresas en la economía. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son fundamentales para el objetivo colectivo de aumentar el potencial productivo, reducir la desigualdad y garantizar que los beneficios de una mayor globalización y el progreso tecnológico se compartan, como se documenta en el trabajo de la OCDE sobre el nexo productividad-inclusividad (OCDE, 2016). Además, las PYME pueden ayudar a los países a adaptarse a otras transformaciones importantes del entorno mundial, aprovechando nuevas oportunidades y contribuyendo a mitigar los riesgos.

Las PYME suelen crear oportunidades de empleo en áreas y sectores geográficos, empleando a amplios segmentos de la fuerza laboral, incluidos los trabajadores poco calificados, y brindando oportunidades para el desarrollo de habilidades. Las PYME que generan valor agregado y empleos de calidad representan un canal importante para la inclusión y la reducción de la pobreza, especialmente, pero no exclusivamente, en las economías emergentes y de bajos

ingresos, esto es particularmente cierto para México. Las pequeñas empresas también contribuyen a la inclusión al prestar servicios a ubicaciones, poblaciones y mercados que no tienen la escala suficiente para atraer empresas más grandes. Además, las oportunidades empresariales representan un vector importante para la participación económica y social y la movilidad ascendente, al permitir que los grupos desfavorecidos o marginados, incluidos los jóvenes, las mujeres, las personas mayores, los migrantes, las minorías étnicas y los discapacitados, participen en la economía (OCDE, 2018).

De acuerdo con Storey (1994) las pequeñas empresas se consideran la columna vertebral de la economía moderna. Ofrecen empleo, promueven el crecimiento e inculcan innovación en la economía. Los empleos creados por las pequeñas empresas en crecimiento son mayores que el número creado por todas las grandes empresas. Las pequeñas empresas también son indispensables en la renovación del sistema económico, ya que allanan el camino para nuevas ideas y negocios, lo que elimina productos y procesos antiguos. Este cambio conduce a productos, servicios y procesos más eficientes, que según Schumpeter (1934) es la clave para el desarrollo económico de la sociedad.

Es indispensable que los micro, pequeños y medianos negocios identifiquen factores de éxito, que se adapten al entorno, planifiquen y se orienten a una gestión enfocada a la participación de todos los colaboradores, buscando competencias distintivas tomando en cuenta los recursos y capacidades intangibles, dado que son estos los que no se pueden replicar por sus competidores; este es el rubro en el que la calidad ocupa un papel trascendental.

De acuerdo con Calderón y Ferraro (2013) se ha identificado la innovación en productos y procesos como prioridad, apoyada en la capacitación de los recursos humanos, el mejoramiento de la calidad de productos y servicios, el acceso a tecnología y la reducción de costos como estrategias para reducir la distancia entre las microempresas y las empresas grandes para incrementar su competitividad. Los micronegocios se ven en la necesidad de tomar acciones para subsanar las debilidades financieras y técnicas por lo cual la identificación de sus

estrategias competitivas y cómo se pueden mejorar se presenta como una alternativa de bajo costo y de impacto directo en las oportunidades de las microempresas ante un entorno retador.

1.2 Planteamiento del problema

El mundo globalizado actual exige de los actores económicos nuevas formas de gestión empresarial que, entre otras cosas, busque aumentar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Del total de establecimientos en nuestro país, 95.0% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 4.0% son pequeños (11 a 50 personas) y 0.8% medianos (51 a 250 personas). Las MIPYME (los tres grupos anteriores) representan el 99.8% del total nacional (INEGI, 2020). El 68.4% del personal ocupado total labora en las micro, pequeñas y medianas empresas estas empresas generan el 52.2% de los ingresos (INEGI, 2020). A pesar de esto, este tipo de negocios no han alcanzado el nivel de competitividad necesario para formar parte del mercado actual.

El actuar político-económico en el que el país se ha encaminado ha tenido un efecto directo en la competitividad de las empresas mexicanas; especialmente las MIPYMEs, las cuales no tienen un alto grado de supervivencia, dado que el 65% de las empresas que son creadas, desaparece a los dos años y tan sólo el 25% de éstas, tiene las posibilidades de desarrollarse en el mercado nacional e internacional (Gómez, 2007).

Una cultura empresarial que desarrolla las habilidades de sus colaboradores, sus actitudes y aptitudes, genera una mejora continua y contribuye a incrementar la productividad de la empresa; los empresarios que crean empresas generan empleos, aumentan la disponibilidad de bienes y servicios y aportan una dinámica más efectiva en las comunidades donde operan.

Las MIPYMEs del sector comercio están siendo afectadas por el desarrollo de las corporaciones al establecerse ofreciendo bienes y servicios similares a los

que ofrecen las empresas de menor tamaño; pero con ventajas muy agresivas. Aunado a encontrar gran variedad de bienes y servicios en un solo negocio, los negocios grandes ofrecen facilidades de pago, ofertas diarias, ventas a o financiación a través de instituciones bancarias e incluso la entrega de los bienes y servicios a domicilio del cliente sin costo alguno, todo esto propiciado por la gran capacidad operativa y financiera de la que los micronegocios no disponen.

Los micronegocios son un componente principal del comercio nacional; por su misma naturaleza, son negocios familiares que representan una forma de intercambio de bienes y servicios entre los mismos micronegocios. Las interacciones entre ellos son importantes para la distribución de proveedores y pequeños productores, mismos que, en otro escenario no tendrían acceso a mercados más grandes. En ese sentido, las amenazas externas a las que se enfrentan las MIPYMEs no son solo el único factor adverso con el que lidian, también existe una gran cantidad de elementos que conforman sus debilidades internas

De acuerdo con Falkner & Hiebl (2015) Los propietarios de pequeñas empresas tienen dificultades para evitar que sus negocios fracasen porque pocos de ellos tienen acceso a suficientes recursos financieros y no financieros. Los métodos que utilizan los propietarios de pequeñas empresas para diagnosticar y abordar estos problemas pueden determinar el éxito a largo plazo de la empresa; se han identificado tres problemas comunes: falta de protocolos y estructura formales, énfasis en las ganancias a corto plazo y centrarse solo en lo conocido (Horne & Ivanov, 2015).

Las empresas yucatecas no son ajenas a la realidad mexicana. De acuerdo con INEGI (2019), el sector comercio se encuentra en segundo lugar de ocupación laboral con un 18%, por detrás de un 36% del sector servicios y al final la manufactura con 17%. La economía yucateca está fuertemente influenciada por la actividad comercial; las actividades de este giro son la principal forma de sustento de las MIPYMEs yucatecas, en donde la capital geográfica es también la que registra la mayor actividad política y económica de la entidad.

Por todo lo anterior y por el enfoque empírico que posee el estudio, se pretende describir cuáles y cómo los dueños de los micronegocios utilizan estrategias competitivas para su supervivencia. En este sentido conocer el perfil socio económico de los microempresarios es importante para adaptar las nuevas estrategias a sus necesidades personales.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se hace siguiente pregunta general de investigación y las preguntas específicas:

1.2.1 Preguntas de investigación

Pregunta general.

¿Cuál es el perfil sociodemográfico de los empresarios de los micronegocios estudiados?, ¿Cuáles son las estrategias competitivas de los micronegocios de comercio al por menor en Cholul, Yucatán? y ¿Qué estrategias se pueden proponer para mejorar su posicionamiento competitivo?

Preguntas específicas de investigación.

¿Cuál es el perfil sociodemográfico de los empresarios de los micronegocios estudiados en Cholul, Yucatán?

¿Cuál es el estado actual de los micronegocios estudiados de comercio al por menor en Cholul, Yucatán?

¿Cómo son las estrategias competitivas utilizadas por los micronegocios estudiados de comercio al por menor en Cholul, Yucatán?

¿Cómo pueden los dueños de los micronegocios estudiados mejorar su posicionamiento competitivo con nuevas estrategias?

1.2.2 Objetivo general y específicos

Objetivo General

Determinar el perfil sociodemográfico de los microempresarios estudiados; identificar y describir las estrategias competitivas de los micronegocios estudiados de comercio al por menor en Cholul, Yucatán y presentar propuestas de mejora para su posicionamiento competitivo.

Objetivos Específicos

- Establecer el perfil sociodemográfico de los microempresarios estudiados.
- Describir el estado actual de los micronegocios estudiados de comercio al por menor en Cholul, Yucatán.
- Identificar y describir las estrategias competitivas utilizadas por los emprendedores estudiados que operan los micronegocios de comercio al por menor en Cholul, Yucatán.
- Presentar propuestas para mejorar el posicionamiento competitivo de los micronegocios estudiados de comercio al por menor en Cholul, Yucatán.

1.3 Justificación

Cifras al cuarto trimestre del 2020 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), muestran que los sectores de actividad económica que concentran al mayor número de personas ocupadas en el país son Comercio, Transformación, Agricultura y Servicios Personales (9.7, 8.6, 5.8 y 5.6 millones respectivamente). Estos cuatro sectores juntos suman el 58.5% del total de la población ocupada. El sector Comercio con el 19 % del total de los ocupados concentra el mayor número de personas ocupadas en el país, de los cuales el 53.1 % de los ocupados cuentan con escolaridad hasta el nivel secundaria y tan sólo el 41.7 % tienen entre 16 y 34 años. En contraste, el menor número de ocupados se concentra en el sector Extractivo, con apenas el 0.8 % del total de los ocupados (INEGI, 2020).

Por cuanto al sector comercial yucateco, este está constituido en gran medida por empresas pertenecientes al comercio al por menor y empresas manufactureras pequeñas, las que están en un contexto de gran competitividad y se enfrentan a un problema de supervivencia en el mercado local que está siendo dominado por negocios de mayor calado, con mayores capacidades, técnicas, tecnológicas y financieras.

Las condiciones actuales, al no tener disponibles estudios en Mérida que hablen sobre las estrategias competitivas de micronegocios de las comisarías de la ciudad, en particular Cholul que se enfrenta a un cambio vertiginoso de su realidad socioeconómica, la investigación sirve como aporte teórico para futuros estudios en el contexto del cambio socio cultural y de ordenamiento municipal que la Ciudad está viviendo.

Lo anterior será de beneficio para los microempresarios dado que contarán con información comparable sobre sus estrategias competitivas, eso les permitirá entender mejor a sus clientes, saber qué pueden hacer y cómo; así tendrán herramientas para su mejora continua y con esto mayores posibilidades de sostener sus operaciones a lo largo del tiempo.

1.4 Delimitación

El estudio consideró entrevistar a los dueños de los micronegocios ente los meses de febrero y abril de 2021. Se llevó a cabo en la zona centro de la comisaría de Cholul, municipio de Mérida, capital del estado de Yucatán.

1.5 Limitación

Para este estudio se consideró una limitación la voluntad de los dueños de los micronegocios para participar en la investigación, las condiciones que estaban en efecto sobre la previsión y distanciamiento social debido a la pandemia de COVID-19, además del tiempo y la conciencia al responder los cuestionamientos del instrumento.

1.6 Descripción de los capítulos

En el capítulo Marco Teórico se describen el conjunto de teorías, leyes e investigaciones que le dan soporte teórico a la investigación, mismos que están divididos en cuatro grandes secciones: Competitividad, Recursos y capacidades, Estrategia y La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En lo relativo al Marco Contextual, se expone la situación actual de los micronegocios de Cholul, así como también, se presenta un análisis de los elementos económicos, sociales y geográficos que la integran. El de Metodología, se describe detalladamente el tipo de estudio, el enfoque, el diseño de investigación, la unidad de análisis, la población y el instrumento utilizado para dar soporte al trabajo de investigación.

En el Análisis de resultados, se plantea a detalle el análisis realizado, en donde se comparan los resultados obtenidos del instrumento con la información planteada en el Marco teórico; se ilustra con figuras y gráficas que ayudan a la comprensión de los fenómenos observados. Para concluir, en el capítulo Conclusiones y Recomendaciones, se realiza una reflexión sobre de los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos de la investigación, contrastando la realidad observada, así como también de sugerencias para futuros estudios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen las principales teorías e investigaciones que dan soporte teórico al estudio, como lo es la competitividad, estrategia y la micro, pequeña y mediana empresa.

2.1 Competitividad

Según Altenburg, Hillebrand y Meyer-Stamer (1998), la competitividad empresarial es la capacidad de mantener una posición en el mercado mediante, entre otras cosas, el suministro de bienes y servicios de calidad a tiempo y a precios competitivos, adquiriendo la flexibilidad para responder rápidamente a los cambios en la demanda y gestionando con éxito la diferenciación de productos mediante la creación de capacidad innovadora y un sistema de marketing eficaz. Existen numerosas diferencias entre la competitividad de una empresa y la de una nación, sin embargo, la principal es que la empresa dejará de existir si permanece poco competitiva por mucho tiempo, mientras que una nación nunca cierra sus negocios en su totalidad, sin importar qué tan mal esté administrada o cuán poco competitiva sea. Cuando una nación pierde su competitividad, esto se refleja en el deterioro de sus condiciones de bienestar más que en la eliminación del mercado.

2.1.1 Definición de competitividad

De acuerdo con Diago (2005), los negocios en la actualidad buscan alcanzar el éxito en un mercado de alta competitividad y eso les exige un cambio para enfrentar nuevos bienes y servicios, intereses, hábitos y comportamientos de los consumidores. El mercado está permanentemente en cambio y en él, bienes y servicios nuevos que solo satisfagan a las necesidades de los clientes no son suficientes, pues deben contener una clara intención, actitud y entrega por parte de quien, dentro de la organización, tiene el contacto con los clientes satisfaciendo

las expectativas generadas. La competencia es esencial cuando se trata del éxito o del fracaso de un negocio porque determina qué actividades de la empresa contribuyen a su desempeño, por ejemplo, el desarrollo de una cultura cohesiva y una buena implementación de innovaciones (Porter, 1995).

La competitividad se puede definir de acuerdo con Mercado (1997), como la capacidad para colocar en el mercado bienes y servicios que ya existen en él, y sostener las ventas en el tiempo, mientras que para Pérez (1994), la competitividad empresarial está definida como la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al mejor precio.

2.1.2 Competitividad sistémica.

Es importante hacer una distinción entre las contribuciones relativas de las políticas macro y micro a la competitividad y también incorporar el concepto de competitividad sistémica al proponer mejoras al entorno empresarial en cualquiera de sus tamaños. Lo fundamental de la competitividad sistémica es que las ventajas competitivas se crean en su mayoría a través de acciones deliberadas en lugar de ser resultados del libre mercado. El concepto de competitividad sistémica se caracteriza por dos aspectos distintivos. Primero, hace énfasis en la importancia del nivel meso además de los niveles micro y macro. El nivel meso incluye los sistemas locales, tanto las políticas como las instituciones de apoyo. En segundo lugar, el aspecto más importante de la competitividad sistémica es la relación entre los diversos actores en los distintos niveles y su colaboración en planeación e implementación de políticas e instituciones y programas de apoyo (United Nations Conference on Trade and Development, 2005).

El gobierno puede ser visto como un actor fundamental de la competitividad. El esquema de competitividad de Lall centra a las empresas interactuando a través de incentivos, factores e instituciones, dos de los cuales pertenecen principalmente al nivel meso. La óptica política en este caso significa que se necesitan políticas macroeconómicas que la promuevan (como asegurar una moneda y tipos de cambio estables, controlar la inflación, promover mercados abiertos mediante recortes graduales en las tarifas, proporcionar una infraestructura eficaz y proteger los derechos de propiedad). Es fundamental también en medidas favorables al mercado para aumentar la eficiencia y la interacción de las instituciones de nivel intermedio. Estas medidas deben seguir un enfoque descentralizado, flexible, ascendente y personalizado (Lall, 2001).

2.1.3 Factores que determinan la competitividad.

El éxito de los negocios está determinado por dos efectos, el industrial y el de la empresa; alcanzarlo depende de su habilidad para posicionarse de manera competitiva en un mercado con otros negocios que le compiten, de mantenerse e incrementar su posición en ese mercado y obtener resultados superiores; este éxito es dinámico con cambios a lo largo del tiempo. De acuerdo con Rubio y Aragón (2002) los principales factores de éxito pueden enlistarse de la siguiente manera: recursos humanos de la empresa, capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa, sistemas de información.

2.1.4 Ventaja Competitiva

La competitividad de una empresa es su capacidad para lograr sus objetivos y estos se expresen en diferentes términos según el contexto. Dentro de una perspectiva macroeconómica, una empresa competitiva desarrolla y mantiene un nivel de desempeño que contribuye al Producto Interno Bruto (PIB), las oportunidades de empleo y la riqueza de las personas. Desde una perspectiva empresarial, una empresa competitiva necesita sobrevivir en el mercado y lograr cuota de mercado y rentabilidad. El éxito de una empresa competitiva puede medirse con criterios que pueden ser objetivos y subjetivos; por un lado, los objetivos incluyen el retorno de la inversión, la participación de mercado, las ganancias y los ingresos por ventas, por otro, los criterios subjetivos incluyen una mejor reputación con los clientes, proveedores y competidores, y mejorar la calidad de los servicios prestados (Barney, 2002).

El mismo autor analiza cuatro enfoques para medir la competitividad de la empresa, como lo son: la supervivencia, el enfoque de las partes interesadas, las medidas contables simples y las medidas contables ajustadas. Otros autores como Feurer y Chaharbaghi (1994) miden la competitividad cuantitativamente por los beneficios, la capacidad de reunir capital y el flujo de caja en términos de estado de liquidez, por su parte Youseff (1998) agrega costo, calidad, confiabilidad en la entrega, flexibilidad e innovación como factores que formulan una posición tan competitiva. En concordancia con lo expuesto anteriormente, Porter (1985) indica que una empresa experimenta una ventaja competitiva cuando su participación en una industria crea valor económico y cuando otras pocas empresas competidoras realizan acciones que se equiparen a ellas.

2.1.4.1 *Balanced Scored Card*

La medición tradicional del desempeño se centra en objetivos a corto plazo y es común que los aspectos a largo plazo, como la actitud de los empleados, se descuiden o se consideren opcionales o informales. Un enfoque centrado en las medidas de desempeño financiero no solo conduce a una perspectiva sesgada y estrecha y una evaluación desequilibrada del negocio, sino que por otro lado restringe el poder de la mejora continua dado que los aspectos que no son de naturaleza financiera promueven el desempeño futuro.

Kaplan y Norton (1992) desarrollaron el método de *Balanced Scored Card* en el que explican que las medidas financieras tradicionales deben complementarse con medidas operativas relativas a la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de innovación. Estas tres medidas asegurarían resultados financieros futuros e impulsarían a la organización hacia sus objetivos estratégicos, manteniendo las cuatro perspectivas en equilibrio. Las medidas están intrínsecamente relacionadas entre sí. Cuando los directivos comprenden los vínculos entre las cuatro perspectivas, se dan cuenta de cómo los avances en una pueden conducir a un desempeño más bajo en otra medida. De acuerdo con Funk (2003) los negocios que gestionan activamente y responden a una amplia gama de indicadores de sostenibilidad están en mejores condiciones de crear valor para todas las partes interesadas a largo plazo.

Las cuatro perspectivas del *balance scored card* son:

Perspectiva financiera: ¿Qué tan atractiva es la organización para los accionistas y otros proveedores de capital? Las medidas de desempeño en la perspectiva financiera brindan una respuesta a la pregunta anterior mediante diferentes indicadores de rendimiento financiero, como las ganancias y el retorno de la inversión. Además, las perspectivas financieras pueden incluir indicadores de rendimiento financiero más recientes; es importante señalar que la confiabilidad del flujo de efectivo y las predicciones de ganancias pueden ser útiles para los

inversores que pretenden minimizar su riesgo de rendimiento (Kaplan y Norton 1992).

Perspectiva del cliente: ¿Cómo perciben los clientes la organización? La perspectiva del cliente se conoce a través de indicadores de desempeño, como tiempo, calidad y servicio. (Kaplan y Norton 1992).

Perspectiva empresarial interna: ¿Qué procesos resultan en una ventaja competitiva? Al responder esta pregunta podrían medirse mediante diferentes indicadores de rendimiento, como el tiempo de ciclo, los niveles de desperdicio, los costos de ciertas actividades, la velocidad y confiabilidad de la entrega, la productividad de los empleados y lealtad de los empleados (Kaplan y Norton 1992).

Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Puede la organización continuar mejorando y creando valor? La perspectiva de la innovación y el aprendizaje se ocupa de la continuación del éxito organizacional a lo largo del tiempo, responder a esta pregunta permite medir mediante diferentes indicadores de desempeño, como los ingresos de nuevos productos como porcentaje de los ingresos totales, la medida en que se realizan las introducciones planificadas de nuevos productos y el número de sugerencias de mejora de los empleados. (Kaplan y Norton 1992)

2.1.4.2 Modelo de las fuerzas de Porter

Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas en 1979 para explicar cómo una industria se ve afectada por cinco fuerzas competitivas principales. La naturaleza de una industria y el nivel de competencia en ella están determinados por estos factores.

Las cinco fuerzas son:

1. Poder del proveedor.

Una evaluación de lo fácil que es aumentar los costos para los proveedores. Esto está influenciado por: el número de proveedores para cada insumo principal; la singularidad del producto o servicio; el tamaño y la fuerza relativos del proveedor; y el gasto de pasar de un proveedor a otro. Los proveedores tienen un gran poder de negociación cuando:

- Hay pocos proveedores, pero muchos compradores;
- Los proveedores son grandes y amenazan con integrarse en el futuro;
- Existen pocas materias primas sustitutivas;
- Los proveedores tienen recursos escasos;
- El costo de cambiar las materias primas es especialmente alto.

2. Poder del comprador.

Una evaluación de lo fácil que es reducir los costos para los compradores. Esto está motivado por: el número de compradores del mercado; el valor para la empresa de cada cliente individual; y el costo para el comprador de pasar de un proveedor a otro. Si una empresa tiene solo unos pocos clientes fuertes, las condiciones también serán determinadas por ellos. Los compradores ejercen una poderosa influencia en la negociación cuando:

- Comprar en grandes cantidades o controlan muchos puntos de acceso al cliente final;
- Existen pocos compradores;
- Los costos de cambio a otro proveedor son bajos;
- Amenazan con integrarse hacia atrás;
- Hay muchos sustitutos;
- Los compradores son sensibles a los precios.

3. Rivalidad competitiva.

El número y la capacidad de los competidores en el mercado es el factor clave. La competitividad de los otros se vería disminuida por muchos rivales que venden bienes y servicios indiferenciados. La competencia entre rivales es intensa cuando:

- Hay muchos competidores;
- Las barreras de salida son altas;
- La industria de crecimiento es lenta o decreciente.
- Los productos no se diferencian y pueden sustituirse fácilmente;
- Los competidores son del mismo tamaño;
- Baja fidelidad de los clientes.

4. Productos sustitutos.

La posibilidad de que los consumidores recurran a alternativas en respuesta a los aumentos de precios aumenta cuando hay casi reemplazos en una empresa. Esto disminuye tanto la influencia de los proveedores como el atractivo del mercado.

5. Nuevos entrantes.

Los nuevos participantes son atraídos por mercados lucrativos, lo que erosiona la rentabilidad. La rentabilidad se reduciría a menos que los operadores

establecidos tengan barreras de entrada altas y duraderas, como patentes, economías de escala, requisitos de capital o políticas gubernamentales.

El análisis de las cinco fuerzas ayuda a las empresas a comprender los factores que afectan la viabilidad de una industria en particular y puede ayudar a orientar las decisiones relacionadas con: si unirse a una industria en particular; si mejorar la capacidad de una industria en particular.

2.1.4.3 Diamante de Porter

Porter (1990) define cuatro fases del crecimiento industrial nacional: la etapa impulsada por factores, la etapa impulsada por la inversión, la etapa impulsada por la innovación y, finalmente, la etapa impulsada por la riqueza. Él cree que la estrategia correcta para la industria y el gobierno depende de la etapa de crecimiento de la nación. Además, Porter (1990) presenta una idea valiosa que puede ayudar a las empresas a explorar cambios en la productividad. Se pueden resumir los conceptos principales del modelo de competencia de la siguiente manera:

Las empresas necesitan una base operativa saludable que les permita desarrollar y mantener la capacidad de innovar. Sin embargo, las empresas están a la vanguardia de la competencia internacional, no así los países.

La ventaja competitiva es el producto de una combinación eficiente de tácticas apropiadas de las empresas y su entorno. La ventaja competitiva se preserva mediante la innovación constante y la mejora de las capacidades productivas de las empresas.

El Diamante de Porter, propiamente conocido como la Teoría de la Ventaja Nacional del Diamante Porter, es un modelo diseñado para explicar mejor la ventaja competitiva que las naciones o grupos tienen debido a ciertas variables disponibles para ellos y para ilustrar cómo los gobiernos pueden actuar como catalizadores. Además, mejorar el papel de una nación en un mundo económico

globalmente competitivo significa que los países generarán nuevos beneficios para sí mismos, como un sector tecnológico fuerte, mano de obra calificada y apoyo gubernamental para la economía de un país.

La mayoría de las hipótesis convencionales de la economía global varían al citar factores que una nación o área posee naturalmente, como la tierra, la ubicación, los recursos naturales, la mano de obra y el tamaño de la población, como los determinantes clave de la ventaja económica competitiva de un país. Otra aplicación del diamante de Porter en la estrategia corporativa, que se utilizará como base para examinar los méritos relativos de invertir y operar en diferentes mercados nacionales.

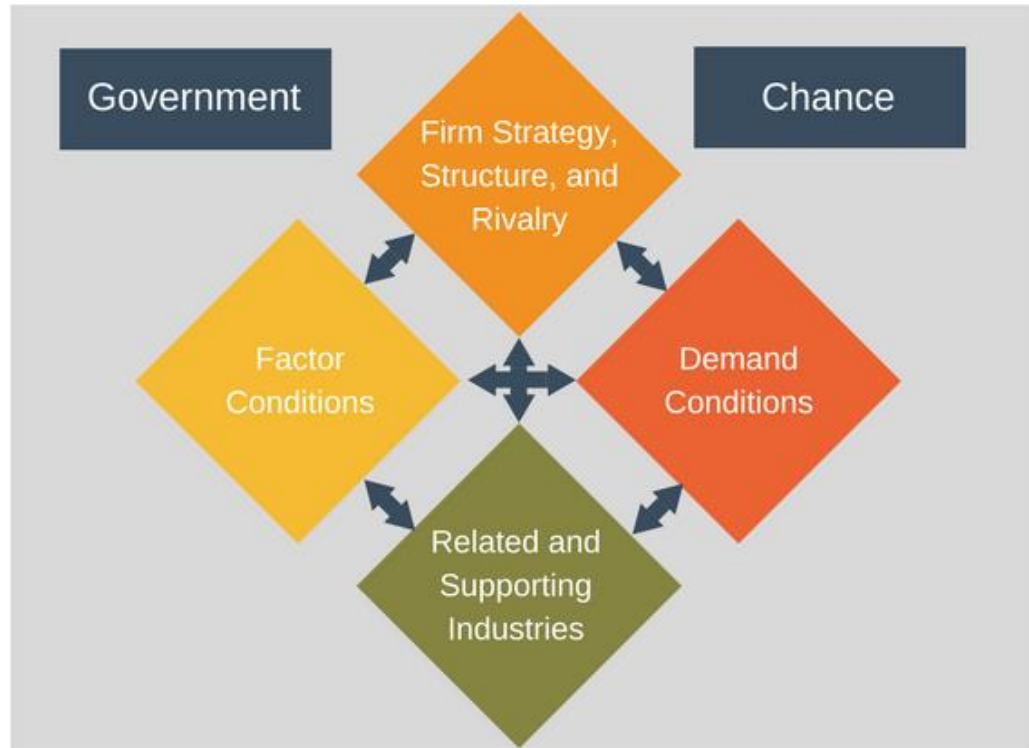
El Diamante de Porter es un diagrama que se asemeja a las cuatro puntas de un diamante. Los cuatro puntos reflejan cuatro determinantes interrelacionados que Porter teoriza como las variables decisivas del beneficio económico comparativo nacional. Política, composición y rivalidad de la empresa; industrias de apoyo asociadas; condiciones de mercado; y las condiciones de los factores son estos cuatro elementos.

La política, la organización y la rivalidad de las empresas se relacionan con el hecho subyacente de que la competencia lleva a estas a encontrar formas de mejorar la productividad y generar avances técnicos. La acumulación de fuerza empresarial, el grado de rivalidad y la voluntad de competidores para unirse al mercado de una nación afectan esto. En el modelo de las cinco fuerzas, este argumento se aplica a las capacidades de los jugadores y los obstáculos para los posibles participantes comerciales.

Los sectores de apoyo vinculados se aplican a industrias que mediante el intercambio de ideas promueven la innovación. Éstos, según el grado de apertura e intercambio de información, promoverán la creatividad. Los proveedores y consumidores que pueden reflejar riesgos u oportunidades en el modelo de cinco fuerzas se refieren a las industrias de apoyo mencionadas en el modelo.

Las condiciones de demanda se aplican a la escala y el alcance de la base de consumidores del producto, lo que a menudo estimula la creatividad y el desarrollo del producto. La necesidad de distinguir y evolucionar sería demandada y alentada por mercados de consumo más amplios y competitivos, así como literalmente por un mercado de mayor tamaño para las empresas.

Figura 1.1. Modelo de Diamante de Porter.



Fuente. The Competitive Advantage of Nations (Porter, 1990).

2.1.4.4 Obstáculos para el crecimiento

Para muchas PYMES, la imprevisibilidad de hacer negocios y la complejidad de los procedimientos y regulaciones en muchos países en desarrollo se perciben como barreras importantes.

Además, el acceso al financiamiento, las tecnologías modernas y una infraestructura sólida y estable, en particular para las comunicaciones y la logística,

son desafíos particulares para las pequeñas y medianas empresas orientadas al crecimiento (OCDE, 2000).

La competencia sigue siendo fuerte y el crecimiento de la riqueza está rezagado. De Soto (2000) describe además que, en el tercer mundo, no es la cultura o la fe lo que frena el negocio, sino más bien el estatuto. Además, indica que el capital es una oportunidad para reconocer la "plusvalía" en lugar de una oferta de trabajo o ingresos acumulados. La idoneidad del entorno de mercado se puede calcular mediante diferentes variables, tales como: apertura y cierre de una empresa, implementación de contratos, protección de clientes, obtención de préstamos, registro de propiedad y atracción y despido de empleados.

2.1.5 Calidad en el servicio y competitividad

La calidad en el servicio ofrece ventajas competitivas en el corto plazo, pues la calidad superior aumenta los beneficios a través de un incremento de precios; y por otro lado, en el largo plazo donde una calidad superior significa una expansión del mercado con una participación mayor en el mismo (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 1993); toda ventaja competitiva se alcanza cuando los niveles de satisfacción del cliente son altos (Pérez, 1994).

2.2 Estrategia

Para la política empresarial, hay varios significados. Ambos conceptos comparten el concepto de política como acción a emprender en el futuro. Mintzberg y Waters (1989) ven la política empresarial como un mecanismo político que se construye colectivamente en lugar de una ayuda fluida para la toma lógica de decisiones. Porter (1996) describe la estrategia como "La creación de una posición única y variable, que involucra un conjunto diferente de actividades". Él cree que la esencia de la estrategia es elegir realizar las operaciones de manera diferente a como lo hacen los competidores, y al implementar planes, tales empresas deben

comprender el posicionamiento competitivo. Barney (2002) define la estrategia como "la teoría de una empresa sobre cómo competir con éxito".

2.2.1 Niveles de estrategia

A continuación, se presenta una descripción de los niveles de estrategia de lo general a lo particular.

2.2.1.1 Estrategia a nivel corporativo

La estrategia incluye a la empresa en su conjunto a nivel ejecutivo. En general, esta forma de enfoque aborda inquietudes como el área geográfica que representa la organización, el alcance de los productos y servicios, la expansión de la empresa, o por fusiones, adquisiciones, desarrollo interno o alguna otra. También se ocupa de la asignación de capital en torno al negocio (Johnson, Scholes y Whittington 2011).

2.2.1.2 Estrategia a nivel negocio

La planificación a nivel empresarial se ocupa de los medios que debe utilizar la empresa en sus respectivos mercados para desafiar a la competencia. Es por eso por lo que a menudo se la denomina solución estratégica. Las nuevas empresas o las divisiones de pequeñas empresas propiedad de empresas más grandes también participan en este enfoque único. Suele haber preocupaciones sobre los avances que enfrentará la industria o cómo puede reaccionar ante la actual actividad competitiva de la empresa (Johnson et al., 2011).

2.2.1.3 Estrategias operacionales

Los planes operativos se refieren al éxito de las áreas relevantes de la organización con respecto al personal, los procedimientos y el personal en la promoción de políticas organizacionales y comerciales. En determinadas situaciones, la eficacia del plan depende de las actividades a nivel operativo que se lleven a cabo. No solo eso, sino que, a nivel organizacional, deben estar estrechamente vinculados a la política. Eso demuestra lo importante que es tener prioridades estratégicas bien establecidas y especialmente integradas. Es importante que todas las etapas estén sincronizadas entre sí. Por tanto, es evidente que la estrategia es un tema bastante complejo, que necesita mucha atención, tiempo y conocimiento (Johnson et al., 2011).

2.2.2 Declaraciones de estrategia

Se deben incluir tres elementos en las declaraciones de estrategia, siendo el primero los objetivos básicos que la organización pretende lograr, y que generalmente se centran en la misión, visión y prioridades de la empresa. El segundo factor tiene que ver con la selección o variedad de actividades de las acciones de la empresa. El tercer y último argumento se refiere a las capacidades y la experiencia únicas de la empresa para lograr y mantener todo esto (Johnson et al., 2011).

Misión

El objetivo está relacionado con los objetivos y muestra cuál es la aspiración principal de una organización. La misión de la organización también se ilustra al abordar la pregunta "¿En qué negocio estamos?" El propósito de la misión es ayudar a la gerencia a permanecer enfocada en temas que son vitales para la estrategia de la organización (Johnson et al., 2011).

Visión

Como objetivo, la visión está relacionada con las prioridades y muestra hacia dónde le gustaría ir a la empresa. Es como una oportunidad para los miembros de la organización que los mantiene listos y emocionados. En este escenario, hacer la pregunta "¿Qué quieres lograr?" aclarará o decidirá la visión (Johnson et al., 2011).

Objetivos

Los objetivos suelen ser más precisos, a diferencia de la meta y la visión. Los objetivos pueden, como mucho, ser observables en términos de los logros de la empresa a lo largo del tiempo. Pueden estar preocupados por problemas como la rentabilidad o la participación en el mercado, y la tarea de los objetivos es ejecutar una política de cierta autoridad y poder. En esta situación, "¿Qué hay que lograr en un futuro próximo?" es la pregunta que debe hacerse (Johnson et al., 2011).

Alcance

Tres aspectos incluyen la naturaleza o el alcance de la empresa, como sigue: los clientes objetivo y los clientes de la empresa, la región geográfica y el tamaño de las operaciones internas, también conocida como integración vertical, que afecta al producto en su conjunto. La importancia de cada aspecto puede no ser la misma, por lo que uno puede ser más relevante que el otro. Una revisión detallada de los tres factores significa que la organización sabe en cuáles trabajar y viceversa (Johnson et al., 2011).

Ventaja

La ganancia tiene que ver con los medios que una empresa puede tomar en el dominio relevante para cumplir con los objetivos predeterminados y, por lo tanto, es el elemento más importante de la declaración de estrategia. Eso también se considera una ventaja de la rivalidad. Describe cómo una empresa puede distinguirse de sus competidores, cómo aspirará a lograr y qué más experiencia o

conocimiento tiene la organización en comparación con sus rivales (Johnson et al., 2011).

2.2.3 Desarrollo de estrategia maestra

La estrategia maestra es una estrategia universal muy detallada que sirve como base para la orientación de la estrategia a fin de lograr los objetivos a largo plazo de la empresa. La gran estrategia incluye tres tipos distintos de tácticas, es decir, estrategia de crecimiento, estabilidad y reducción de personal. Tanto la estrategia de desarrollo como la estrategia de reducción garantizan que, a diferencia de la estrategia de estabilización, los objetivos se logren mediante el uso de enfoques muy distintos. En lo anterior, los administradores tienen como objetivo mantener el estado actual de las cosas, ya que la empresa tiene éxito de manera satisfactoria y no puede ponerla en peligro avanzando rápidamente (Chandan, 2009).

2.2.3.1 Estrategia de crecimiento

Como el título de este apartado dice, al crecimiento o extensión de la empresa establecida se aplica un plan de desarrollo su objetivo es extender la amplitud de sus actividades actuales. Tal política implica un mayor nivel de ingresos, ventas, mayor participación de mercado e incluso una mayor cantidad de empleados esperados. En cuanto a cómo hacer crecer el sector actual, hay muchas posibilidades. Esto se puede lograr, por ejemplo, ingresando a nuevos mercados con bienes y servicios existentes; diferenciando el mismo portafolio de productos y servicios en el mercado existente, expandiendo su base de consumidores u ofreciendo productos o servicios completamente nuevos, para hacer que la propuesta de la empresa sea más atractiva para sus clientes (Chandan, 2009).

Debido a la creencia de que el crecimiento equivale a resultados casi asegurados, el enfoque de crecimiento es muy atractivo entre los ejecutivos (Barnat, 2014). Este enfoque, sin embargo, trae consigo muchos riesgos e implica un análisis detallado y una previsión del clima presente y futuro de la industria, capital apropiado y participación justa del mercado. Aunque el crecimiento es una característica necesaria, muchas empresas lo anhelan al mismo tiempo; mientras que crecimiento significa desempeño y competencia gerencial, lo que, como resultado, es muy deseable para la futura fuerza laboral profesional.

Por lo tanto, el crecimiento necesita un plan sistemático y completo para su implementación efectiva (Chandan, 2009). Además, la empresa que se esfuerza por expandirse debe producir una cierta cantidad de excedente. Puede invertirse de diferentes formas, como aumentar los salarios de los trabajadores, asignar incentivos, distribuir dividendos o reducir el precio de la variedad de bienes y servicios de una empresa.

A continuación, existen cuatro posibles estrategias de crecimiento: concentración, integración vertical y horizontal y política de diversificación: (Chandan, 2009).

Estrategia de concentración

La estrategia de enfoque, dividida a su vez en tres subestrategias, a saber, expansión del mercado, desarrollo del mercado y producción de productos, se ocupa de incidir en el crecimiento del mercado existente, de nuevos mercados o de un sector o segmento de producto específico. El objetivo clave es atraer bienes existentes a una base de consumidores diferente o inventar otros nuevos cercanos a la oferta actual (Ansoff, 1957).

Integración vertical

Puede haber dos rutas de integración vertical distintas. La primera de ellas es la integración inversa, en la que, en lugar de importarlos de los fabricantes, una empresa produce sus insumos. La segunda vía es la integración hacia adelante, lo que significa que la empresa comercializa sus productos (Chandan, 2009).

Integración horizontal

La integración horizontal sugiere que al obtener al menos uno de sus rivales, la corporación se expande, esto cuida el mercado y amplía la línea de productos y la base de consumidores de la empresa (Chandan, 2009).

Diversificación

Al extender su rango de actividades a un departamento totalmente diferente al de la estrategia original, la diversificación tiene que ver con estimular el crecimiento de la empresa. El desarrollo se puede lograr mediante la diversificación al reducir las incertidumbres resultantes de los cambios ambientales cuando se trabaja en un área de mercado único (Chandan, 2009).

2.2.3.2 Estrategia de estabilización

El enfoque de estabilidad se basa en la noción de "Si funciona, déjelo en paz", que, si bien a la empresa le está yendo lo suficientemente bien y el mundo parece no fluctuar, la organización percibe que prevenir cualquier cambio es una idea segura. En particular, este enfoque se utiliza cuando la línea de productos, la base de clientes y la participación de mercado existentes de la empresa exceden los requisitos ejecutivos y, como resultado, no pueden poner en peligro la consistencia obtenida al intentar expandirse. Además, aunque los administradores no están dispuestos a modificar o probar enfoques innovadores, este enfoque puede modificarse y se implementa ampliamente en empresas privadas más pequeñas y funciona favorablemente con una base de clientes bien fundada (Chandan, 2009).

2.2.3.3 Estrategia de reducción

Obviamente, el enfoque de reducción de la fuerza laboral es sinónimo de reducir la disponibilidad de bienes y servicios de una empresa o de sus trabajadores. Por lo general, se utiliza en circunstancias en las que la organización

se enfrenta a una competencia especialmente difícil, escasez de capital o durante tiempos de recesión económica. En el peor de los casos, si la empresa necesita sobrevivir, este enfoque se convertirá en una necesidad. Hay cuatro tipos diferentes de reducción: técnicas de recolección, consolidación, desinversión, quiebra y liquidación (Chandan, 2009).

2.2.4 Estrategias genéricas de Porter

El beneficio competitivo surge cuando la ganancia que una corporación puede lograr para sus consumidores excede el costo de generarla para esa compañía (Porter, 1995). En cumplimiento de lo anterior, cada corporación obtiene una ventaja competitiva cuando aplica una técnica que no puede ser replicada por sus rivales o cuya imitación les resultará demasiado cara (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Porter (1980) describe tres métodos genéricos entre los que pueden elegir las empresas: liderazgo en costos, diferenciación y estrategia. Es probable que las causas de la ventaja de costos sean poco comunes, como economías de curva de aprendizaje, acceso diferenciado de bajo costo a variables y tecnologías de desarrollo. Las empresas pueden distinguir sus productos de varias formas: características del producto, vínculos de características, tiempo, lugar, combinación de productos, vínculos con otras compañías, personalización del producto, sofisticación del producto, marketing de clientes, redes de ventas, operación y soporte, y credibilidad.

Las empresas se especializan en un área determinada y se comprometen a mantener la participación de mercado en ese nicho. A continuación se muestran las tácticas genéricas mencionadas.

Liderazgo en costos. Ocurre cuando una empresa coloca el producto de menor costo en el mercado en una industria.

Liderazgo por diferenciación. Ocurre cuando un negocio intenta ser el único en su rubro, junto con determinadas dimensiones que comúnmente son

valoradas por los consumidores, por una o más cualidades que muchos clientes consideran como significativas, entre otros factores, esta distinción puede basarse en el propio *commodity*, el mecanismo de distribución mediante el cual se comercializa, la estrategia de marketing en cualquier otra característica que el cliente aprecie como una ventaja sobre los productos de otra compañía. Las ganancias que recibe una organización son más fuertes en la medida en que ambos liderazgos se logran juntos, porque la distinción conduce a mejores precios mientras que el liderazgo en costos conduce a costos más bajos. Las pequeñas empresas tienen un escenario muy complicado para obtener beneficios comparativos, según Horovitz y Jurgens (1993); es solo que la coherencia en el servicio se convierte en una táctica atractiva para las empresas que tienen más dificultades para competir en precio u otros aspectos como la tecnología.

Autores como Vargas y Aldana (2007) consideran que los servicios son una base importante de distinción entre empresas de similar naturaleza y son una fuente explotable de ventajas competitivas.

Porter (1979, 1980, 1985) subestimó el valor de las herramientas especiales dentro de la empresa cuando se centró en el nivel industrial. Además, se culpó a su trabajo de ser tan ecléctico (Van Gils, 2000). Un estudio reciente a menudo socava la afirmación de Porter de estar "atrapado en el medio". Este análisis muestra que las empresas que tienen éxito tanto en el liderazgo de costos como en la diferenciación de productos también esperan lograr una ventaja competitiva sostenible (Barney, 2002).

Se espera que las empresas que son capaces de distinguir sus bienes y servicios de manera eficiente mejoren su volumen de ingresos. Las economías de tamaño, una curva de aprendizaje y otras formas de ahorro de costos pueden contribuir a niveles más altos de ingresos. Porter sugirió en 2001 que, operando a una tarifa más barata, o cobrando un precio superior, o haciendo ambas cosas, una corporación ganaría más dinero que el actor promedio (Porter, 2001).

La diferenciación, particularmente cuando se relaciona con el énfasis, es más atractiva para las pequeñas empresas. El European Enterprise Centre (1994) observó en un estudio de las 1500 empresas más pequeñas de Europa que el

enfoque de diferenciación fue adoptado por empresas que generaron éxito en ingresos y/o beneficios. En 1993, European Enterprise Centre llevó a cabo un estudio de 3500 firmas de super liga en el Reino Unido. Concluyó que, adoptando un enfoque de diferenciación, la mayoría de estas firmas de alto crecimiento apuntaban a mercados especializados.

Los componentes centrales del enfoque diferenciado son ofrecer mejores bienes en relación con los rivales y ser creativo (Jones y Tilley 2003). Además, el marketing, el establecimiento de alianzas y el énfasis en las preocupaciones éticas son componentes esenciales de las estrategias de campaña diferenciadas (Kazem 2004).

Los métodos genéricos se centran en una imagen competitiva estática y, por lo tanto, descuidan el papel de la creatividad (Stalk, Evans y Shulman, 1992). En comparación, exageran la importancia de la estructura del mercado (Rumelt, 1991) y del mundo en general, ignorando así la importancia de las diferencias entre empresas individuales en la posesión del capital, las habilidades y las competencias (Prahalad y Hamel 1990). O'Gorman (2001) señala que son las empresas de alto crecimiento las que definen las "estrategias de éxito"

A cambio, las empresas de alto crecimiento son competitivas en términos de productividad, precio y disponibilidad de nuevos productos. Las empresas que operan sobre la base de la creatividad deben enfocarse en la entrega constante de un producto básico que obtenga una puntuación alta en la escala de 'estado del arte' del mercado.

2.3 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa

A continuación, se discute la teoría sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, su origen, importancia, características y problemáticas.

2.3.1 Naturaleza

Las organizaciones deben servir a la sociedad y satisfacer las necesidades de las personas de manera suficiente (Riveros, 2007). Al producir bienes y servicios que luego introducen en el mercado para que los consumidores los compren, proporcionen efectivo y, por lo tanto, generen recursos adicionales que permitan la repetición del ciclo, las empresas buscan establecer y mantener relaciones duraderas con sus clientes (Alonso y Grande, 2010).

Por ejemplo, para la Administración de Pequeñas Empresas en los Estados Unidos, la pequeña empresa se define como aquella que existe individualmente y no regula el área de operación, se pueden ver variantes en las definiciones sobre pequeñas empresas en su mayoría dependiendo del país en el que trabajen. (Anzola, 2010). En el caso concreto de México, Diversos estudios del INEGI e instituciones como la FAEDPYME (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa), arrojan datos estadísticos que ayudan a observar un panorama mucho más amplio de las PYMES en el país aproximadamente el 31% de las PYMES están dirigidas por mujeres y el 69% por hombres. El 45% de las empresas han estado activas por lo menos 12 años y 75% de estas son negocios familiares.

2.3.2 Importancia

Es necesario fomentar la ayuda a las pequeñas y medianas empresas (PYME) a fin de que los gobiernos se concentren en las políticas tanto macro como microeconómicas, especialmente para las PYME. Aunque las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son generalmente aceptadas como contribuyentes importantes a la economía nacional, no muchos gobiernos han diseñado políticas diseñadas para maximizar su contribución o impulsar su competitividad. La mayoría de los gobiernos ni siquiera tienen estimaciones fiables sobre las PYME. Las estadísticas sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) carecen de varios factores bien conocidos: la falta de una definición estándar, el alto costo de

un censo industrial y el hecho de que muchas PYMES no se registran y permanecen fuera del ámbito formal de la economía.

2.3.3 La microempresa, sus características y problemática

Al respecto, Rodríguez (2002) indica que la problemática de las microempresas estaría determinada por los siguientes factores: menor capacidad de involucramiento por falta de trabajo en equipo y debilidad en la gestión, mala cultura tecnológica, improvisación y falta de lineamientos institucionales. Calidad, absentismo de los trabajadores, crecimiento persistente del costo de materias primas, mala calidad de los bienes, marginación de las ayudas gubernamentales y falta de garantías de acceso al crédito.

Perterson, Albaum y Kozwtsky (1986) utilizan métodos tanto cualitativos como cuantitativos para describir las pequeñas empresas. Estos significados varían según la región geográfica y la intención del análisis. Las métricas cuantitativas son los métodos más comunes para identificarlos, como el número de trabajadores y la facturación anual. El límite superior más frecuente es de 250 trabajadores como en la Unión Europea. Según OCDE 2000. En los Estados Unidos, sin embargo, las PYMES cubren empresas con menos de 500 empleados. Las pequeñas empresas suelen ser aquellas con menos de 50 puestos de trabajo, mientras que las microempresas tienen un límite de diez y, en algunos casos, cinco puestos de trabajo.

En México las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen poco más del 99% de las unidades económicas del país. Algunos empresarios de reciente incursión desconocen bajo qué estrato el gobierno considerará a su empresa por lo cual se debe contemplar lo establecido en la normativa mexicana.

La estratificación bajo la cual se catalogará a una entidad como una micro, pequeña y mediana empresa según la normativa mexicana se encuentra establecida para los efectos respectivos en el "ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas" publicado en el diario oficial de la federación DOF: 30/06/2009. Y en lo establecido en el artículo

3, fracción III de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa haciendo uso de los criterios que se establecen a continuación:

Tabla 2.1 Clasificación de las empresas mexicanas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente. Recuperado de <http://gbconsulting.com.mx/la-clasificacion-las-empresas-en-mexico/>.

Para describir las pymes, también se utilizan activos financieros. Implica que las PYME deben especificarse dentro del contexto del país en el que trabajan, ya que la definición suele diferir según el cambio en el país (Gunasekaran, Forker y Kobu, 2000).

Los propietarios-gerentes de empresas más pequeñas son menos capaces de moldear el clima empresarial que las empresas más grandes. Además, Jennings y Beaver 1997 señalan que más que mecanicistas y fuertemente formalizados, los sistemas corporativos de organizaciones más pequeñas probablemente sean espontáneos y poco organizados. Todos los puestos pueden ser ocupados por un gerente o un número muy pequeño de gerentes en empresas más pequeñas que pueden haber sido seleccionados porque son miembros de la familia o asociados en lugar de por su habilidad o educación. Sin embargo, las pequeñas empresas suelen contribuir poco a la investigación y el desarrollo y dependen en gran medida de fuentes de información externas (Vossen, 1998).

2.3.4 Retos de las pequeñas empresas

Las pequeñas y medianas empresas, considerando sus diferentes beneficios sobre los grandes rivales, tienen sus propias vulnerabilidades y obstáculos. Zimmerer y Scarborough (1998) señalan que las causas más importantes de los problemas de mercado en las pequeñas empresas son "errores de gestión, falta de desarrollo de un plan estratégico y control financiero deficiente" clasificando la "mala gestión" como factor clave. Entre los diferentes problemas de las PYME, las dificultades financieras son especiales porque, según estimaciones de la OCDE, la mayoría de los problemas de las PYME son de naturaleza financiera (OCDE, 2004, 2006).

En la investigación de Hall y Young en el Reino Unido (1991) el 86,6 por ciento de los encuestados afirmó que las causas de sus problemas de mercado eran de naturaleza financiera (Hall y Young, 1991). Varios académicos también han informado de las asociaciones entre los efectos de las políticas y acciones financieras y la eficiencia de la empresa (Salazar, Soto y Mosquedo, 2011). Las pymes tienen más probabilidades de enfrentar dificultades financieras en las economías desarrolladas, en particular en lo que respecta al financiamiento externo.

2.3.5 Dueños de pequeños negocios.

Los emprendedores son personas comprometidas con el desarrollo de nuevos negocios. Stuetzer, Obschonka y Schmitt-Rodermund (2013) estudiaron el impacto y las raíces de las habilidades saludables entre los emprendedores de nueva creación. Los investigadores encontraron que un conjunto de habilidades diverso era el núcleo de los recursos humanos organizacionales y que el éxito en la creación de mercado era la característica clave de ese conjunto de habilidades (Stuetzer et al., 2013). Bayarcelik, Tasel y Apak (2014) intentaron identificar los impulsores de innovación más relevantes para las pequeñas empresas. Los investigadores encontraron que la consideración más importante para los responsables políticos eran las habilidades organizativas (Bayarcelik et al., 2014).

Vadnjal y Kociper (2013) completaron una investigación sobre las competencias que los emprendedores necesitan para gestionar con éxito una empresa en crecimiento, ellos entrevistaron a 23 empresarios y les pidieron que calificaran una lista de una encuesta bibliográfica de diez habilidades de gestión. La disposición a considerar los deseos del consumidor fue clasificada en primer lugar por los fundadores, seguida de la perseverancia, el pensamiento innovador, y el fomento de la confianza. Las empresas de los nuevos propietarios son lo suficientemente pequeñas como para que los posibles inversores comerciales puedan cambiar rápidamente la estrategia estratégica de su organización para obtener una mayor participación de mercado (McDowell, Harris y Geho, 2016).

Para adaptarse al escenario, los empresarios eficaces deberían cambiar su proceso de toma de decisiones. Murmann y Sardana (2012) observaron cómo los emprendedores efectivos difieren sus modos de toma de decisiones, confiando a veces en la heurística y a veces en la investigación formal. Los investigadores examinaron las opciones de los empresarios activos en dos dimensiones: el nivel de familiaridad con el entorno / situación relevante y el nivel de incertidumbre en el contexto del mercado.

Observaron que los emprendedores activos no eran susceptibles a prácticas deliberadas de toma de alto riesgo, sino que eligieron el tipo de mecanismo de toma de decisiones que se adaptaba mejor a mitigar el nivel de riesgo inherente a la toma de una decisión específica (Murmann & Sardana, 2012).

2.3.6 Competitividad de la pequeña y mediana empresa.

Según Piatkowski (2012) se deben abordar dos factores para identificar los determinantes de la competitividad del mercado, el primero es el producto de un mundo complejo en el que la empresa generalmente tiene poco control y procesos de diferentes marcos de tiempo; el segundo, las decisiones tomadas dentro de la empresa. La tarea del emprendedor (particularmente en las pequeñas y medianas

empresas) es desarrollar actividades que, como resultado de estrategias y planes a largo plazo, pretendan mejorar la posición competitiva de la empresa.

La innovación juega un papel vital en la creación de una ventaja competitiva, como señala la academia. Los estudios sobre las acciones de las pequeñas y medianas empresas sugieren que la creatividad les permite a estas empresas desarrollar su ventaja estratégica de manera eficiente. Esto se atribuye a su dominio en términos de mayor competitividad sobre las grandes empresas, mayor capacidad de adaptación a los cambios de la industria (Stock, Greis y Fischer et al., 2002), reducción de la burocracia en la gestión de I + D (Gilder, 1988) y la falta de conflicto del propietario (Markowicz, Iwona & Hozer, 2002).

Las consideraciones externas son de especial preocupación, ya que las organizaciones de este tamaño tienen un capital mínimo, mientras que tienen varios atributos que contribuyen al crecimiento de la creatividad (como alta estabilidad y disminución de la burocracia), lo que también las deja incapaces de traducir de forma independiente. Desafortunadamente (como muestra una investigación realizada por Sipa en 2012), solo unas pocas pequeñas y medianas empresas pueden hacer un uso rentable de su capacidad creativa durante un largo período de tiempo y de manera suficientemente competitiva.

2.3.7 Sustentabilidad en las microempresas.

Las pequeñas empresas tienen una importancia fundamental para la salud y la prosperidad de la economía mundial, según la Federación Internacional de Contadores (2013), son de más del 95% de todas las empresas y del grueso del producto interno bruto (PIB) del sector privado, la riqueza y crecimiento del empleo con efectos sociales y ambientales por lo que existe una enorme presión sobre el mundo natural y la conciencia de que están agotando cada vez más los recursos cada vez más escasos.

Hoy en día, las PYMES se enfrentan a una responsabilidad cada vez mayor de evaluar y controlar sus efectos medioambientales. Son una parte integral de la

cadena de suministro donde existe una creciente necesidad tanto de los consumidores como de los proveedores de la gestión de la sostenibilidad, particularmente para aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que intentan obtener contratos con gobiernos o empresas más grandes. Para seguir vendiendo sus bienes y servicios en el futuro, estas empresas también deben asegurarse de tener acceso a las herramientas que necesitan.

Los programas de sostenibilidad, como la reducción de la huella de carbono de las micro, pequeñas y medianas empresas, también ayudarán a impulsar su desempeño, según un estudio de la Asociación de Contadores Públicos Autorizados (ACCA), Integrando la Sostenibilidad en las PYMES. Este tipo de empresas se presenta en todas las formas y escalas, con y sin fines de lucro, públicas o privadas, y pueden lograr ganancias sustanciales en todos los campos de fabricación mediante la implementación de prácticas comerciales sostenibles.

El costo inicial de incorporar y divulgar la sostenibilidad en el modelo de mercado central será más que compensado por los ahorros de costos, la disminución del riesgo, la asociación constructiva de la marca y el potencial para satisfacer la demanda de clientes, inversores y proveedores de bienes y servicios con conciencia ambiental (Internacional Federación de Contadores, 2013).

2.4 Estrategias de la pequeña y mediana empresa.

En este apartado se discutirán aspectos de las estrategias de las PYMES, como lo son la flexibilidad, innovación, las estrategias de red y de clúster e integración de las TICs.

2.4.1 Flexibilidad.

Las PYMES tienen la oportunidad, a bajo costo, de cambiar de rumbo fácilmente. Basándose en su versatilidad y rapidez para responder al dinamismo de la industria, las pequeñas empresas ofrecen algunas de las mejores oportunidades para generar competitividad significativa en el mercado global.

La estabilidad organizativa es la principal fuente de ventaja estratégica para la mayoría de las PYMES, según Jones y Tilley (2003). Rothwell (1989) afirma que las ventajas innovadoras de las pequeñas empresas se derivan de sus sistemas de gestión ágiles, que se adaptan más rápidamente a los cambios del mercado. Sin embargo, las empresas más pequeñas no prestan atención a la I + D y tienen restricciones de información, lo que las hace muy dependientes de fuentes externas de experiencia (Vossen 1998).

Hallberg (2000) señala que las empresas pequeñas y medianas con frecuencia se consideran más creativas que las corporaciones más grandes. Como una forma de competir con los fabricantes masivos a gran escala, las PYMES adoptan una alta eficiencia, versatilidad y capacidad de respuesta a las necesidades del cliente. Sin embargo, la contribución de las tecnologías al crecimiento también lleva más tiempo que en organizaciones más amplias, considerando su base de capital comparativamente pequeña.

2.4.2 Estrategias de innovación.

La innovación es un término amplio que engloba cualquier nuevo desarrollo en las empresas (OCDE, 2000). Puede implicar la creación o reingeniería de productos o servicios para satisfacer la nueva demanda del mercado, la introducción de nuevos procesos para mejorar la productividad, el desarrollo o la aplicación de nuevas técnicas de marketing para ampliar las oportunidades de ventas e incorporar nuevas formas de sistemas y técnicas de gestión para mejorar la eficiencia operativa (Porter y Stern 2001). Los impedimentos más importantes para la innovación en las PYMES (OCDE, 2000) son los recursos limitados. Dentro de muchas PYMES para llevar a cabo investigaciones y desarrollo, invertir en nuevos conocimientos es una actividad riesgosa que la mayoría de ellas algo que no pueden justificar como el acceso a nuevas tecnologías y conocimientos; reglas, procedimientos, programas de educación y capacitación.

Por su parte, Porter (2001) mostró que la innovación es un proceso más que un evento único y los factores internos que impulsan la innovación son innegables, pero el entorno externo para la innovación, al menos, tiene la misma importancia. Uno de los exámenes más sistemáticos de la innovación en las PYME utiliza la teoría basada en los recursos, que enfatiza la forma en que los factores internos, incluidos el conocimiento, las habilidades, las patentes y las marcas, se combinan de maneras únicas por medio de las capacidades de gestión (Grant, 1998). Esta combinación de recursos y capacidades conduce a la creación de competencias centrales, que ayudan a establecer la ventaja competitiva de la empresa (Prahalad y Hamel 1990).

Vossen (1998) proporciona un breve resumen de las fortalezas y debilidades de la innovación de las pequeñas empresas. Además, la relación entre la ventaja competitiva y las capacidades de las PYME es el tema de la revisión de la literatura de Yu (2001). Tidd y Kieth (2001) discuten una serie de mecanismos para medir tanto la producción de innovación como el desempeño organizacional, que son relevantes para las empresas más pequeñas. Barnett y Storey (2000) informaron sobre entrevistas detalladas con propietarios-gerentes sobre la innovación en las PYME. Freel (2000) utilizó datos de un cuestionario para investigar las barreras a la innovación en 238 pymes manufactureras con sede en West Midlands. Freel (2000) sugiere que existen cuatro limitaciones en la capacidad de las PYME para innovar. Estas limitaciones son: finanzas, gestión y marketing, mano de obra e información.

De acuerdo con Bagch-Sen (2001), las PYME se pueden clasificar como altamente innovadoras o poco innovadoras, según el número de productos nuevos o revisados que han introducido en el período de cinco años anterior. Se encontró que las empresas innovadoras obtuvieron mejores resultados en términos de ventas y exportaciones. Además, existían vínculos directos entre el aumento del gasto en I + D y la innovación en términos de introducción de nuevos productos y en niveles más altos de intensidad exportadora. Además, la calidad, la especialización, la velocidad de entrega y los servicios posventa se consideraron

mucho más importantes en términos de mejora de la competitividad por parte de los innovadores en comparación con los no innovadores que tendían a concentrarse en estrategias de liderazgo de bajo costo. Además, los grandes innovadores pusieron más énfasis en una amplia gama de enlaces de red para acceder a servicios como investigación de mercado, publicidad, legal, banca, seguros y soporte técnico. Sin embargo, Scozzi, Garavelli y Crowston (2005) presentan los problemas a los que se enfrentan las PYME en los procesos de innovación y el posible apoyo que ofrecen las técnicas de modelización empresarial. Aunque los métodos y modelos por sí solos no aseguran el éxito en el proceso de desarrollo de la innovación, son factores habilitantes y pueden apoyar la creación de estrategias, razonamiento, conocimientos y comunicación.

2.4.3 Estrategia de red y de clúster.

Las PYME forman parte de agrupaciones y las redes parecen ser más competitivas y creativas que las independientes (OCDE, 2000). Algunas organizaciones intercambian estadísticas genéricas, mientras que otras trabajan con objetivos más precisos. La creación de redes ayuda a las pequeñas y medianas empresas a combinar las oportunidades de menor escala y mayor competencia en mercados más amplios, a nivel regional, nacional e internacional, con economías de escala y alcance. Un gran número de empresas están haciendo que las innovaciones y los servicios sean más competitivos (Porter 1990).

La productividad de las pequeñas empresas se ve muy afectada por el grado de cooperación entre empresas. Las relaciones adoptan diversas formas en las que diferentes empresas trabajan juntas para coproducir, comercializar de manera conjunta o adquirir, asociarse o intercambiar experiencia en la producción de nuevos bienes. Aunque el trabajo en red con organizaciones de todos los tamaños se considera una necesidad importante, se argumenta que estos recursos de aprendizaje son de especial interés para las pequeñas empresas con el fin de mitigar la vulnerabilidad de tamaño que sirve como el principal

determinante de la eficacia de la empresa. Peças y Henriques (2006) afirman que la cooperación entre universidades y pequeñas y medianas empresas (PYMES) debe enfocarse en las pequeñas empresas. El enfoque de estas iniciativas debe estar en áreas de problemas concentrados y únicos en las empresas manufactureras. Ramsden y Bennett (2005) ofrecen una interpretación más clara del tipo de recompensas intangibles obtenidas de la orientación de las empresas.

2.4.4 Estrategias por adaptación e integración de TICs

Las TIC comprenden tecnología como máquinas y computadoras personales, aplicaciones, periféricos y redes de Internet que están destinadas a desempeñar las funciones de procesamiento de la comunicación y la información. Porter (2001) describe Internet como una tecnología habilitadora que posee un conjunto de herramientas poderosas que se pueden usar, sabiamente o no, en casi cualquier industria y como parte de casi cualquier estrategia. La llegada de Internet y la World Wide Web conduce a cambios importantes en los modelos operativos utilizados por las empresas (Kleindle, 2003). Los modelos comerciales que aprovechan las tecnologías actuales y en evolución basadas en Internet también deben ser reconocidos para que las empresas sigan siendo competitivas.

Venkatraman y Henderson (1999) demuestran que la economía del conocimiento moderna desafía la teoría empresarial convencional y, por lo tanto, la idoneidad del modelo empresarial existente incrustado en la economía industrial es dudosa. Porter (2001), por otro lado, alienta a los líderes del mercado a "volver a los fundamentos" y evitar soñar con "nuevos modelos de negocio" o "estrategias de comercio electrónico" que permitan a los gerentes "ver sus operaciones en Internet de forma aislada". del resto del negocio ".

Porter (2001) señala que muchas de las empresas populares serían aquellas que utilizan Internet como un complemento a los métodos existentes para competir, no aquellas que están participando en actividades probadas a través de sus iniciativas de Internet.

Muchas organizaciones ven la inversión en conocimiento no como un método de reducción de costos, sino como una forma de agregar valor. Necesitan un plan de sistemas de información que sea una parte importante de su estrategia corporativa para lograrlo (Galliers, 1987). Para el sentido estratégico, Levy y Powell (1998) definen dos dimensiones que establecen cuatro escenarios competitivos. El dominio del consumidor y el enfoque estratégico son esos dos aspectos. El desempeño, el trabajo en equipo, la cooperación y la creatividad son los cuatro escenarios estratégicos; como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2.2. Cuatro escenarios competitivos para PYME y TIC.

Dominio del cliente	Alto	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Procesamiento de textos Contabilidad Bases de datos de clientes Correo electrónico Internet</p>	<p>Creatividad</p> <p>Procesamiento de textos Contabilidad Bases de datos de clientes Correo electrónico, Internet MRP EDI CIM LAN's</p>
	Bajo	<p>Desempeño</p> <p>Procesamiento de textos Contabilidad Correo electrónico Internet</p>	<p>Cooperación</p> <p>Procesamiento de textos Contabilidad MRP EDI Correo electrónico, Internet Medición del desempeño</p>
		Enfoque en costos	Valor añadido
Enfoque estratégico			

Fuente. Levy y Powell (1998)

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se denota la importancia del sector económico a estudiar, así como el contexto de los micronegocios de comercio al por menor de la comisaría de Cholul, Yucatán.

3.1 Sector comercio en México

La economía de forma tradicional se clasifica en tres sectores económicos: sector primario, el cual se basa en la extracción de materias presentes en la naturaleza, como la agricultura, la ganadería o la minería; el sector secundario, que se encarga de la manufactura de las materias primas; y el sector terciario, que ofrece servicios, como es el caso del turismo, los servicios financieros o el entretenimiento, por mencionar algunos.

México tiene una economía que se compone de muchos aspectos; es decir, está compuesta tanto por empresas de propiedad privada como empresas productivas del estado y es el gobierno quien también regula la actividad económica. Actualmente, la economía está entre las primeras 20 más grandes del mundo. En total, son 72 ramas que conforman los sectores económicos de México. El sector primario está conformado por 4 actividades, el sector secundario contempla 56 y el terciario presenta 12 actividades. Entre los sectores económicos que componen la economía mexicana, el que incide más es el de servicios: aporta más de la mitad del PIB. (Gutiérrez, González y Recio, 2014).

El terciario es uno de los más importantes sectores económicos de México. Este sector ha ido en incremento de su rendimiento desde el 2006. Así pues, por más de 10 años ha reportado para México más del 60 % del PIB anual. Este sector abarca turismo, comercio, comunicaciones, servicios y transportes. A su vez, la actividad turística incluye hotelería y restaurantes, y la de servicios comprende servicios profesionales varios, financieros y gubernamentales. De igual manera, este amplio sector comprende comercio, transporte, comunicaciones, actividades inmobiliarias y actividades de alquiler.

Las cifras de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey reportan una mejoría de esta división económica sectorial en el primer trimestre del 2018. Durante todo este período aportó 1,8 % del 2,2 % registrado en el aumento del PIB de México. Por otra parte, se espera que el sector servicios sea un motor de crecimiento económico de primera línea. Esta esperanza se basa en que el ámbito de los servicios ocupa más del 50 % de la fuerza de trabajo mexicana. La producción de información se incluye en el sector terciario. No obstante, algunos economistas no la consideran como un servicio. En consecuencia, se está considerando incluirlo como otro de los sectores económicos de México: el cuaternario (Castillo, 2020).

3.2 Comercio al por menor.

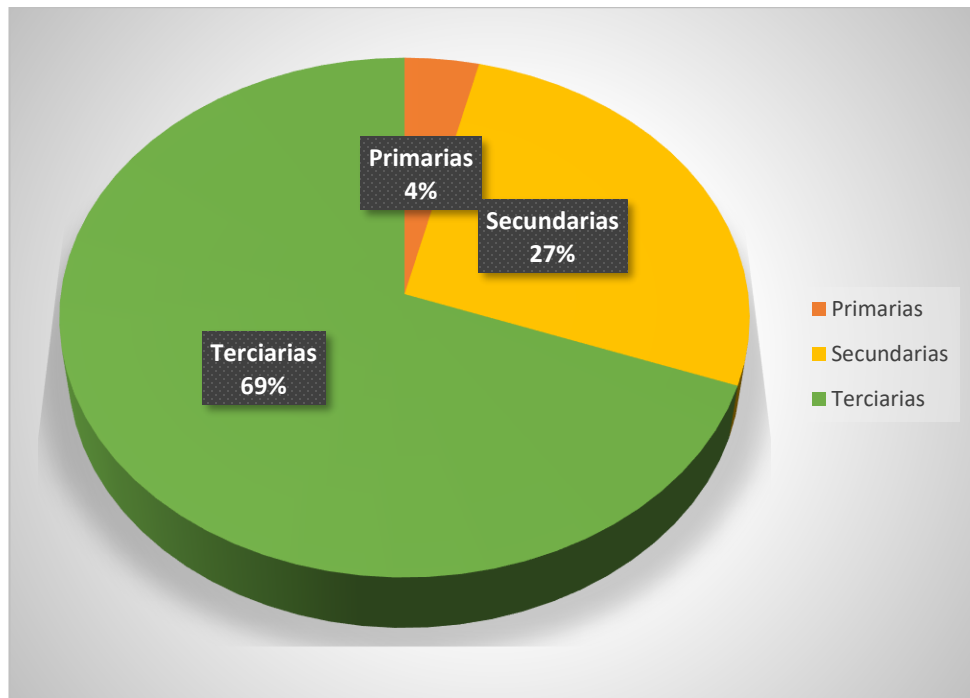
El comercio al por menor se compone de unidades de negocio que se dedican casi en su totalidad a la compra y venta de productos, sin que haya un proceso de transformación; aunque su mercado principal es el consumo personal no se limita a esto y también comercializan con otros negocios. Por otro lado, este sector contiene a aquellos negocios que no venden directamente, sino que compran bienes para reventa a tercero (INEGI, 2013).

Es importante señalar que se clasifican dentro del comercio al por menor aquellos negocios que venden productos propios a través de medios digitales. Los negocios que se consideran como comercio al por menor, aunque no limitativos, son los siguientes: tiendas de la esquina, farmacias, tiendas de abarrotes, tlapalerías, ferreterías entre otros. La presente investigación se centra en unidades de negocio de esta naturaleza.

3.3 Sector comercio en Yucatán

Durante el 2018 el Producto Interno Bruto de Yucatán ascendió a 258,936 millones de pesos a precios constantes de 2013. En lo referente al PIB de las actividades primarias integradas por la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, éstas alcanzaron el valor de 9,726 millones de pesos constante. Las actividades secundarias conformadas por la minería, industria manufacturera, construcción y la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y suministro de gas por ductos al consumidor final, registraron en 2018 un monto de 64,435 millones de pesos constantes. Las actividades terciarias, en conjunto generaron en 2018 un Producto Interno Bruto de 179,775 millones de pesos a precios constantes de 2013. A continuación, se presenta la gráfica del porcentaje de participación por sector durante el 2018 (Secretaría de Fomento Económico y Trabajo, 2019).

Figura 3.1. Participación de las Actividades Económicas en Yucatán por Sector 2018.

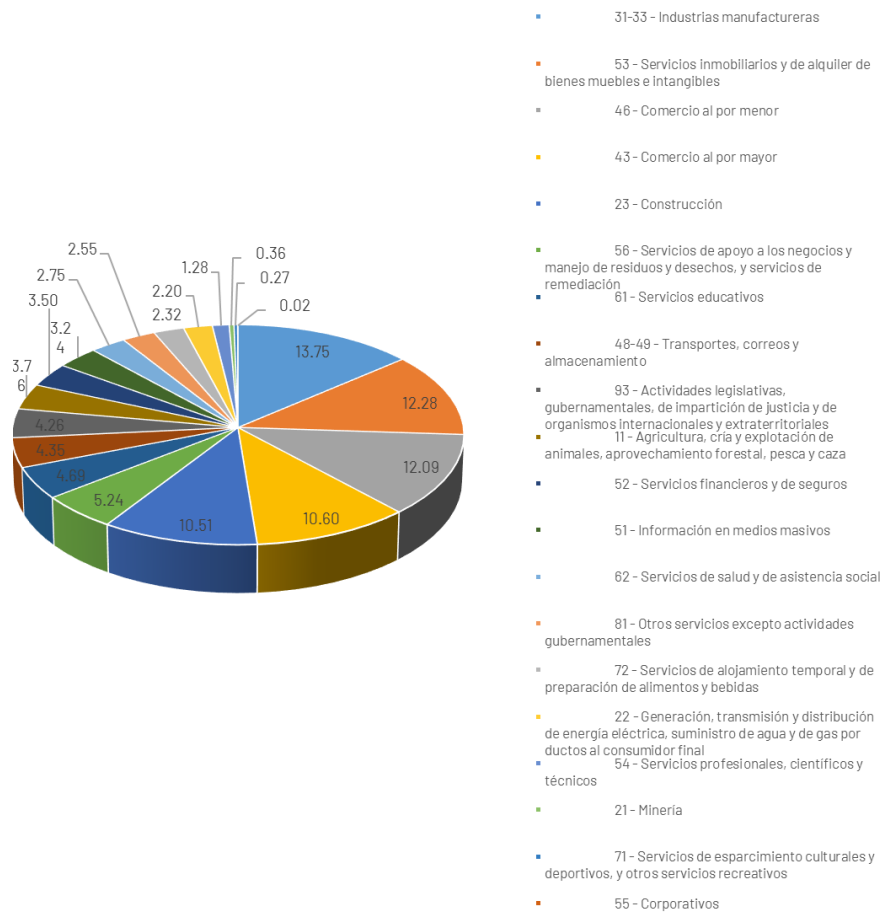


Fuente. Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (2019).

3.4 Panorama actual del comercio al por menor en Yucatán

El sector comercio y servicios (24.37%) es el que más aporta al producto interno bruto estatal, sin embargo, por su contribución a la generación de empleo y su aportación al valor agregado, el sector industrial podría considerarse fuerte en Yucatán y dentro de éste, la industria manufacturera y la industria de la construcción, las cuales tienen un elevado efecto multiplicador en los demás sectores económicos. A continuación, se presenta la gráfica de las diferentes actividades económicas al PIB de Yucatán (Secretaría de Fomento Económico y Trabajo, 2019).

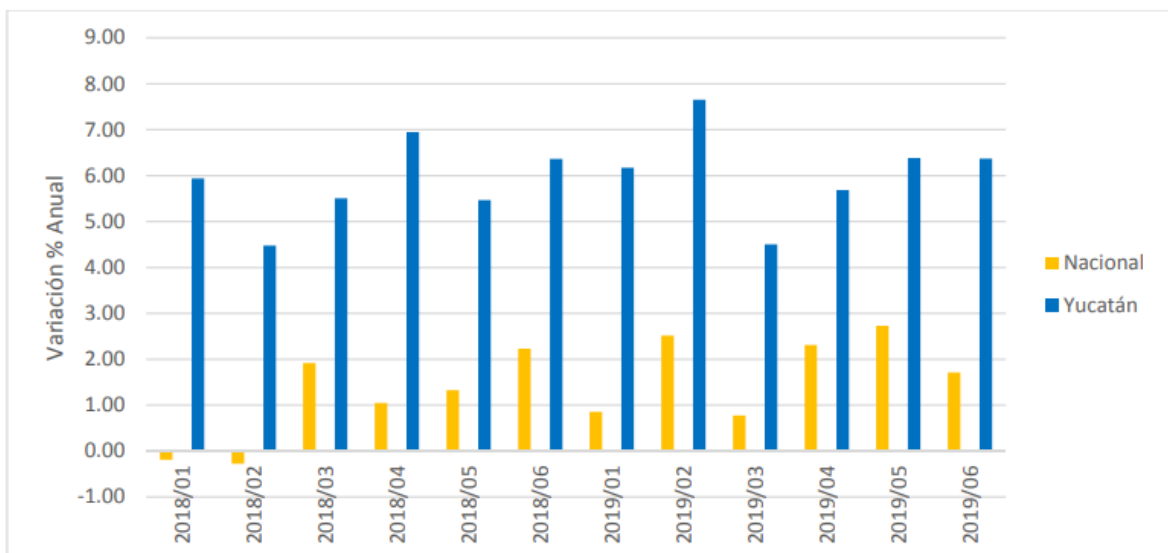
Figura 3.2. Producto Interno Bruto por Entidad (PIBE) 2018



Fuente. Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (2019).

Con base en datos del INEGI, en junio de 2019 los ingresos por suministros de bienes y servicios de los establecimientos comerciales al por menor de Mérida registraron un incremento de 6.37 % en comparación con igual mes de 2018, el indicador nacional presentó un incremento de 1.71 % en ese periodo. Por su parte, los ingresos por suministros de bienes y servicios de los establecimientos comerciales al por mayor de Mérida mostraron un decremento de 2.61% en comparación con los observados en junio de 2018. El indicador nacional mostró un decremento de 3.14% para el mismo periodo (Secretaría de Fomento Económico y Trabajo, 2019).

Figura 3.3. Ingresos por suministro de bienes y servicios en establecimientos comerciales al por menor 2018-2019



Fuente. Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (2019).

3.5 Clasificación del comercio al por menor de acuerdo al SCIAN

De acuerdo con el INEGI (2018), el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte clasifica en este sector unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares, aunque en

algunas ocasiones esos productos también se comercializan a negocios, como el comercio de gasolina o de automóviles. Comprende también unidades económicas dedicadas a revender mercancías sin haberlas comprado, es decir, las reciben de otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social. También se clasifican en este sector las unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por menor de productos propios exclusivamente a través de internet, de negocios a consumidores; y al comercio al por menor mediante la utilización de alguno de los siguientes métodos:

- Comercio de productos a través de máquinas expendedoras;
- Comercio puerta por puerta;
- Comercio por catálogo;
- Comercio multinivel;
- Comercio con demostración de productos en hogares;
- Telemercadeo con ventas vía telefónica.

Los comercios al por menor son conocidos como tiendas, farmacias, supermercados, minisúpers, ferreterías, tlapalerías, o derivan su nombre de los productos que comercializan. Los comercios al por menor pueden proporcionar servicios adicionales a la venta de los bienes, como empaçado, envasado y entrega a domicilio. La construcción de este sector se basó en el análisis de tres componentes en conjunto, éstos son: tipo de bien que se comercializa (bienes para el uso personal o para el hogar); tipo de cliente (personas y hogares), y el preponderante, que es la forma de comercializar [“lucen como tiendas”, es decir, tienen acceso al público en general (se trata de lugares de venta abiertos al público) y extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas (mercancías disponibles a través de dependientes, mercancías presentadas en aparadores, salas de exhibición, unidades económicas con pasillos que permiten al cliente transitar para elegir su mercancía), atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento, hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera] (INEGI, 2018).

En este sector se clasifican siempre, independientemente de la forma en que comercializan, las unidades económicas que tienen como actividad principal el comercio de lentes; artículos ortopédicos; instrumentos musicales; mascotas; regalos; artículos religiosos; artesanías; ataúdes; pañales desechables; muebles para el hogar; muebles para jardín; cristalería, loza y utensilios de cocina; artículos para la decoración de interiores (alfombras, tapices y similares; plantas y flores naturales; antigüedades y obras de arte; lámparas ornamentales y candiles); artículos para la limpieza (excepto papel higiénico, detergentes y jabones); artículos para albercas; artículos usados; automóviles y camionetas; partes y refacciones usadas para automóviles, camionetas y camiones; llantas y cámaras para automóviles, camionetas y camiones; motocicletas y otros vehículos de motor; gas L.P. en cilindros, para tanques estacionarios y en estaciones de carburación; gas natural vehicular en estaciones de gas natural vehicular; el comercio en farmacias, supermercados, minisúpers, tiendas departamentales, ferreterías y tlapalerías, y materiales para la construcción en tiendas de autoservicio (SCIAN, 2018).

3.6 Características geográficas y económicas de Mérida y las comisarías que la integran.

A continuación, se encontrará una descripción de las características de la Ciudad de Mérida y las comisarías que la integran, sus características geográficas, económicas y socioeconómicas.

3.6.1 Características geográficas

El Municipio de Mérida pertenece al Estado de Yucatán, se localiza en el noroeste de la Península de Yucatán, entre los paralelos 20° 45' y 21° 15' latitud norte y los meridianos 89° 30' y 89° 45' longitud oeste, coordenadas UTM; limitando al norte con los Municipios de Progreso y Chicxulub Pueblo; al sur con los Municipios de Tecoh, Abalá y Timucuy; al este con los Municipios de Conkal

Tixpéhual; y al oeste con los Municipios de Ucú y Umán (Plan Municipal de Desarrollo, 2017).

Tiene una superficie de 87,422 hectáreas establecidas a partir del Límite Convencional Municipal utilizado por la Dirección de Catastro Municipal de Mérida que representa el 2.19% de la superficie estatal y el .005% de la superficie nacional (Plan Municipal de Desarrollo, 2015).

El Censo Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), estimó una población municipal de 892,363 habitantes, con fuerte representatividad en el contexto metropolitano y estatal: un 79.83% y un 42.55% de la población total respectivamente (INEGI, 2015), lo anterior, considerando a Conkal, Kanasin, Progreso, Ucú y Umán como parte de Zona Metropolitana de Mérida (ZMM).

En lo que respecta al Ayuntamiento de Mérida, éste reconoce a 8 localidades como Centros de Población: la Ciudad de Mérida, 27 Comisarías y 20 Subcomisarías. de las cuales, según las clasificaciones de INEGI (2016) más actualizadas, la Ciudad de Mérida y cinco localidades son urbanas, con más de 2,500 habitantes (Comisarías: Caucel, Chablekal, Cholul, Komchén y San José Tzal), mientras que 39 son clasificadas como rurales, con menos de 2,500 habitantes (Comisarías: San Matías Cosgaya, Dzitya, Dzununcán, Molas, San Pedro Chimay, Santa Cruz Palomeque, Sierra Papacal, Sitpach, Tahdzibichén, Texán Cámara, Opichén, Tixcacal, San Antonio Tzacalá, Xcanatún, Xmatkuil, Yaxnic, Xcunya, Tamanché y Oncán; Subcomisarías: Chalmuch, Cheumán, Dzibilchaltun, Dzidzilché, Dzoyaxché, Kikteil, Noc-Ac, Petac, Sac-Nicté, San Antonio Hool, San Ignacio Tesip. Santa Maria Chi, Susula, Suytunchén, Temozón Norte, Tixcuytún, Yaxché Casares, Santa María Yaxché y Hunxectamá.

3.6.2 Características económicas

Con base en la información del DENU 2016-1, se afirma que, al cierre del año 2015 en el Municipio, existían 50,681 Unidades Económicas (INEGI, 2016), las cuales cumplen con alguna de las siguientes características: 1) Establecimiento fijo (espacio físico con paredes y techos), 2) Funcionamiento al menos tres días a la semana en el mismo espacio físico, 3) Infraestructura anclada al piso (en el caso de establecimiento sin paredes y techos) (INEGI, 2016).

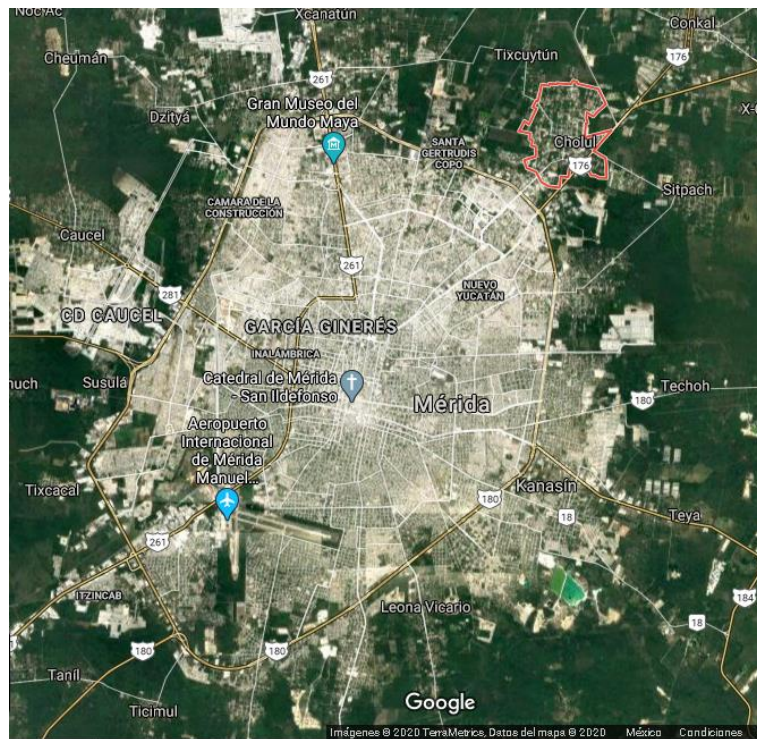
Por tanto, quedan excluidas las Unidades Económicas que llevan a cabo actividades de manera ambulante o aquellas en las que los locales son desmontables y se remueven diariamente.

Para el caso de la actividad agrícola, en Mérida se pasó de 3,557 hectáreas en 2001 a 1,430 en 2009, disminuyendo en un 60% la superficie aprovechada para dicha actividad en el lapso indicado (OEIDRUS). Dicha reducción puede vislumbrarse a través de los datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que para 2014 registró tan solo 47 hectáreas sembradas y cosechadas para sus principales cultivos con respecto al contexto estatal (calabacita, chile verde tomate hortalizas y papaya) (INEGI, 2015). De igual forma, SAGARPA tiene datos sobre apoyos para la actividad agrícola, otorgando en 2013 a 108 productores beneficiarios, recursos del Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), abarcando una superficie de 121 hectáreas, mientras que, en 2014, 106 productores se beneficiaron del mismo programa, cuyo nombre cambio a PROAGRO, abarcando una superficie de 119 hectáreas. Otro dato relativo a la superficie agrícola en el Municipio, son las 578 hectáreas en las cuales para 2013 se hacía uso de fertilizantes mientras que en 32 hectáreas se usaban semillas mejoradas (INEGI, 2015).

3.7 Comisaría de Cholul

El nombre Cholul significa en idioma maya “madera en el agua”. Entre 1910 y 1921 se llamó Chelul. La localidad de Cholul se encuentra localizada a 11 kilómetros al nororiente del centro de la ciudad de Mérida, como se observa en el mapa de la figura 3.4. Se llega a la localidad por la carretera que lleva a la ciudad de Motul de Carrillo Puerto. Por el crecimiento urbano, se le considera ya un suburbio de la ciudad capital del estado (Ayuntamiento de Mérida, 2019).

Figura 3.4. Ubicación geográfica de la comisaría de Cholul



Fuente. Google Maps (2020).

Según el censo de 2005 realizado por el INEGI, la población de la localidad era de 5161 habitantes, de los cuales 2624 eran hombres y 2537 eran mujeres. La evolución demográfica de la comisaría de Cholul se presenta a continuación.

Tabla 3.1 Evolución demográfica de Cholul.

Año	1900	1910	1921	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	1995	2000	2010
Personas	154	252	374	497	582	801	1136	1395	2165	3137	3712	4439	5880

Fuente. INEGI (2010).

La infraestructura de la comunidad se compone de lo siguiente: Iglesia católica (parroquia más una capilla), tres templos evangélicos, parque infantil, campo deportivo, Jardín de niños "Josefina Ramos del Río", Escuela primaria matutina "Agustín Melgar", Escuela primaria vespertina "Agustín Franco Villanueva", Escuela secundaria general "Alfredo Barrera Vázquez", Colegio de Bachilleres del Estado de Yucatán, 2 canchas de usos múltiples, biblioteca, comedor, módulo médico (Ayuntamiento de Mérida, 2019).

3.8 Micronegocios de comercio al por menor en la comisaría de Cholul.

A continuación, en la tabla 3.2, se presenta un resumen de los micronegocios de comercio al por menor encontrados en las calles principales de la comisaría. Se contabilizaron 32 unidades de negocio, esto después de realizarse un recorrido en persona (esto antes de que se impusieran restricciones por la pandemia por COVID-19 y constatar que estuvieran en operación, además se clasifican en función de las definiciones del SCIAN.

Tabla 3.2 Comercios al por menor en Cholul

Clasificación	Micronegocios
Tiendas de abarrotes y similares	1. La Bodeguita 2. El Divino Niño 3. Abarrotes La Vidalia 4. Abarrotes Paulina 5. La Bendición de Dios 6. La Bendición de Dios (II) 7. Tendejón La Guadalupana 8. Licorería La Morenita 9. Mailén 10. Way Café 11. Supertortillería Julio 12. Mercado 13. La Mestizita 14. Expendio Cholul
Ferreterías y Tlapalerías	15. La Bendición 16. Tlapalería Villegas 17. Ferronorte
Tiendas de Ropa	18. Árbol House 19. Tolok
Artículos para albercas	20. Albercas y más
Artículos para la limpieza	21. Eco Sak 22. Gigante de la limpieza
Materiales para la construcción	23. La Herradura 24. Santa Úrsula 25. Mosaicos Cholul 26. Tinacos Rodríguez
Regalos	27. Globi Pop
Mascotas	28. Zoo Care 29. Granos y semillas 30. El Paso
Papelerías	31. Papelería Cholul 32. Papelería Koty 33. La Santa Cruz
Refaccionarias	34. Refaccionaria Brinoo

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En el capítulo, se presenta paso a paso, la metodología seguida durante la investigación, describiendo cada apartado y concepto utilizado. Se describen el tipo, enfoque, y diseño de investigación seleccionados, así como el procedimiento y técnicas para la obtención y análisis de datos.

4.1 Enfoque de la investigación.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005) el enfoque de esta investigación es de carácter cualitativo con la finalidad de profundizar en cinco casos particulares, lo esencial de este enfoque es describir el fenómeno social a partir de los rasgos principales y definitivos del caso. La investigación cualitativa es un proceso interpretativo de investigación basado en diferentes técnicas para examinar un problema humano o social (Vasilachis, 2006). Este tipo de investigación presenta dos características: la naturista y la interpretativa. Naturista, porque estudia a las personas en la cotidianidad y en el ambiente en el que actúan dentro de sus contextos; e interpretativa, porque pretende comprender y profundizar las diferentes perspectivas e interpretar los significados, sentimientos y creencias que las personas le otorguen a los fenómenos (Álvarez-Gayou, 2003).

Esta investigación se enfocó en describir la manera en que los micronegocios de comercio al por menor de la comisaría de Cholul toman acciones para subsanar las debilidades financieras y técnicas y como pueden mejorar con alternativas de bajo costo y de impacto directo en las oportunidades ante un entorno retador para sostener su competitividad en el tiempo.

4.2 Alcance

Por cuanto a su alcance se trata de un estudio de carácter descriptivo porque se pretendió medir para especificar las características del fenómeno observado, es decir la situación actual de las estrategias competitivas de los

micronegocios (Hernández, Ferández y Baptista, 2014). De acuerdo con Yin (2003) el alcance es entender el propósito de la investigación, ser capaz de interpretar la información conforme es recolectada.

4.3 Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández, et al. (2014) la investigación tuvo un diseño no experimental ya que no se realiza alguna manipulación y/o alteración de las variables analizadas, ni de la información obtenida de las fuentes primarias (dueños de los micronegocios) a través de la aplicación de las entrevistas. Aunado a lo anterior, el estudio es del tipo transversal al ser realizado en un período de tiempo determinado, es decir, en un solo momento.

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis fueron cinco micronegocios de comercio al por menor de la comisaría de Cholul, Municipio de Mérida, Estado de Yucatán.

Los sujetos de estudio que se utilizaron para llevar a cabo el análisis de las estrategias competitivas fueron los dueños y empleados de los cinco micronegocios de comercio al por menor que aceptaron colaborar en el estudio.

4.4 Población

A continuación, en la tabla 4.1, se presenta un resumen de los micronegocios de comercio al por menor encontrados en las calles principales de la comisaría. Se contabilizaron 34 unidades de negocio, esto después de realizarse un recorrido en persona y constatar que estuvieran en operación, además se clasifican en función de las definiciones del SCIAN.

Tabla 4.1 Comercios al por menor en Choul

Clasificación	Micronegocios
Tiendas de abarrotes y similares	1. La Bodeguita 2. El Divino Niño 3. Abarrotes La Vidalia 4. Abarrotes Paulina 5. La Bendición de Dios 6. La Bendición de Dios (II) 7. Tendejón La Guadalupana 8. Licorería La Morenita 9. Mailén 10. Way Café 11. Supertortillería Julio 12. Mercado 13. La Mestizita 14. Expendio Cholul
Ferreterías y Tlapalerías	15. La Bendición 16. Tlapalería Villegas 17. Ferronorte
Tiendas de Ropa	18. Árbol House 19. Tolok
Artículos para albercas	20. Albercas y más
Artículos para la limpieza	21. Eco Sak 22. Gigante de la limpieza
Materiales para la construcción	23. La Herradura 24. Santa Úrsula 25. Mosaicos Cholul 26. Tinacos Rodríguez
Regalos	27. Globi Pop
Mascotas	28. Zoo Care 29. Granos y semillas 30. El Paso
Papelerías	31. Papelería Cholul 32. Papelería Koty 33. La Santa Cruz
Refaccionarias	34. Refaccionaria Brinoo

Fuente. Elaboración propia.

4.5 Selección y cálculo de la muestra de los elementos de análisis

De acuerdo con Hernández et al. (2014), al tratarse de una muestra no probabilística, la elección de los elementos de análisis no depende de la probabilidad, sino de las causas ligadas a las características de la investigación que así lo determina. Para esta investigación el muestreo fue por conveniencia, ya que los individuos entrevistados se han seleccionado por su disponibilidad de participación, no por medio de un criterio estadístico.

Para este estudio decidieron participar los siguientes micronegocios.

Tabla 4.2 Muestra de análisis.

Clasificación	Micronegocios
Tlapalerías y ferreterías	1. Ferrotlapalería Villegas 2. Ferrotlapalería del Parque
Tiendas de ropa/artesanías	3. Tolok
Tienda de abarrotes	4. Zona de los desechables
Artículos de limpieza	5. Gigante de la limpieza

Fuente. Elaboración propia.

4.6 Categorías de análisis.

Estrategia competitiva. De acuerdo con Hill y Jones (2009) son el conjunto de acciones organizadas que los responsables de los negocios toman para mejorar el desempeño de un negocio y la diferenciación como la capacidad de un negocio de ofrecer un producto con características singulares

Gestión empresarial. Corresponde al conjunto de la planificación, organización, dirección y control de la empresa.

Fuerzas competitivas. Aspectos que permiten a los administradores enfrentar con estrategias los factores externos que pueden afectar la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores Porter (2009).

De acuerdo con Porter, la competitividad en una organización estaría conformada por 5 fuerzas o pilares fundamentales:

Fuerza 1: Entrada potencial de Nuevos Competidores.

Fuerza 2: Entrada potencial de Nuevos Competidores.

Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores.

Fuerza 4: Poder de Negociación de los Clientes

Fuerza 5: Rivalidad entre Empresas Competidoras.

Apoyos. Condiciones, ayudas gubernamentales y/o privadas, factores externos, que los microempresarios consideran que, de implementarlos, su negocio mejoraría considerablemente.

4.7 Instrumento de recolección de información

Para esta investigación se utilizó una entrevista semiestructurada que se aplicó a los dueños de los micronegocios y en el caso particular de dos de las empresas se aplicó de manera paralela a un empleado de cada una, mediante una guía de preguntas específicas con respecto al tema de investigación y se anexaron preguntas adicionales durante la entrevista que ayudaron en el aporte de algún conocimiento esencial en la investigación, estas fueron captadas de forma escrita y en grabación de audio por el entrevistador.

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

Tabla 4.3 Descripción de las secciones del instrumento de medición.

Estructura	Tipo del ítem
Datos de control	11 preguntas abiertas 4 dicotómicas
Recursos tecnológicos y canales de venta	15 preguntas abiertas
Adaptación y gestión	8 preguntas abiertas
Proveedores y clientes	5 preguntas abiertas
Mejoras	2 preguntas abiertas

Fuente. Elaboración propia.

4.7.1 Aplicación del instrumento.

La información se obtuvo a través de los dueños y empleados de los micronegocios objeto de estudio por medio de la aplicación de la entrevista guiada. El proceso de recolección de la información se llevó a cabo de forma virtual, utilizando canales digitales, de la manera siguiente. Después de un acercamiento a los micronegocios, se les explicó de manera general la investigación y sus alcances y se solicitó su participación en el proyecto. A los dueños de micronegocios que decidieron colaborar con la investigación, se les realizó una segunda visita, donde se les detalló la investigación, en qué consistía su participación y se programó una fecha para la aplicación del instrumento.

En la fecha programada para cada microempresario se procedió a la aplicación del instrumento de medición, el cual fue administrado por el responsable del proyecto de investigación al dueño del micronegocio, de manera directa-personal.

4.7.2 Validez del instrumento

En cuanto a la forma del instrumento, se determinó realizar una validación de cada una de las preguntas, teniendo como evaluadores a tres expertos en el tema de estudio del Instituto Tecnológico de Mérida, dichos expertos estuvieron

de acuerdo con la redacción de cada una de las preguntas de las cuatro secciones de la guía de entrevista.

4.8 Procesamiento de la información recolectada.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) existen diferentes sistemas útiles para ayudar a interpretar los estudios cualitativos que son útiles para promover y fomentar la creación del análisis. En el procesamiento de datos cualitativos, algunas de las aplicaciones más utilizadas son: Atlas.ti, Ethnograph, NVivo, Decision Explorer, MAXQDA, HyperQual, HyperRESEARCH y QUALOG.

El proceso de análisis en esta investigación se llevó a cabo a través del software NVivo para relacionar la información recopilada mediante diagramas que facilitan la interpretación y análisis de los resultados; el software permitió hacer una codificación basada en el marco referencial y de las preguntas del instrumento, lo que posteriormente permitió sentar las bases para un análisis de conglomerados, comparativa entre casos y relación entre codificación y como esa era común a cada persona entrevistada. La codificación se realizó reuniendo todas las referencias a un tópico, idea, tema, persona u otra entidad específica que los microempresarios y/o empleados hicieron referencia durante la entrevista, lo anterior tomando como base el marco referencial estudiado en capítulos previos. La información obtenida y codificada se procesó comparando conglomerados entre temas similares, entre empresas de naturaleza similar, entre códigos, además de un análisis de frecuencia de palabras utilizadas en las respuestas y cómo estas son comunes y/o diferentes a las respuestas de otros informantes.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de la investigación realizada de acuerdo con la metodología planteada en el capítulo anterior, así como también los resultados obtenidos de las características sociodemográficas de los propietarios de los micronegocios de comercio al por menor que aceptaron participar en el estudio.

Los resultados se presentarán de manera paralela a la estructura del instrumento de recolección de información, presentando un resumen de los datos de control, una descripción de los informantes además de analizar cada subsección de manera detallada para tener una mejor concepción de la realidad reportada por los microempresarios.

5.1 Análisis del perfil sociodemográfico.

Antes de examinar cada una de las variables analizadas en esta investigación, se describen las características demográficas de los dueños de los micronegocios entrevistados, tales como género, edad, nivel de estudios, antigüedad de la empresa y si son vecinos o no de la comisaría de Cholul. En la Tabla 5.1, se describen estos datos, como se puede observar la gran mayoría de los dueños son del sexo masculino, mayoritariamente casados y con una edad promedio de 54.3 años. Como se esperaba en negocios de esta naturaleza, los microempresarios, el 80% de ellos están vecindados en la comisaría y todos los negocios son empresas familiares, lo que confirma lo que la teoría dice sobre como este tipo de negocios son el sustento de muchas familias. En términos generacionales, todas las empresas investigadas pertenecen la primera generación y en promedio emplean al menos a un empleado que es miembro de la familia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla 5.1 Análisis del perfil sociodemográfico.

	Edad	Sexo	Estado civil	Vive en Cholul	Grado de estudios	Habla otra lengua
Microempresario A	48	Femenino	Soltero	Si	Secundaria	Inglés
Microempresario B	43	Masculino	Casado	Si	Secundaria	No
Microempresario C	70	Masculino	Casado	Si	Primaria	No
Microempresario D	70	Masculino	Casado	Si	Licenciatura	No
Microempresario E	43	Masculino	Soltero	No	Licenciatura	Inglés

	Número de empleados	Antigüedad de la empresa	Empresa familiar	Número de empleados que son familiares	Generación
A	0	6 meses	Si	0	1a
B	2	3 meses	Si	2	1a
C	2	6 años	Si	2	1a
D	3	25 años	Si	1	1a
E	5	3 meses	Si	0	1a

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5.2 Horarios de operación de los micronegocios estudiados.

		Horarios de operación
A	Ferrotlapalería Villegas	L-V 8am-8pm S 8am-8pm D 8am-8pm
B	Ferrotlapalería del parque	L-V 8am-7pm S 8am-5pm D 8am-1pm
C	Zona de los Desechables	L-V 7am-9pm S 7am-9pm D 7am-2pm
D	Tolok	L-V 11am-6pm S 11am-9pm
E	Gigante de la Limpieza	L-V 9am-6pm S 8am-6pm

Fuente. Elaboración propia.

5.2 Descripción de los informantes.

A continuación, se presenta una tabla detallando el número de informantes por empresa.

Tabla 5.3 Total de informantes entrevistados.

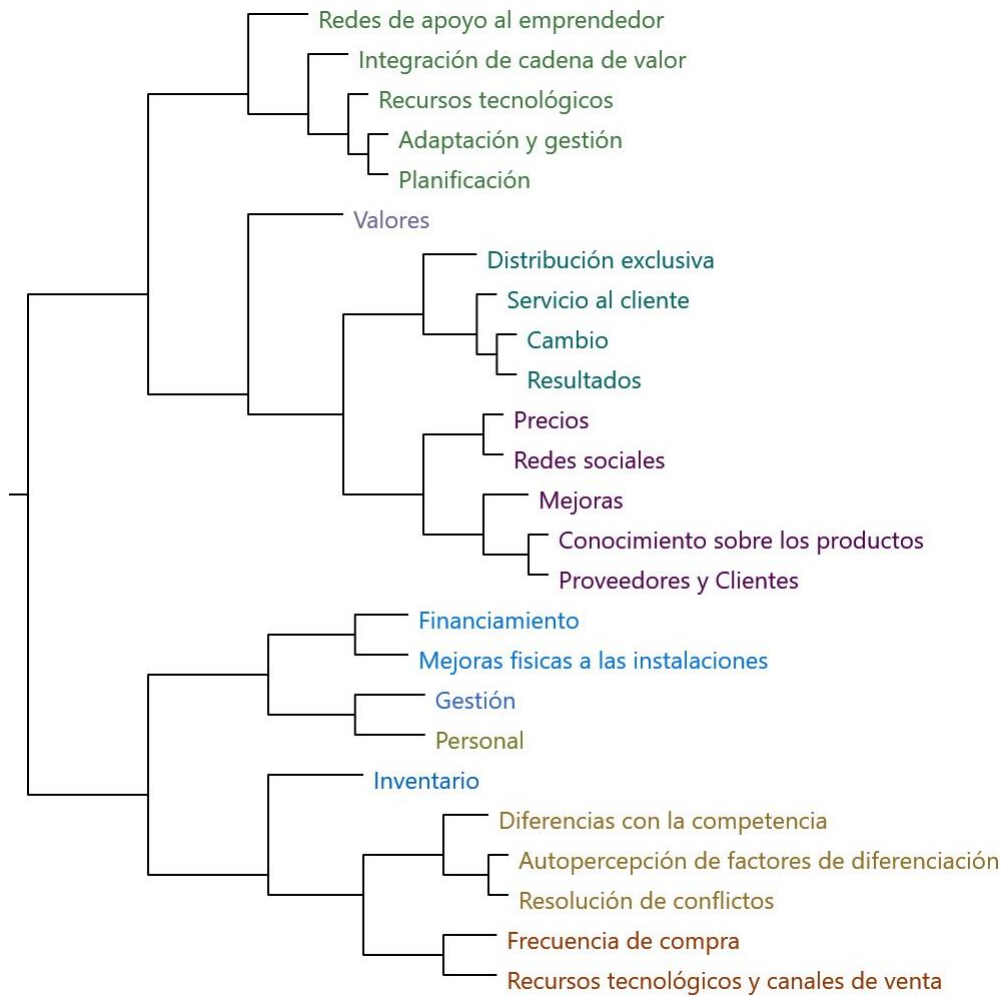
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Número de informantes entrevistados	1 dueño	1 dueño 1 empleado	1 dueño	1 dueño	1 dueño 1 empleado

Fuente. Elaboración propia.

5.3 Análisis de conglomerados.

Para empezar el análisis de la información obtenida de las transcripciones de las entrevistas se procedió a elaborar una codificación basada en el instrumento y de acuerdo con los criterios de los investigadores. El software arrojó el siguiente análisis de conglomerados con respecto a la similitud de codificación basado en las respuestas. En la figura 5.1 se aprecia cómo los códigos están cerca en función de las respuestas, códigos en la misma rama están más cerca en la información que contienen, mientras más alejados están unos de los otros las respuestas tienen naturaleza distinta.

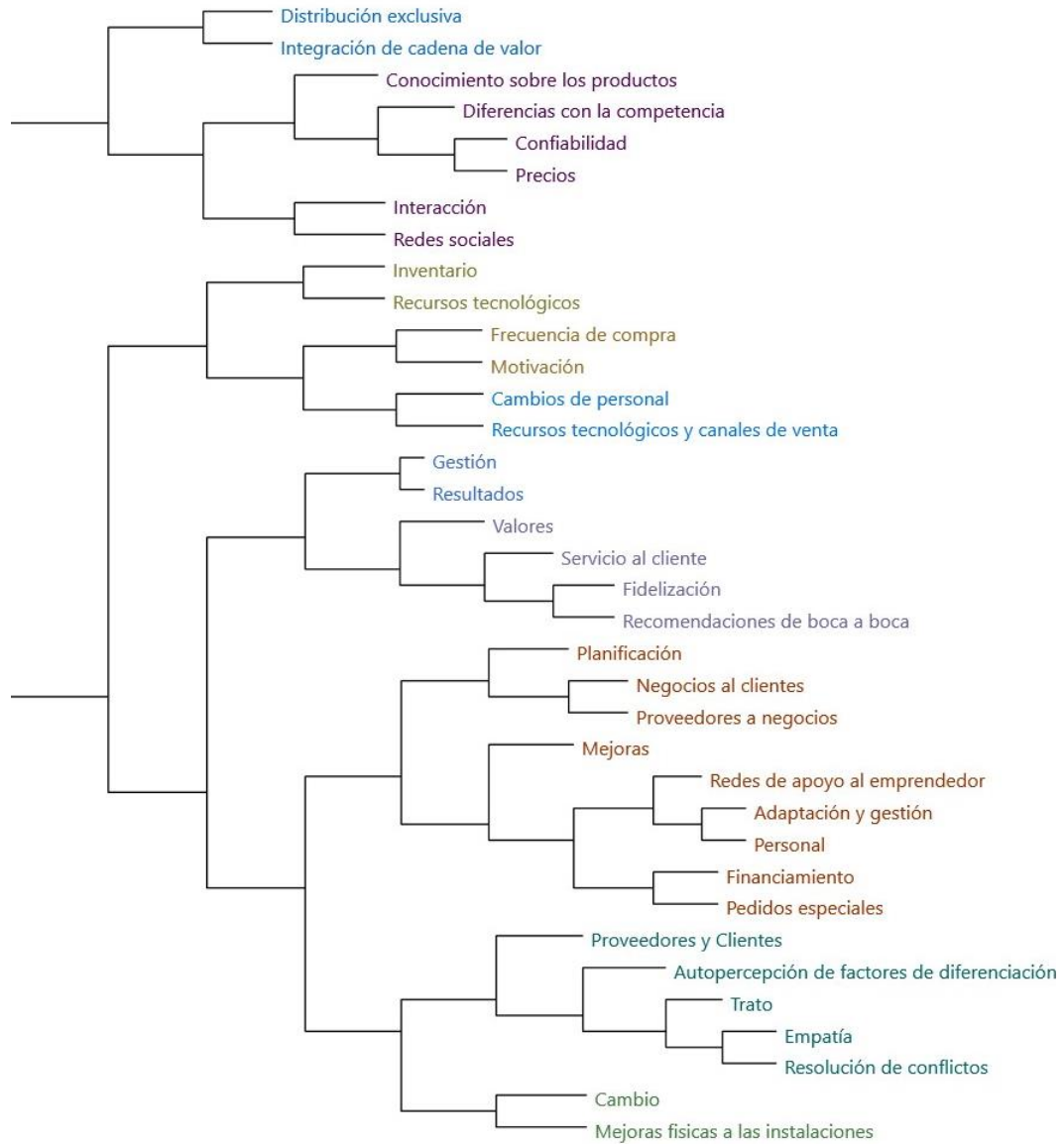
Figura 5.1. Elementos conglomerados por similitud de codificación.



Fuente. Elaboración propia.

Para esta investigación es de mucha utilidad realizar un análisis de conglomerados por similitud de palabras, para saber cómo coinciden o difieren las respuestas de los empresarios y empleados, a continuación, en la figura 5.2 se puede apreciar las coincidencias entre las respuestas de los clientes para cada código.

Figura 5.2. Elementos conglomerados por similitud de palabras.



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a las secciones del instrumento utilizado en esta investigación es importante señalar que un análisis de conglomerados basado en las palabras (respuestas) de los entrevistados arrojó una similitud entre respuestas para las secciones “Adaptación y gestión” y “Mejoras” y estos se acercaron menos en las respuestas a “Proveedores y clientes” así mismo estos presentaron más diferencia

combinados con respecto a “Recursos tecnológicos y canales de venta”, todo lo anterior se puede observar en la 5.3.

Figura 5.3. Análisis de conglomerados para las secciones del instrumento por similitud de palabra.

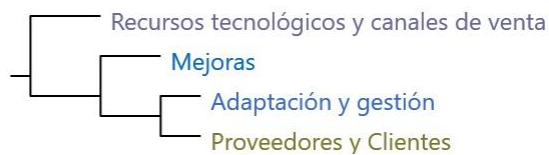


Fuente. Elaboración propia.

Al momento de codificar las respuestas de los entrevistados, un análisis de conglomerados para la codificación de las entrevistas arrojó el resultado que se puede observar en la figura 5.4. Por último, los casos analizados (micronegocios) fueron sometidos a un último análisis de conglomerados con respecto a la codificación (figura 5.4) y las palabras utilizadas (figura 5.5).

Figura 5.4. Análisis de conglomerados para las secciones del instrumento por similitud de codificación.

Elementos conglomerados por similitud de codificación



Fuente. Elaboración propia.

Figura 5.5. Análisis de conglomerados para los casos analizados por similitud de palabras.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura anterior, los casos de estudio que se encontraron con respuestas más cercanas entre sí fueron Tolok y Zona de los Desechables, mientras que estos junto a Ferrotlapalería Villegas se acercaron más a las respuestas de Ferrotlapalería del Parque, lo que no solo es palpable en sus respuestas sino comprobable por la naturaleza de ambos negocios. Es interesante señalar que las respuestas de Gigante de la Limpieza, en el análisis de conglomerados lo aleja de los demás negocios, lo cual también es un reflejo de la realidad ya que este negocio tiene una naturaleza distinta, al, no solo ser un comercio al por menor, pero además producir el stock que pone a venta. Dado que este último micronegocio es un micronegocio de comercio al por menor era del interés de esta investigación compararlo contra otros dado que además produce lo que vende; y así entender, por comparación, como comercializar y/o producir cambian el enfoque de las estrategias de los negocios. En la figura 5.6 se puede observar que el análisis de conglomerados por similitud de codificación confirma la realidad en la que los casos de Ferrotlapalería Villegas y Ferrotlapalería del Parque son similares al estar en el mismo giro de negocio mientras que Tolok y Zona de los Desechables son similares por sus giros; y de nuevo Gigante de la Limpieza se aleja de los demás por las razones ya expuestas con anterioridad.

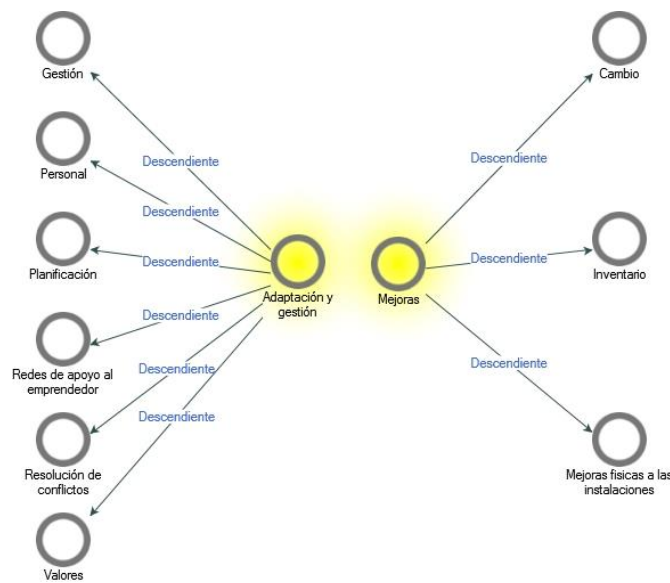
Figura 5.6. Análisis de conglomerados para los casos analizados por similitud de codificación.



Fuente. Elaboración propia.

Una comparativa, en la figura 5.7 entre la Adaptación y gestión con las Mejoras permite observar como muchos más elementos están involucrados y presentes en la conversación de los microempresarios para ser mas competitivos. Las mejoras están conformadas por el cambio, las características de su inventario y la mejora física de sus instalaciones.

Figura 5.7. Adaptación vs Mejoras.

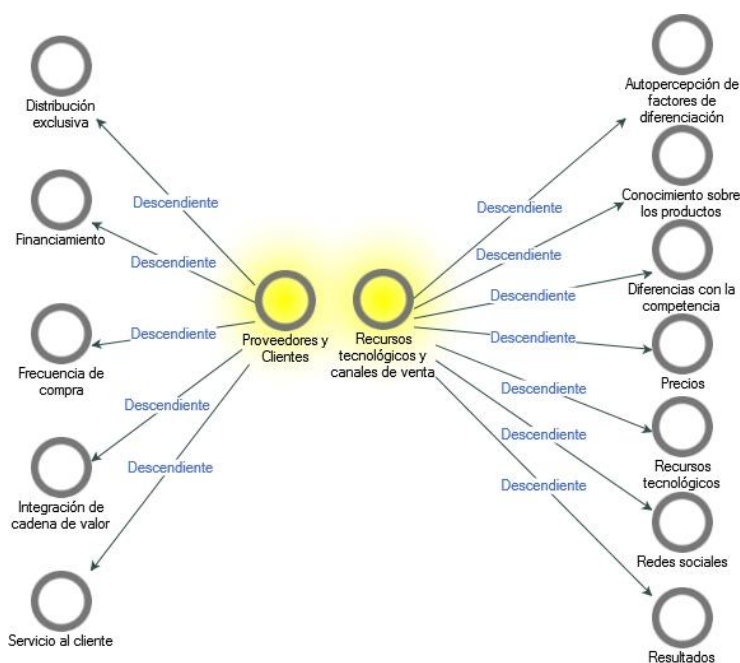


Fuente. Elaboración propia.

Para el caso de Proveedores y Clientes lo que es más relevante para los microempresarios son las alianzas estratégicas con los proveedores, el financiamiento que reciben por parte de estos, y como esto ayuda a integrar la

cadena de valor hasta el cliente final a través del servicio al cliente; en el otro lado de la comparación (haciendo una analogía con la cadena de valor) es pertinente señalar que los temas que ocupan la conversación de los microempresarios es su conocimiento sobre los productos, como esto los diferencia de la competencia, como pueden fijar precios que les hagan ser competitivos, los medios electrónicos para cerrar ventas y los resultados de la integración de todo lo anterior.

Figura 5.8. Proveedores y Clientes Vs. Recursos tecnológicos y canales de venta.



Fuente. Elaboración propia.

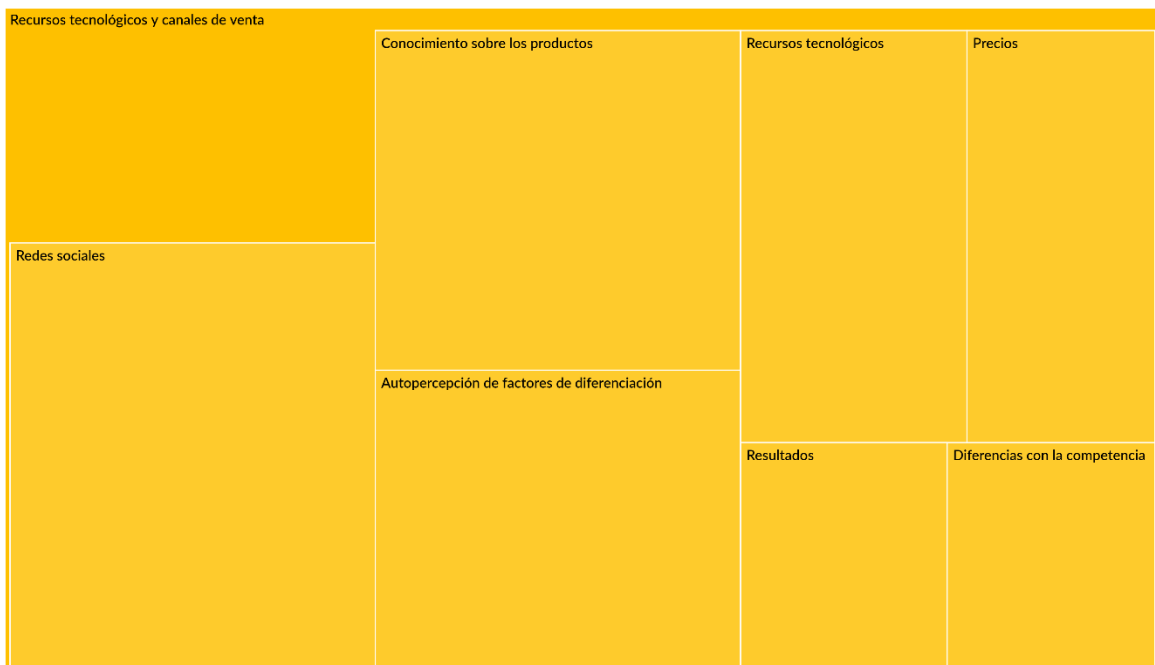
5.4 Descripción de sus canales de venta.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados es relevante señalar que los micronegocios tienen plenamente identificadas las características que los diferencian de su competencia y son capaces de enumerarlos en orden de importancia. De acuerdo con su percepción, para ellos es importante el precio (entendiéndose como precios bajos), el inventario basto y variado, el conocimiento profundo de su inventario (y cómo este presenta una solución a las necesidades de los clientes), la exclusividad de venta de sus productos (entendiéndose como

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

distribuidores oficiales o punto de venta exclusivo) y finalmente el trato (entendiéndose como amable y empático) al cliente. Un análisis de conglomerados por similitud de palabra permite observar el peso relativo de las respuestas y/o tópicos en ellas dentro de una sección que los englobe; por ejemplo en la figura 5.9 se puede apreciar el análisis de conglomerados para los Recursos tecnológicos y canales de venta para los códigos de esta sección, el tamaño y la posición de cada rectángulo indica la relevancia de cada respuesta/tópico con respecto a la sección, que en este caso es Recursos Tecnológicos y Canales de Venta.

Figura 5.9. Análisis de conglomerados para los recursos tecnológicos y canales de venta.



Fuente. Elaboración propia.

Es importante señalar que, según los propios empresarios, todas las microempresas de este estudio solo cuentan con puntos de venta en la comisaría. Los microempresarios esperan llegar a un mayor número de diferentes formas, dos de ellos (C, E) solo utilizando las redes sociales Facebook e Instagram, dos

de ellos (B, D), además de lo que se menciona actualmente, utilizarán recomendaciones boca a boca y ventas especiales en el establecimiento, mientras uno de ellos refirió estar contento y satisfecho con su clientela actual (A).

En cuanto a sus bienes, se descubrió que, para dos de las microempresas (A, B), las cualidades técnicas y calidad física de los artículos de su inventario, para dos (C, E) el precio (y costo) de su línea de bienes, y para otro (D), la originalidad de los elementos de su inventario son las principales características que los separan de sus competidores.

En cuanto a la formación que reciben los empleados de sus empleadores para conocer mejor sus productos, los microempresarios confían en la formación que reciben de sus proveedores, así como en su propia experiencia de vida, pues dos de ellos (D,E) mencionan haber trabajado en oficinas y / o trabajos relacionados con el negocio (como en el caso tanto de las ferrotlapalerías, A y B, como del micronegocio E de productos de limpieza), mientras que una empresa cree que este proceso de educación y aprendizaje ocurre cuando los artesanos (sus proveedores) se agregan al catálogo de productos, otra empresa (D) cree que este conocimiento se transmite de una generación a la siguiente.

La comunicación con los empleados es un componente fundamental de lo que los clientes esperan de una empresa para mantener una visión y una misión claras. Tras una revisión exhaustiva de las respuestas en esta área, es importante enfatizar que, para todos los propietarios de negocios con empleados, es fundamental enseñarles los valores en torno a los cuales se construye la empresa.

Todos los entrevistados coinciden en que, además de esto, es trascendental desarrollar una primera comunicación efectiva con el cliente para entender lo que requiere e identificar puntos de convergencia entre lo que requiere y lo que ofrece el negocio en su propuesta de valor, todos coinciden en que es necesario un diálogo dinámico para transmitir el mensaje.

En respuesta a la pregunta de si la forma en que manejan su negocio actualmente está produciendo buenos resultados, todos y cada uno de los

emprendedores dijeron que sí; creen que los procedimientos y métodos que utilizan para administrar sus negocios producen buenos resultados; basan su respuesta en el número de clientes, el crecimiento a corto plazo y las ventas.

La frecuencia con la que los clientes vuelven a comprar productos en los negocios investigados varía en función de la naturaleza de cada uno de ellos. Por ejemplo, las ferrotlplaterías (A, B) y la tienda de abarrotes (C) informan tener clientes que los visitan de manera diaria, mientras que la tienda de artesanías y el fabricante de productos de limpieza informan tener clientes semanales. Cabe destacar que cada uno de ellos afirma que la época del año juega un papel importante en la frecuencia con la que los clientes satisfacen sus necesidades con cada una de sus ofertas de valor.

La lealtad es un aspecto fundamental para las microempresas estudiadas y algo a lo que prestan especial atención; todos los microempresarios y, en su caso, los empleados coincidieron en que es algo que siempre hacen; una invitación a visitar siempre el negocio; la lealtad se mide por la confianza que los clientes tienen en la opinión técnica de las propuestas de valor que ofrecen y qué tan bien se entregan; dos microempresarios (A, B) del estudio miden la lealtad por la confianza que los clientes tienen en la opinión técnica de las propuestas de valor que ofrecen y que también entregan. Uno de los microempresarios (E) afirma que cuantificar la lealtad es difícil para él, pero una medida es saber que los consumidores están contentos porque compran semanalmente. Admite que no todos los clientes compran semanalmente, pero asegura que los clientes frecuentes representan el 50% de la cartera que ahora tiene. La medida de la lealtad del cliente para los dos microempresarios restantes (C, D) se basa en recomendaciones de boca en boca, que son sugerencias hechas por los clientes actuales a los nuevos clientes para visitar las empresas.

Debido a que los nuevos clientes son tan importantes para las microempresas, indican que la primera transacción es crucial para las ventas posteriores. El trato y los costos, así como el hecho de que el cliente se vaya con la impresión de que lo trataron bien, son los factores más significativos para que

un cliente regrese por segunda vez, según un microempresario cuestionado (B). Otro de los microempresarios que participó en la encuesta (A) dijo que tratar a los clientes con compasión y familiaridad es lo que les hace volver a comprar; para él, esa familiaridad es lo que les hace volver a comprar; los precios competitivos hacen que los clientes de un tercer empresario (D) regresen; para los dos últimos (C, E), la información es fundamental; el consumidor debe comprender el uso de los artículos, la visión y el objetivo de la empresa, y su potencial para satisfacer las demandas actuales y futuras del consumidor a fin de comprar por segunda vez.

De todos los emprendedores, cuatro (B,C,D,E) de ellos creen que hay ciertas cosas que deben hacer para obtener mayores ingresos que sus competidores. Esto sería tener más para dar al cliente, buscando la actual línea de oferta y demanda, que, a menor precio, mayor demanda, esperando que sus clientes digan "*...ahí todos los precios son bajos...*", y comentó que esta técnica le ha funcionado hasta ahora. Otro emprendedor cree que la calidad y cantidad de su mercancía es la clave para diferenciarse de la competencia y ganar más dinero. Este microempresario (A) afirmó que hasta el momento este plan le ha funcionado; otro empresario manifestó que la calidad y cantidad de su inventario (B) es la clave para diferenciarse de la competencia y generar más dinero; para diferenciarse de la competencia, el microempresario que fabrica y promueve productos de limpieza debe centrarse tanto en el aspecto exterior como en el operativo. Su problema es adaptar eficientemente a su personal a los procedimientos mientras mantiene una planificación sólida.

Debido a que el negocio D nació de la necesidad de que varios artesanos tengan un punto de venta fijo dirigido a los clientes locales, una relación intrínseca con los artesanos que lo brindan es fundamental para diferenciarse y tener más ingresos para la tienda de artesanías que forma parte del estudio. Para el último negocio estudiado (C) en esta área, el trato (atención) al cliente y el precio es un factor importante para diferenciarse y tener más ingresos, la microempresaria comentó que "*...Aunque esté más barato, pero si no vendes calidad de nada te va a servir...*".

5.5 De sus recursos tecnológicos.

Tres de las microempresas (A,B,E) afirmaron tener software comercial para control de inventarios y facturación, enfatizando que estos les ayudan a agilizar todos sus procesos, mientras que las dos restantes realizan todos sus procesos administrativos de forma manual; sin embargo, estos dos últimos reconocen que al momento de la entrevista están buscando integrar a sus procesos tanto administrativos como operativos algún tipo de software o TIC. Los dos últimos (C, D) dependen más de los servicios contables y financieros externos, ya que emplean a un consultor para cumplir con las normas tributarias pertinentes; sin embargo, los tres primeros son más independientes en sus procedimientos contables.

Los recursos tecnológicos son un componente crítico en el crecimiento de todo tipo de empresas. Las empresas utilizan los canales digitales que ofrecen las redes sociales para publicitar sus productos como su principal medio de comunicación, como se aprecia en las siguientes respuestas textuales derivadas de la investigación. A continuación, se presentan las respuestas más pertinentes al respecto.

“Pues por el momento no los hemos enfocado a una propaganda como tal. Y si tenemos una plataforma de Facebook y una plataforma de Instagram, todavía estamos empezando y La tienda solo tiene un mes, bueno, 15 días abierto todavía, pero sí darnos a conocer perfecto tal. Pues sí, sería un futuro.” Ferrotlapalería del Parque

“Ahora no tengo una estrategia definida, solamente seguir con nuestro canal en redes sociales, prácticamente que es Facebook. Facebook hace el trabajo solito y con un buen seguimiento, una buena alimentación, alimentando el feed, alimentando promociones, mandando fotos o haciendo videos en vivo ya no se hace como los vendedores de antes. Ya no, ya no es necesario salir a tocar puertas. Sí, claro, ya no es tan importante. Si es una parte importante, pero ya no es prioridad. quien lo ha hecho ahorita en estos tres meses han sido las redes sociales.” Gigante de la Limpieza

“Tengo página en Facebook y en Instagram.” Tolok

“Aparte de la recomendación de personas, pues tenemos una página en el facebook de la zona de los desechables y cuando tenemos un producto nuevo lo anunciamos.” Zona de los desechables

La presencia digital en redes sociales fue un aspecto trascendental para cuatro de las microempresas estudiadas (B, C, D y E); los cuatro dueños de estas empresas esperan un mayor alcance con el uso de las redes sociales en la comunidad, esto es, que la comunidad los conozca, lleguen a más clientes y puedan posicionar sus mercancías. Por otro lado, el microempresario del negocio A, es un adulto mayor, y tiene la firme convicción de que uso de redes sociales en su negocio es un asunto del cual entiende y usa poco.

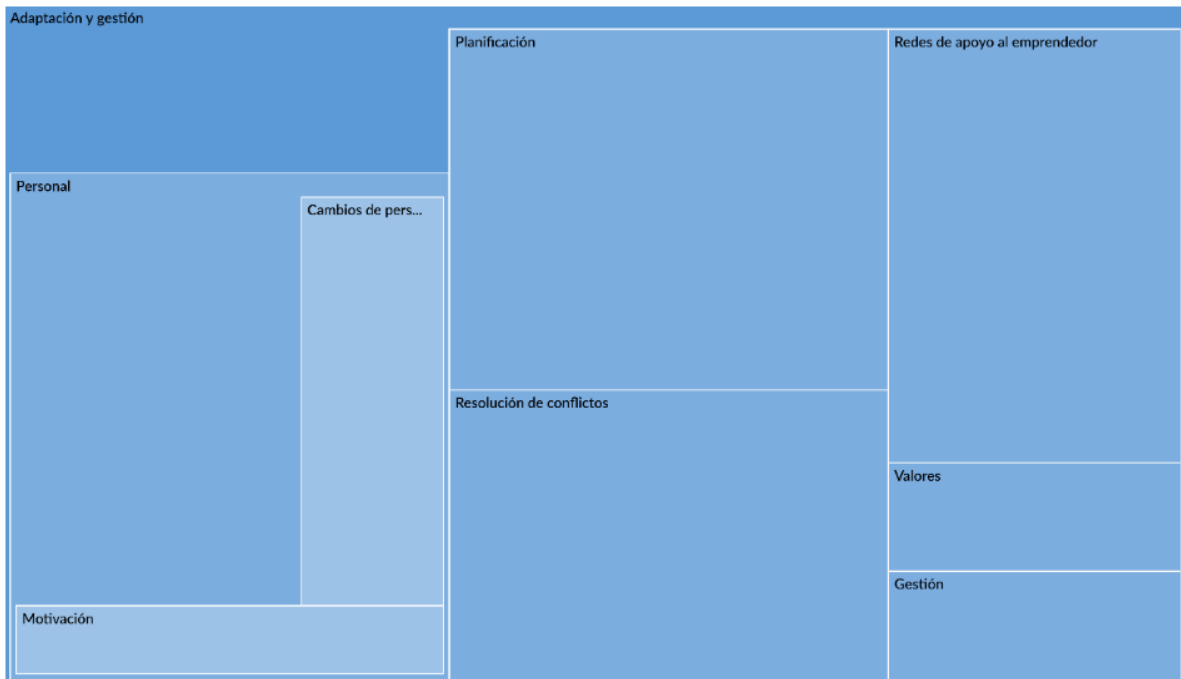
5.6 De su adaptación.

La responsabilidad total de los negocios estudiados recae en los dueños, todos ellos reportaron estar al frente y ser quienes toman las decisiones; es importante señalar el caso de Zona de los Desechables quien está experimentando un relevo generacional en la gestión y operación del negocio; la nueva generación aún toma decisiones y resuelve problemas en conjunto con la generación anterior. De nueva cuenta, es un punto de coincidencia que en estos cuatro negocios la resolución de conflictos y toma de decisiones están apoyadas en miembros de la familia del dueño que están directa o indirectamente relacionados con los negocios.

Por otro lado, y debido a su modelo de negocios, el dueño de Gigante de la Limpieza reportó que delega mucha de sus funciones operativas en su gerente y él es en quien se apoya para la resolución de problemas y toma de decisiones.

En el siguiente diagrama de conglomerados se puede observar cómo los diferentes aspectos de la gestión de los negocios pesan de manera diferente sobre la forma en la que los micronegocios gestionan su operación; es importante señalar que las áreas de los rectángulos mayores representan los aspectos que (según los entrevistados) tienen un mayor peso en la categoría de “Adaptación y Gestión”

Figura 5.10. Análisis de conglomerados para la adaptación y gestión.



Fuente. Elaboración propia.

5.7 De sus empleados.

Las relaciones laborales a la escala de micronegocios tienen aspectos particulares que son propios de una relación más cercana de la que podría ser en una empresa de mayor tamaño. Durante el último año, los negocios estudiados reportaron haber tenido cambios en su estructura organizacional, por ejemplo el negocio Zona de los Desechables experimentó y se encuentra en la fase final de un cambio generacional de quien es dueño y opera el negocio; por su parte Ferrotlapalería del Parque por tener poco tiempo de operación no tiene cambios recientes en su personal; Tolok es operado por la propia dueña (autoempleo), mientras que Ferrotlapalería Villegas respondió que su plantilla de empleados lleva ya varios años trabajando para el negocio. Gigante de la Limpieza si reportó haber tenido una rotación de personal importante en el último año.

Por cuanto a la motivación se refiere los hallazgos de esta investigación de nueva cuenta fueron tan particulares como cada negocio estudiado. Como se puede apreciar en las respuestas siguientes, la motivación está íntimamente relacionada con el estilo gerencial, con las relaciones interpersonales (si es un negocio familiar o no) e incluso con el giro del negocio.

“Como motivación, lo principal es tener un trabajo. En esta época está cañón... Segunda, que el sueldo está fijo. La tercera sería la libertad es en el sentido de que pues darte una escapada si tienes otros asuntos o algo por el estilo”. Ferrotlapalería del Parque

“Pagándoles bien bien”. Gigante de la limpieza

“Echándole ganas para ayudar a mi papá. Eso es la motivación”. Zona de los desechables

“Converso con los empleados, los escucho, hay que cuidar de los empleados para que ellos cuiden del negocio, convivo con los empleados, como con ellos. Si tienen un problema, los apoyo”. Ferrotlapalería Villegas

5.8 De su planeación

Para todos los micronegocios estudiados la planeación sucede de manera natural y sin darse cuenta; es importante señalar que las respuestas obtenidas en este rubro obedecen a las circunstancias particulares y al giro de cada uno de ellos. Todos los microempresarios comentaron que su planeación es resultado del sentido común y de las experiencias vividas; para dos de los microempresarios del giro ferretero la planeación sucede de manera semanal, mientras que para las tiendas de abarrotes y artesanías es una planeación diaria; es importante señalar en el caso de Gigante de la limpieza, refirieron que la planeación tiene que ser diaria. A continuación, se presentan las respuestas más relevantes relativas a la planeación.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“Pues sí, nos dividimos el trabajo es un poquito más de lo administrativo y él ve un poco más en cuanto al ordenamiento de la mercancía, ¿porque tratamos de que cuando los proveedores vengan y tengamos un cierto número en cuanto al material que nos falta, qué nos hace falta? Y aquí la mayoría de los proveedores vienen el día jueves. Les digo que vamos a tratar que hoy miércoles hagamos como un inventario de lo que nos hace falta. Entonces la frecuencia sería semanal”. Ferrotlapalería del Parque

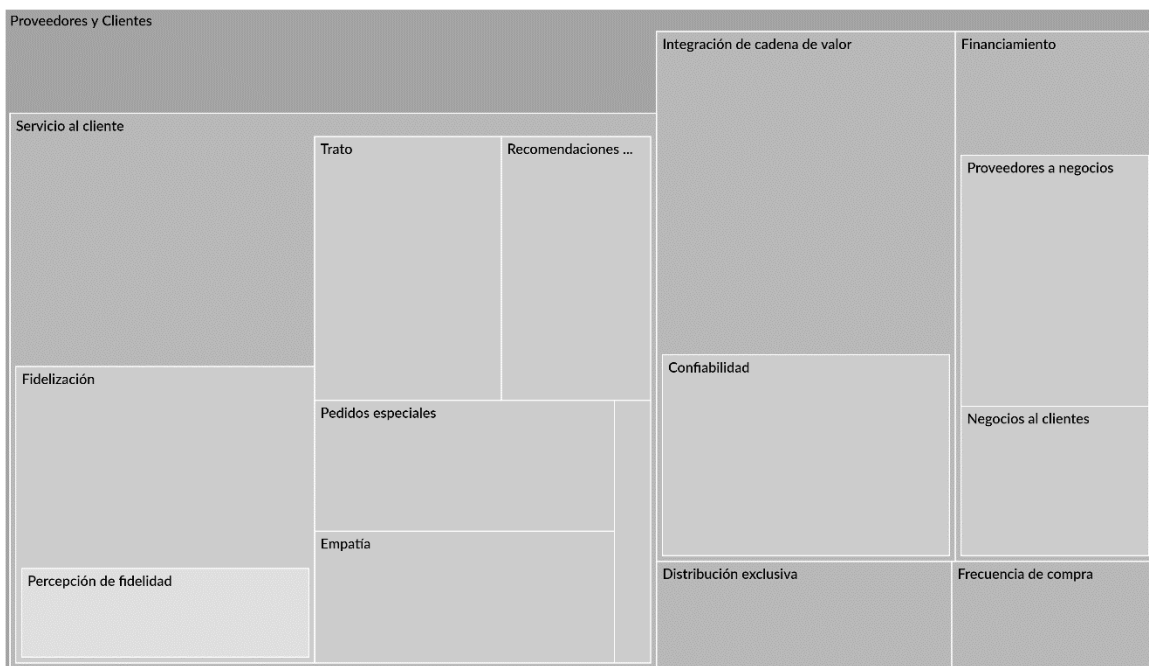
“A la parte operativa, a las 2, Si hay muchas cosas que mejorar internamente, muchísimo. Realmente sí. Sí, me ha faltado un poquito más de planeación, de organizar un poquito más la parte de operación. Ha sido el tema de la mano de obra. Es un poco complicado. No es fácil adaptar a empleados al proceso, pero sobretodo porque son como fabricante. No, no sólo somos un aparador, ¿no? Y ya no solo hacemos desde la mezcla, el envasado o el rellenado. Entonces es el a los chavos a que se adapten a los procesos y es un poquito y ha sido un poquito complicado. Pero está funcionando”. Gigante de la limpieza

“Siempre lo que más faltaba le digo al muchacho apúntalo o sino yo mismo. Tenemos una libreta y vamos apuntando los faltantes, si un cliente nuevo quiere tal producto se lo conseguimos y ya lo metemos en línea”. Ferrotlapalería Villegas

5.9 De sus proveedores y clientes.

La integración de la cadena de valor resultó ser un aspecto al que los microempresarios entrevistados tienen en mucha importancia. El éxito de sus relaciones con los clientes está determinado por la manera en la que se apoyan de sus proveedores y encuentran en ellos sus principales aliados. En la figura 5.11 se analiza la relevancia de cada tópico discutido en este aspecto con respecto la cadena de valor y su integración, el tamaño de las áreas, su posición y su contenido son un reflejo de dicha importancia de acuerdo con las entrevistas realizadas. En figuras posteriores se presenta una visualización específica para ambos.

Figura 5.11. Relevancia relativa de cada tópico sobre “Proveedores y Clientes”



Fuente. Elaboración propia.

5.9.1 Relación con proveedores.

La integración de la cadena de valor (alianzas estratégicas) es muy importante para la supervivencia de cualquier negocio. Todos los microempresarios entrevistados reconocen que sus proveedores son aliados estratégicos para la operación de sus negocios, por eso todos consideran que su relación con ellos es muy importante. Como se puede observar en las respuestas de los microempresarios, una relación de confianza les permite operar de manera correcta, mantener sus inventarios a los niveles planeados y recibir sus mercancías en tiempos y formas esperadas; cuando los proveedores presentan alguna falla la operación e incluso los modelos de venta y marketing se ven afectados. Es importante señalar que todos los microempresarios reportaron que para negocios particulares (encargos especiales, ventas especiales, y otras eventualidades que permitan incrementar los ingresos) es muy importante poder tener proveedores confiables tanto en los tiempos de entrega como en las

especificaciones, una falla en cualquiera de las anteriores puede afectar la cadena de valor, las ventas y la fidelidad de los clientes. Es interesante encontrar respuestas de reciprocidad, como lo comentado por Tlapalería Villegas, quien tiene una relación cordial y de amistad con ellos, y en el caso de Gigante de la Limpieza, esta relación es resultado de años de construcción de confianza y familiaridad.

Figura 5.12. Relación de importancia de la confiabilidad en la cadena de valor.



Fuente. Elaboración propia.

“Confiamos en ellos aunque a veces llega el momento en el que preguntamos qué pasó porque un cliente está esperando y ellos dicen que se atrasó el camión y si mañana te lo llevo....En algo que no confiamos, pero sabemos, tenemos que puede pasar”. Ferrotlapalería del Parque

“ Una buena relación es amena de años y años... Siempre hay algo, no puede estar todas impecable. Es muy complicado. Yo no digo que no existe, pero sí, claro. Claro, dentro de nuestro tamaño todavía es complicado.” Gigante de la Limpieza

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“De armonía, vienen, conversan conmigo, el que viene a la hora de la comida le invito a los refrescos, trata de conseguir el producto, o le explicamos que tenemos problemas ahorita, me apoyan y los apoyo también”. Ferrotlapalería Villegas

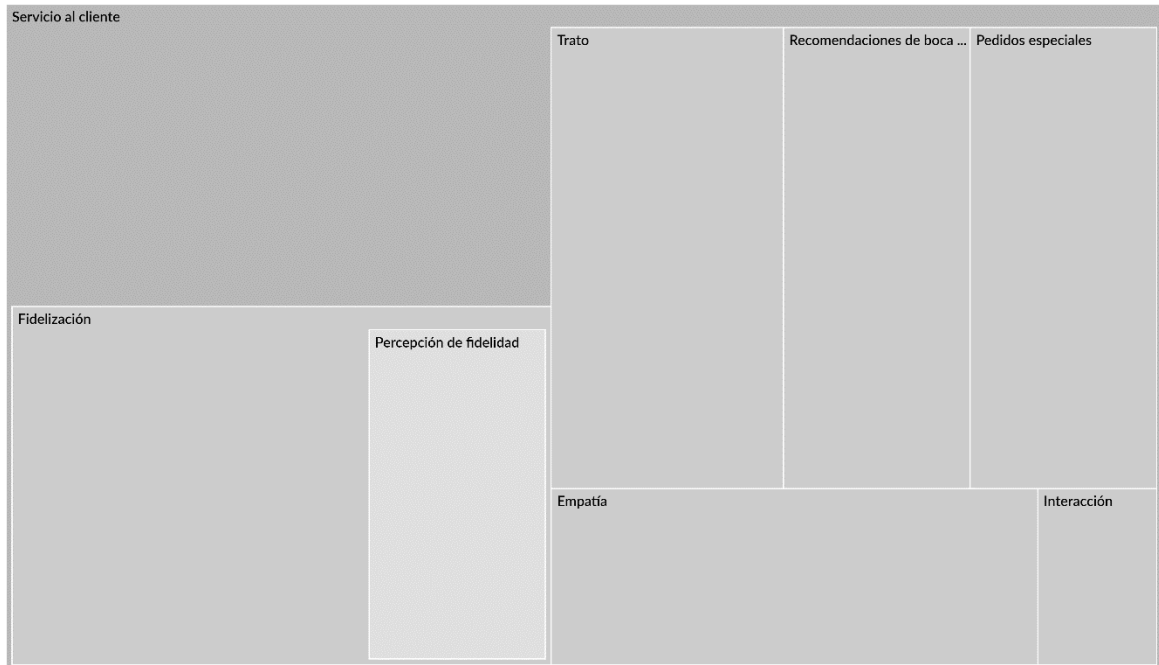
“Todos mis proveedores han sido buenos menos los de BIMBO, los de marca BIMBO son lo que tenemos más quejas, son los que más faltan, hay que estarlos buscando o rogando”. Zona de los desechables.

Por cuanto a la relación financiera que guardan los micronegocios estudiados con sus proveedores, se pudo constatar que cuatro de ellos (A,B,D y E) hacen uso del crédito que estos les emiten, salvo Zona de los Desechables que realiza todas sus operaciones de proveeduría e inventario con pago de contado. Es importante señalar que los empresarios afirmaron que este financiamiento les da mejores oportunidades de inventariarse, administrar sus finanzas en el corto plazo e incluso invertir en crecer y mejorar áreas de negocio que consideran prioritarias.

5.9.2 Relación con sus clientes.

Como la teoría expuesta en la revisión teórica de este estudio, el servicio al cliente es una conveniente herramienta para hacer a los pequeños negocios más competitivos porque ofrece una alternativa de bajo costo para mantener una clientela feliz y fiel, además permite expandir la cartera de clientes basados en experiencias positivas previas y la comunicación boca a boca, todo esto se puede apreciar en el análisis de la figura 5.13. Es relevante señalar que el aspecto más importante para todos los micronegocios de este estudio es el servicio al cliente; tanto los microempresarios como los empleados entrevistados hicieron hincapié en este rubro en numerosas ocasiones durante el proceso de entrevista, como se muestra en la figura 5.14.

Figura 5.13. Análisis de conglomerados por similitud de palabras para “Servicio al cliente”.



Fuente. Elaboración propia.

La relación que las palabras trato, cliente, precio y producto siempre fue muy cercana y todas fueron utilizadas en contextos muy similares; con lo que se puede inferir que como la teoría dice los microempresarios han desarrollado su propia cultura de servicio al cliente basada en la empatía, la calidad de la interacción, la resolución de problemas y el vínculo cercano; acompañado de productos de calidad y precios competitivos, lo anterior les ha permitido, como se puede leer en las respuestas citadas en párrafos siguientes, establecer sus propias estrategias de fidelización.

Figura 5.14. Frecuencia de palabras utilizadas por los informantes.



Fuente. Elaboración propia.

“Pues claro que la diferencia en la competencia está en el trato al cliente y en el precio, atención a tu cliente, precio y calidad también. Aunque esté más barato, pero si no vendes calidad de nada te va a servir” Zona de los desechables.

“Más que nada es el trato. Trato. En Yucatán somos muy sensibles al cómo me tratan y cómo me siento comprando. Y bueno, no somos, por decir tan buenos en el servicio, no, porque bueno, no vivimos del turismo como en otros lugares, no, pero lo importante es eso, claro, en un lugar siempre el trato.” Tolok

“Me gusta entonces el hábito de la lectura, la empatía con el cliente, sé que a este le gusta de Discovery, sé que a este le gusta la historia, a este le gustan los deportes, me encanta una lectura. Es ser empático y tener trato.” Ferrotlapalería Villegas

“Más que nada, no es una invitación. Sentimos que a lo mejor no es una invitación expresa, pero sí es como tal vez el trato, los precios o más que nada el trato. Asegurarse que el cliente sepa eso o no, para que se vaya con la idea de que me trataron bien. Estuvo a buen precio y voy a regresar así. Yo creo que esa sería la manera.” Ferrotlapalería del Parque

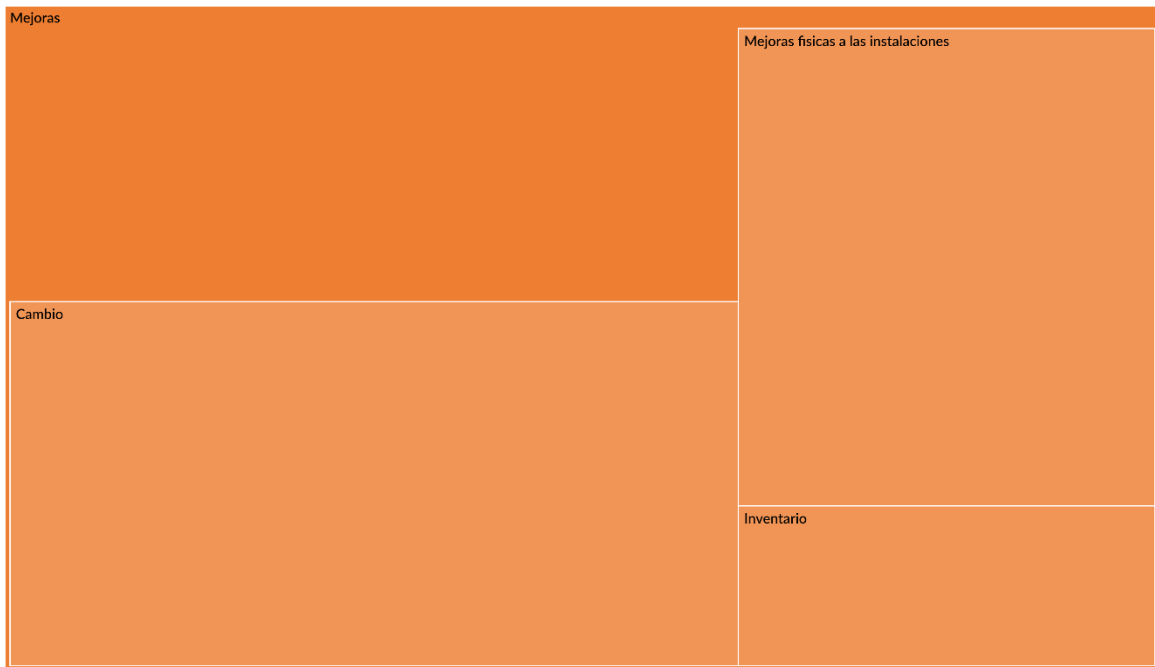
Uno de los aspectos fundamentales del servicio al cliente encontrados en esta investigación, fue la práctica de los micronegocios de surtir pedidos especiales para sus clientes. Todos los empresarios comentaron que tener una política de venta, entrega y servicio especiales les permite incrementar sus ganancias, generar fidelización y llegar a más clientes a través de las recomendaciones.

En el aspecto financiero, ninguno de los micronegocios dice brindar créditos de ningún tipo a sus clientes, aunque se apoyan de los servicios financieros de terceros para incrementar sus ventas, como lo es pago a través de medios electrónicos y terminales de punto de venta que aceptan tarjetas de crédito.

5.10 De sus mejoras.

El estado actual de los micronegocios estudiados es una realidad bien conocida tanto por sus dueños como por los empleados; ellos tienen una percepción clara de lo que debe ser mejorado en sus negocios. Todos los informantes reportan que un cambio es esencial para mantener vigentes sus negocios y su presencia en la comunidad. En la figura 5.15 se puede observar que para ellos el inventario y la mejora física de sus instalaciones son el aspecto que mayor atención requiere de momento; aunado a esto el cambio, entendido como toda mejora en sus procesos tanto operativos como administrativos es también un aspecto que les es de importancia. Consideraron que estos cambios servirán para incrementar sus ventas y cantidad de clientes; otros aspectos mencionados son el uso responsable de los créditos para la operación y la agilidad de los procesos de venta (surtido/tiempos de entrega).

Figura 5.15. Integración de los aspectos de mejora.



Fuente. Elaboración propia.

“Poco más de rapidez al momento del despacho.” Ferrotlapalería del Parque.

“Perfecto, igual y como estamos empezando, no faltan algunos anaqueles, decir que en el orden tenemos junto y sabemos más o menos donde sacar cosas, pero que yo creo que conforme va pasando el tiempo vamos a organizar un poquito más.” Ferrotlapalería del Parque.

“Lo que estoy haciendo ahorita estoy construyendo arreglar para ampliar más el negocio y tengo otras líneas y meter otras líneas industriales, es lo que ya estoy planeando; cambiando los muros, entrepaños y apartarla”. Ferrotlapalería Villegas

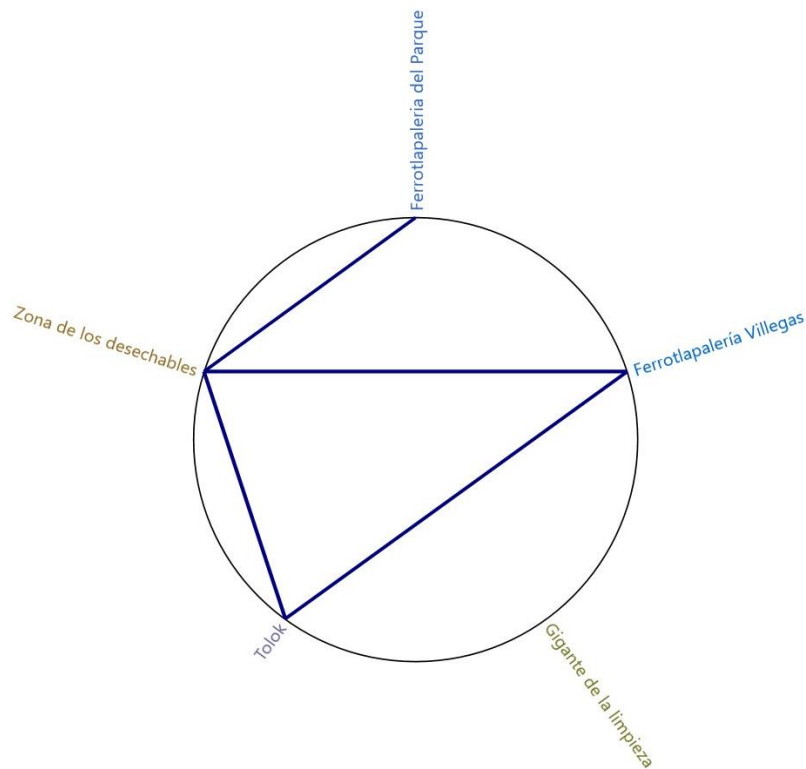
“Pues ahorita lo que quiero cambiar para que se vea mejor son mis anaqueles, porque he cambiado otros y me hace menos espacio, son blancos y ve mejor...sería una mejor y más. Mejor imagen, mejor organización con eso los clientes se van a sentir más en armonía”. Zona de los desechables.

“Mejorar un poco más la parte de mi inventario. Yo creo me y todavía un poco más de capital. Tal vez para poder estabilizar un poco más mi inventario. Yo creo que eso es lo que me haría falta, pero ahorita lo que estoy tratando de hacer es de no endeudarme para que el mismo negocio siga pagando la operación del mismo negocio. No quiero ya recurrir a créditos”. Gigante de Limpieza.

5.11 Comparativa entre negocios de naturaleza similar.

Para tener una mejor perspectiva de cómo los negocios estudiados en esta investigación se comparan entre sí, se realizó un análisis de la similitud en las palabras utilizadas por los informantes a lo largo de toda la entrevista. Como se puede observar, hay una relación cercana entre cuatro de ellos (Ferrotlapalería del Parque, Ferrotlapalería Villegas, Zona de los Desechables y Tolok), esto significa que la manera en la que administran sus recursos, sus estrategias de venta y de servicio al cliente se aproximan mucho entre sí; se observa también que el software confirma que el modelo de negocio y estrategias implementadas por Gigante de la Limpieza son diferentes al resto de los micronegocios estudiados.

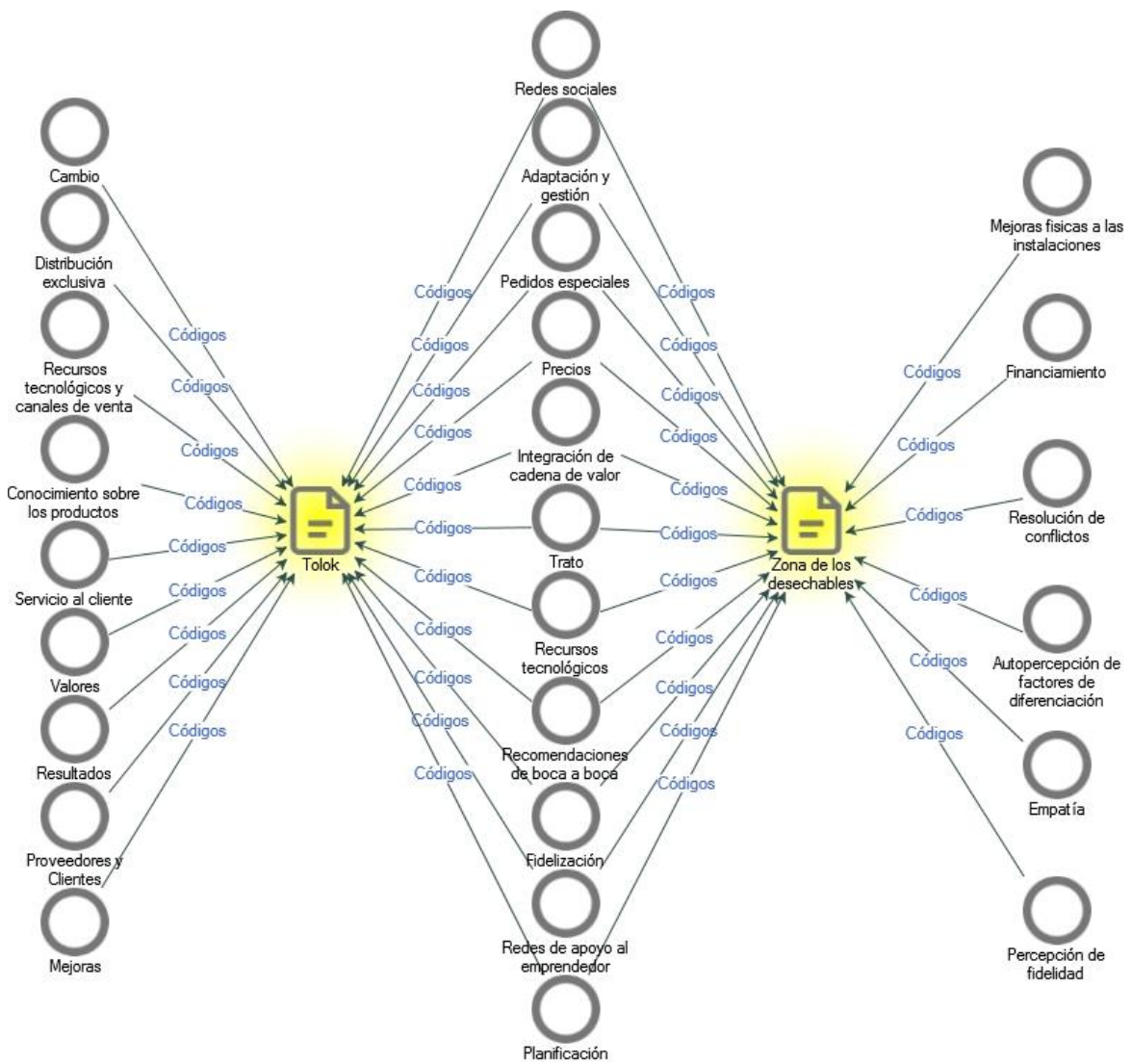
Figura 5.16. Relación entre la similitud de respuestas para los negocios estudiados.



Fuente. Elaboración propia.

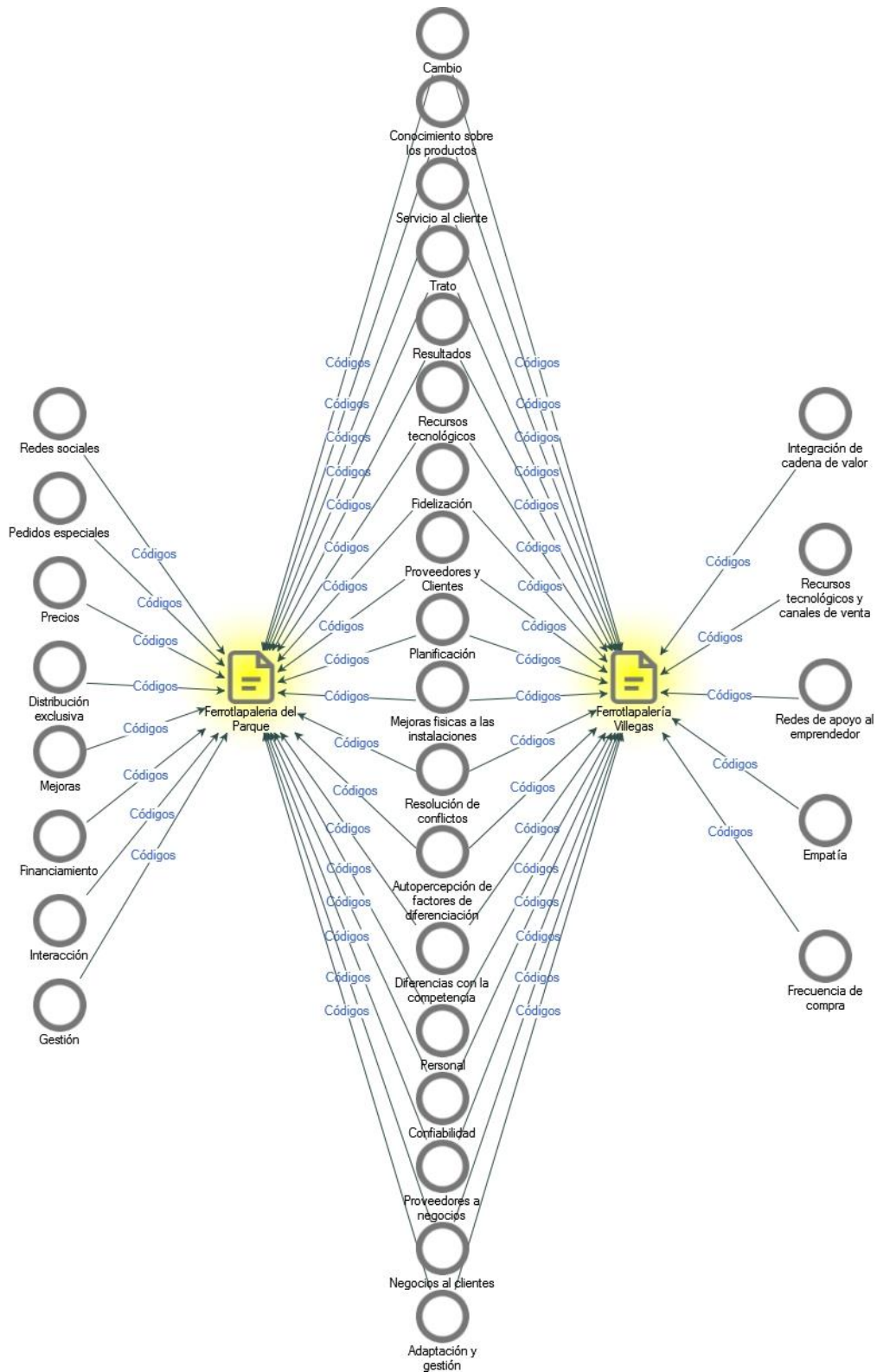
Los negocios Tolok y Zona de los desechables, pertenecientes al giro tienda de abarrotes/minoristas fueron comparables entre sí con respecto a las estrategias implementadas para ser más competitivos. Como se aprecia en el siguiente diagrama hay una concordancia entre estos negocios y la teoría revisada el capítulo dos. De la misma manera sucedió con los negocios del ramo ferretero, como se observa en la figura 5.18.

Figura 5.17. Comparativa entre negocios minoristas.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 5.18. Comparativa entre negocios ferreteros.

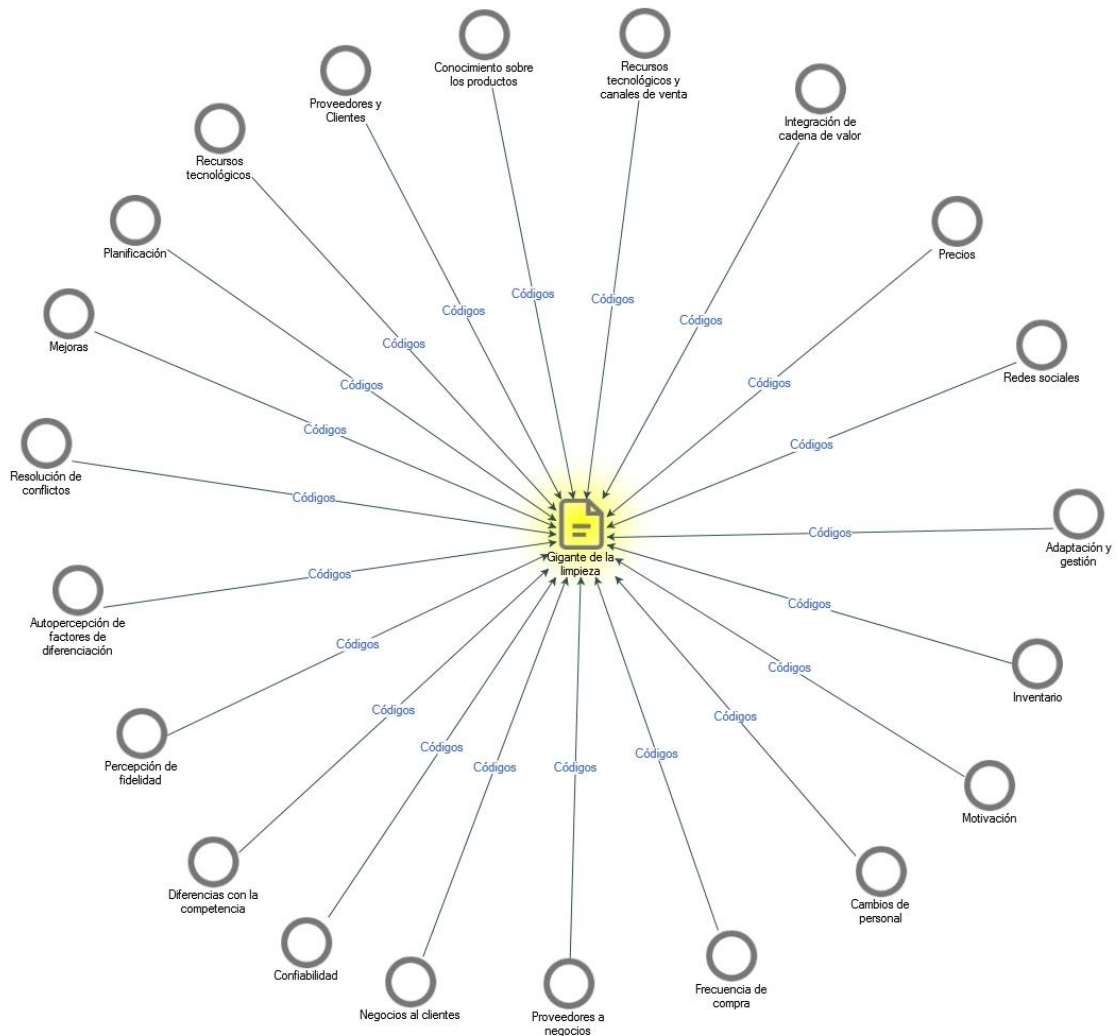


Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Debido a que Gigante de la Limpieza resultó operar e implementar estrategias de manera distinta a los negocios estudiados resultó inconveniente hacer una comparativa con ellos por lo cual se presentan a continuación los aspectos fundamentales de las estrategias que utiliza para mantenerse e incrementar su nivel de competitividad.

Figura 5.19. Elementos de las estrategias competitivas de Gigante de la Limpieza.



Fuente. Elaboración propia.

5.12 Propuestas de Mejora

En relación con el objetivo específico siguiente, se presentan las propuestas de mejora.

- Presentar propuestas de mejora adecuadas para mejorar el posicionamiento competitivo de los micronegocios de comercio al por menor en Cholul, Yucatán.

Propuesta de mejora 1. Formación y desarrollo de capital humano.

Se ha demostrado durante mucho tiempo que la capacitación y el aprendizaje mejoran la moral del personal y la satisfacción, los comportamientos y la lealtad en general en el lugar de trabajo, además de minimizar la rotación de empleados, eliminar errores costosos y mejorar la eficiencia general del negocio. Los microempresarios dan cuenta de la importancia de la preparación y el avance, resultado de invertir en capacitación. En lugar de verlo como un gasto, los ejecutivos y la administración ahora ven la inversión en capital humano a través del reclutamiento y el crecimiento como una estrategia comercial en lugar de un costo.

Formación y de desarrollo de los empresarios.

Administración financiera.

Una de las estrategias clave que se propone después de realizar este estudio es una capacitación en administración financiera para los dueños de los micronegocios de Cholul. La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas le dirían que se necesita mucho más que unas pocas ideas brillantes para convertirse en una historia de éxito. En realidad, una buena gestión financiera es una de las lecciones más importantes que pueden dominar las pequeñas empresas. El saldo de caja, el crédito y otras facetas de las actividades de una empresa pueden hacer o deshacer su futuro. Esta propuesta de estrategia es vital para los microempresarios de Cholul, ya que generar muchos ingresos no es

suficiente para asegurar el futuro del negocio. Lo que más importa es su flujo de caja y cómo maneja el dinero que entra y sale de su negocio. No hay mucho margen para las ganancias si gana mucho y pierde mucho al mismo tiempo. En lugar de maximizar las ventas, el control efectivo del flujo de efectivo maximiza las ganancias.

Formación y de desarrollo de los empleados.

Eficiencia operativa.

Esta propuesta de estrategia se enfoca en la capacitación de los empleados en lo que respecta a la concientización de la relación entre la entrada y las salidas del negocio, que define el rendimiento general de un sistema, para que ellos estén seguros de entender la calidad operativa. Los procedimientos de atención al público, como el marketing, o los sistemas de la cadena de suministro, como la gestión de inventario, son ejemplos de operaciones en las que se tiene que prestar atención. Un servicio eficaz reduce los costos comerciales adicionales, como la mano de obra y el inventario, y por lo tanto las ventas y el resultado final. Los gerentes de servicios deben realizar un seguimiento constante de los sistemas para evaluar qué roles son ineficientes o redundantes a fin de construir y mantener el desempeño operativo. Aunque los términos calidad y confiabilidad a menudo se usan indistintamente, no son intercambiables y es importante para los negocios de estudio entender la diferencia entre ambas. La estrategia propuesta contempla la instrucción del personal sobre la capacidad de completar un trabajo con menos recursos, como tiempo, esfuerzo o dinero, además de capacitar sobre productividad como el deseo de hacer algo con un conjunto de herramientas determinado. Las empresas deberán confiar en la asignación de capital establecido para maximizar el resultado de una operación y aumentar la eficiencia. Los gerentes intentarán minimizar los recursos necesarios para realizar una operación competente con el fin de mejorar el desempeño de un proceso.

Ventas.

Para administrar una venta se debe ser excelente en la comercialización de bienes y servicios. Solo entonces podrá capacitar con éxito a sus empleados para vender. Como microempresarios, los dueños pasan mucho de su tiempo administrando su propio negocio lo que enfatiza la importancia de capacitar rápidamente a su equipo de ventas para comercializar todo su potencial.

Como resultado de este estudio se propone una capacitación comprensiva del personal sobre sus habilidades para cerrar ventas. Los clientes son la razón de los micronegocios. Esta propuesta de estrategia se asegura de que los vendedores sean conscientes de esto y estén actuando en consecuencia. Muchas veces, las ganancias se pierden no como resultado de bienes o servicios deficientes, sino como resultado de que los empleados no manejan a los consumidores con cuidado y compasión. Se propone pláticas constantes con el equipo de ventas y obtener actualizaciones sobre cualquier transacción pendiente de completar y su estado actual manteniendo una comunicación en tiempo real para no perder ninguna venta. Otro aspecto importante de esta estrategia propuesta es animar a los vendedores a permanecer comprometidos e involucrados en sus trabajos dándoles recompensas o beneficios económicos.

Propuesta de mejora 2. Integración de las TICs para procesos de compra-venta virtual.

El conocimiento, la selección y el cambio son los sellos distintivos de la empresa rentable y bien posicionada. Para los microempresarios el hecho de que sus clientes tengan un inventario completo y confiable al que puedan acceder cuando sea conveniente para ellos representa una gran oportunidad para incrementar su posicionamiento competitivo. El comercio electrónico les permitirá acceder a áreas del mundo que antes no podían. Mantener una perspectiva local enfocará sus perspectivas de crecimiento. Sin la necesidad de personal adicional o costos en las oficinas satélites, un sólido enfoque de comercio electrónico

permite que los microempresarios se encuentren con los clientes donde quiera que estén. Las ventajas de un minorista en línea se pueden encontrar en el ahorro de costos como resultado de la reducción de los costos laborales, ya que una tienda en línea incurre en menos gastos y al mismo tiempo obtiene ganancias. La explicación de esto es que las empresas con un mercado en línea obtendrán un mayor margen de beneficio de los productos que venden. Además, la tienda minorista en línea simplifica las actividades de publicidad y relaciones públicas. No solo atrae una amplia base de clientes, sino que también sirve como una forma de publicidad para la empresa y sus servicios. Para ilustrar esta propuesta se presenta el caso del micronegocio *Tolok*, el cual cuenta con todas las condiciones para crear un catálogo y tienda en línea que le permita llegar a todo el país e incluso exportar los artículos de su inventario de artesanías yucatecas.

Propuesta de mejora 3. Formulación de estrategias definidas.

Otra de las recomendaciones que favorecerían a mejorar el posicionamiento competitivo, después de analizar todas las facetas del estudio, es crear su propio plan estratégico realista, que sea lo suficientemente alcanzable para que los micronegocios logren implementarlo. El micronegocio tiene una necesidad de estrategias porque en realidad opera sin una agenda clara, lo que está obstruyendo su crecimiento y avance hacia el éxito. Como se mencionó en la revisión teórica, una estrategia bien pensada es absolutamente necesaria para cualquier empresa. Si se resuelve de manera lógica, esto finalmente ayudaría a operar los procesos de la empresa de manera segura y efectiva. Como resultado, para crear un enfoque comercial sólido, los microempresarios deben tomarse su tiempo durante la fase de planificación estratégica y evitar acelerar todo el proceso para completarlo de manera eficiente.

El objetivo de discutir este tema con los empleados, en caso de tenerlos, o en las personas de apoyo, en casos donde el microempresario es autoempleado; es mejorar la competitividad de la empresa a través del crecimiento. Como resultado, la empresa podría comenzar por concentrarse en mejorar su plan de

crecimiento. Hay una variedad de métodos de desarrollo a considerar. La política de crecimiento empresarial y desarrollo de productos, por otro lado, son las tácticas más adecuadas para la empresa en este momento.

Como resultado, para el crecimiento del mercado, la gerencia debe recordar concentrarse en expandir su espectro de ventas, como vender sus ofertas actuales de productos y servicios en línea para satisfacer una base de consumidores más amplia, como se sugirió en uno de los puntos anteriores. También está el plan de crecimiento del producto, que requiere que la empresa amplíe su cartera existente de nuevas ofertas para atender a sus clientes actuales.

Propuesta de mejora 4. Crecimiento a través de la innovación.

Las pequeñas empresas pueden implementar conceptos más rápido y pivotar más fácilmente que las grandes corporaciones. No tienen que evaluar nuevas propuestas durante meses o años. Las empresas más pequeñas no tienen que pasar por varias oficinas para poner en marcha una idea. En otras palabras, cuando se trata de creatividad, hay menos barreras que superar para una pequeña empresa. Crearán e incorporarán fácilmente nuevos conceptos. Como resultado, los oponentes se ven obligados a ponerse al día con ellos. Las pequeñas empresas también deberían dedicar todo su dinero a un proyecto creativo durante un tiempo limitado. Es importante reducir el tiempo de producción. Esto también fomenta una sociedad en la que todos están invitados a participar.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos planteados, así como las recomendaciones para los micronegocios estudiados y para futuras investigaciones.

6.1 Conclusiones

Las conclusiones se presentan en el orden en el cual se plantearon los objetivos específicos de la investigación.

- Establecer el perfil del dueño de los micronegocios de la zona centro de Cholul, Mérida, Yucatán.

Con respecto al objetivo anterior se puede concluir que los microempresarios son mayoritariamente vecinos de Cholul, jefes de familia quienes tienen en sus negocios sus principales fuentes de ingresos, con un amplio espectro de formación académica formal y de edades variadas. La edad promedio de los microempresarios es de 54.8 años, mientras que son mayoritariamente hombres en razón 4:1 con respecto a las mujeres; 60% de ellos son casados, el 80% de ellos son vecinos de Cholul, mientras que tienen sólo educación básica en relación 3:2 con respecto al resto que cuenta con estudios de licenciatura; en el ámbito de los idiomas sólo el 20% de ellos hablan otra lengua. En relación con los empleados, las microempresas estudiadas tienen 2.4 empleados en promedio y de esos al menos uno es además familiar de los dueños. Todos los micronegocios de este estudio pertenecen a la primera generación.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Describir el estado actual de los micronegocios de comercio al por menor en Cholul, Yucatán.

Los micronegocios estudiados se encuentran en una situación comercial sólida, tienen plenamente identificados a sus clientes, tanto cautivos como potenciales, y tienen muy presentes los valores que les hacen ser relevantes en la comunidad. Algunos de ellos presentan una integración de la tecnología en su vida diaria, sin embargo, 40% de ellos está aún en el proceso de adaptarse. Es interesante saber que, aunque muchos de los microempresarios y alguno de sus empleados no tienen una educación formal en la administración y gestión de negocios todos ellos han desarrollado, a través de la experiencia de vida, un sólido conocimiento en el área. Todos enfrentan retos comunes y particulares, por un lado y al tiempo de la elaboración de este reporte, las ventas han disminuido significativamente por los efectos de la pandemia por COVID-19, se enfrentan ante un constante cambio en la comunidad debido a la explosión demográfica que dicha localidad está viviendo; lo cual por un lado puede significar más oportunidades de negocio que algunos de ellos han sabido capitalizar, pero por otro lado, esto es una amenaza de nuevos competidores tanto locales como quienes vienen de la Ciudad de Mérida, los cuales por lo general son de mayor tamaño, con mejor capacidad y eficiencia operativa, además todos tienen una preocupación constante por el número de ventas/utilidad que tienen que alcanzar día a día para mantener su negocios a flote. Por cuanto a los retos particulares, estos obedecen a la naturaleza de cada uno de ellos, como las ferreterías que se ven amenazadas por la proximidad que tienen grandes cadenas ferreteras que tienen puntos de venta razonablemente cercanos a la comunidad, o las tiendas de abarrotes/minoristas que ven en las grandes cadenas unos competidores que tienen la última palabra en costos que ellos no pueden alcanzar; también se encuentran negocios (E y B) que enfrentan retos internos significativos, como lo es adaptar y tener una planeación eficaz que pueda surtir las necesidades que su venta minorista le impone.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Identificar las estrategias competitivas utilizadas por los emprendedores que operan los micronegocios de comercio al por menor en Cholul, Yucatán.

Estrategia identificada No.1. Precios competitivos.

Es importante señalar que todos los microempresarios que participaron en este estudio hicieron hincapié que establecer y mantener precios competitivos es uno de los aspectos fundamentales de sus negocios; ellos toman muy en serio su habilidad para fijar una política de precios que sea atractiva para el cliente pero que también les permita obtener la utilidad esperada. Los microempresarios tienen poder sobre la variable del precio. Si bien puede haber una variedad de propuestas de valor, las pequeñas empresas pueden tener las mejores posibilidades de éxito al enfocarse en los precios y brindar a los consumidores un mayor valor. El aumento de los estándares de atención al cliente, el conocimiento superior del producto o el desarrollo de ubicaciones clave, por ejemplo, podrían proporcionar a los consumidores "más valor" (incluido el acceso al cliente).

Estrategia identificada No. 2. Oferta de valor.

Es posible concluir que la propuesta de valor es el aspecto fundamental en el cual están basadas las razones de ser de cada uno de los negocios estudiados, y esto es en cierta medida un reflejo del conjunto de valores y aspectos de la personalidad de los microempresarios que formaron parte de este estudio. Todos los micronegocios existen como un resultado de las habilidades y gustos particulares de las personas que los fundaron, a saber, la tienda de artesanías por una artesana, las ferrotlapalerías por plomeros y electricistas, la tienda de abarrotes en una familia de comerciantes y el productor de artículos de limpieza por un ingeniero industrial, lo anterior se compara con lo que menciona Stuetzer, Obschonka y Schmitt-Rodermund (2013). Las pequeñas empresas también pueden aprovechar la mezcla de marketing vendiendo productos que no están disponibles en sus rivales. Esto se puede lograr mezclando los componentes de

calidad y precio del marketing para vender una gama más amplia de productos, productos de nicho o incluso bienes de liquidación con importantes descuentos. Las pequeñas empresas también pueden crear una estrategia de comercialización dirigida, centrándose en determinadas líneas de productos a tiempo que ofrecen una amplia variedad de productos.

Estrategia identificada No. 3. Calidad en el servicio.

Otro aspecto que se concluye después de realizar la investigación es que los microempresarios ponen al frente de sus negocios la calidad en el servicio como algo fundamental; lo anterior confirma la teoría de Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1993). Para todos ellos, no hay negocios exitosos sin una buena estrategia de calidad en el servicio y satisfacción al cliente; para ellos es la mejor forma de llegar a más clientes y fidelizar a los que compran una vez. El trato, la empatía, y la escucha son las bases de sus interacciones por mínimas que sean. La calidad en el servicio implica proveer al cliente de valor agregado en la satisfacción de su necesidad; enfocándose en los recursos humanos para que, motivados y optimistas, proporcionen todo lo necesario para que los clientes se sientan más que satisfechos y entonces, leales, por otro lado, la calidad en el servicio tiene una fuerza transformativa, puesto que le permite a la empresa dejar el anonimato y pasar a ser conocida; esto hace también las veces de un escudo para estar menos expuestos a la competencia de otros competidores locales y/o grandes empresas de otras partes del mundo. Un servicio al cliente de calidad se da cuando se armonizan las necesidades y expectativas de los clientes con un negocio que esté dispuesto a satisfacerlas, orientando su estructura, recursos humanos, y operaciones hacia dicha armonización, cuyo objetivo final es el cliente mismo en concordancia con las anotaciones de Pérez (1994).

Estrategia identificada No. 4. Alianzas estratégicas.

Es de interés notar, y con esto concluir, que los micronegocios estudiados integran en su vida diaria alianzas estratégicas tanto verticales como horizontales; como lo indica lo propuesto por Chandan (2009) a saber, la distribución exclusiva de ciertas marcas (negocios ferreteros), inventarios de consigna, colaboración con proveedores en pedidos especiales por parte de los clientes (minorista/tienda de artesanías) y proveeduría a revendedores (productor de artículos de limpieza). En concordancia con Kazem (2004), se concluye que las alianzas estratégicas permiten a las pequeñas empresas mantener o aumentar su ventaja competitiva de diversas formas. Las empresas pueden aunar sus recursos limitados, como capital, personal e infraestructura de tecnología de la información y medios de producción. Pueden obtener precios de compra y suministro más competitivos. Se pueden lograr segmentos de mercado y geografía expandidos. Las empresas pueden acceder colectivamente a diferentes habilidades y conocimientos necesarios para llevarlas al siguiente nivel individualmente.

Estrategia identificada No. 5 Integración de TICs.

Es posible concluir, y en concordancia con lo expuesto por Porter (2001) que todos los micronegocios estudiados integran en mayor o menor medida; y de manera diferente las tecnologías de información y comunicación para tener mejores resultados; principalmente está el uso de redes sociales como *Facebook* e *Instagram*, como medios de comunicación y alcance dentro de la comunidad, además de que las utilizan como plataformas para el cierre de ventas. Combinar la empresa con diferentes plataformas de redes sociales les permite comunicarse directamente con sus clientes. Se trata de más que poder compartir instantáneamente noticias y comentarios con su base de clientes; si hay un problema, podrá resolverla personalmente y con la mayor facilidad posible. También permite que los clientes se comuniquen entre sí. Se concluye además que los microempresarios obtienen de las interacciones que suceden dichas redes una mejor idea de lo que sus clientes, lo que dichos clientes quieren y lo que no

les gusta lo que le permite realizar mejoras informadas en sus bienes y servicios más rápido que nunca, lo que confirma lo escrito por Kleindle (2001).

6.2 Recomendaciones

Durante la investigación se plantearon diversas inquietudes que son pertinentes para el tema en estudio, pero que necesitan una mayor elaboración, lo que está fuera del alcance de esta tesis. Los estudios futuros deberían examinar determinados temas para lograr un nuevo punto de vista y una visión más detallada de la competencia de los micronegocios, no solo de comercio al por menor, sino también de otro giro, además de que las siguientes recomendaciones no sólo son aplicables a la comisaría de Cholul, sino extrapolables a las demás comisarías de la ciudad de Mérida.

- Se ha debatido la aplicación de métodos genéricos por parte de las pequeñas y medianas empresas. Los estudios futuros deben proporcionar un estudio detallado de los métodos organizativos como las estrategias de marketing y fabricación, entre otros.
- La investigación se centró únicamente en los micronegocios de Cholul, que están en el ramo del comercio al por menor, micronegocios de diferentes giros necesitarían ser analizados en un futuro. Otras ciudades que no sean la Capital del Estado también pueden estar preocupadas por estudiar los negocios en esas localidades.
- El estudio cubre el impacto de los elementos básicos de las tecnologías de información y comunicación, de negocio a negocio y de negocio a cliente, sobre la competitividad de los micronegocios. Sin embargo, las investigaciones futuras pueden discutir otros elementos del comercio electrónico, como la subasta electrónica, la comunicación de empresa a los empleados y de la empresa a la administración pública, etc.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- De acuerdo con los resultados encontrados, los microempresarios de comercio al por menor deberían formalizar sus políticas de recursos humanos, y el gobierno tanto municipal como estatal deberían ofrecer programas de formación únicos para aumentar la eficiencia de la gestión, con base en lo anterior se recomienda un estudio futuro que proporcione específicamente a los formuladores de políticas públicas en Yucatán una solución para mejorar la capacidad de las pequeñas empresas al elevar el nivel de capital humano, con un enfoque en el fortalecimiento de la educación práctica y la promoción y el fomento de programas de capacitación, especialmente la capacitación colaborativa.
- El análisis de la literatura relevante sobre las prácticas empresariales de las pequeñas empresas tanto locales como nacionales y las condiciones del mercado minorista de la ciudad de Mérida produjo un conjunto de proposiciones comprobables y un marco referencial que puede servir para estudios futuros. Los métodos cuantitativos serán útiles para analizar el desarrollo de la demanda y la competitividad en el mercado minorista de los micronegocios de las comisarías de la Ciudad de Mérida, según los hallazgos de esta investigación.
- Los resultados del estudio mostraron que los microempresarios carecen de una gestión profesional (entiéndase como instrucción profesional) de recursos (por ejemplo, recursos financieros, recursos humanos, capacidades de innovación y proceso de planificación estratégica). Como resultado de obtener una mejor comprensión de estas prácticas de gestión de recursos entre los propietarios de empresas minoristas, la investigación futura podría concentrarse en estrategias de gestión de recursos más precisas que permitirían a los pequeños empresarios de Cholul y otras comisarías mantener una ventaja competitiva en el mercado.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los hallazgos del estudio refuerzan la noción de que el subsector minorista de Yucatán necesita significativamente más apoyo gubernamental y estructural (de una variedad de fuentes, centros de apoyo a las PYMES, así como numerosas instituciones gubernamentales y asistenciales). Los hallazgos de este informe, que son consistentes con investigaciones previas (por ejemplo, Hansen et al., 2013), muestran que el financiamiento gubernamental para una empresa es un determinante significativo del desarrollo de una empresa en Yucatán. Como resultado, los encargados de formular políticas y las organizaciones en el estado podrían ser responsables de los servicios de asistencia especializada para las pequeñas empresas minoristas.

En resumen, los micronegocios de comercio al por menor necesitan más y mejores oportunidades de negocio, como demuestran las entrevistas realizadas. También necesitan un entorno de mercado que los aliente a desarrollar y administrar negocios, un sistema bancario que les brinde recursos financieros personalizados para sus necesidades específicas y estabilidad social en tiempos de dificultades económicas. Los micronegocios todavía desean ampliar su experiencia, así como el alcance del trabajo que realizan sus empresas cada año. Quieren saber cómo se les pueden ocurrir ideas creativas para atraer y conservar más y desean desarrollar competencias que les permitan tener éxito en el largo plazo.

REFERENCIAS

- 3i European Enterprise Center (1994). Report 12: Winners and Losers in the 1990s.
- Abd-El-Salam, E. M., Shawky, A. Y., y El-Nahas, T. (2013). The impact of corporate image and reputation on service quality, customer satisfaction and customer loyalty: testing the mediating role. Case analysis in an international service company. *The Business & Management Review*, 3(2), 177.
- Aguirre Méndez, M., Sáenz Martínez, B., y Villarruel Espinosa, A. (2006). *La Calidad en el Servicio como Estrategia Empresarial. Nivel de la Percepción de la Calidad en el Servicio*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Alonso Rivas, J., y Grande Estaban, I. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. 6ª Edición. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Altenburg, T. Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer-Stamer (1998). Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand". *Reports and Working Papers of the German Development Institute*, No 3 Berlin.
- Álvarez-Gayou J, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México D.F., México. McGraw Hill.
- Ayuntamiento de Mérida. (2015). Plan Municipal de Desarrollo.
- Ayuntamiento de Mérida. (2017). Plan Municipal de Desarrollo.
- Ayuntamiento de Mérida. (2019). Comisarías y Subcomisarías de Mérida - Ayuntamiento de Mérida. Recuperado el 2 de diciembre de 2019, de

<http://www.merida.gob.mx/comisarias/php/inicio.php>

- Barnat R. (2014) .Strategic Management: Formulation and Implementation. Accessed 30.06.2020. Available at: <http://www.strategy-formulation.24xls.com/en404>
- Barnett, E., Storey, J. (2000). Managers accounts of innovation processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4).
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bayarcelik, Ebru & Taşel, Fulya & Apak, Sinan. (2014). A Research on Determining Innovation Factors for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150. 202-211. 10.1016/j.sbspro.2014.09.032.
- Berry, L. , Parasuraman A. , Zeithaml V. y Adsit D. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned. *The Academy of Management Executive*, 8 (2): 32.
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Norma.
- Borawski, P. (2006). *The estate of Quality: 1947-2006. The journal for quality and participation*, año 29, No 4, pp. 19-24.
- Botha, E. (2014). A means to an end: using political satire to go viral. *Public Relations Review*, 40(2): 363–374.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1):8-32.
- Calderón, A. y Ferraro, C. (2013). *Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, CEPAL; Al Invest; Eurochambers.

- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 4ª Edición México D.F., México. Ed. McGraw-Hill.
- Castañeda, J., De la Torre, L., Moran, R. y Lara, J. (2005). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Castillo I. (2020). Sectores económicos de México: características y ejemplos. Liferder. Recuperado de <https://www.liferder.com/sectores-economicos-mexico>
- Chandan, J.S. (2009). *Management Concepts And Strategies*. New Delhi, IN: Vikas Publishing House
- Colmenares D., O. A., y Saavedra, J. L. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. 06(04). (T. Administrativa, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Cómo mejorar la competitividad de la PYME en la Unión Europea y América Latina*. Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL.
- De Soto, H. (2000), *The Mystery of Capital: why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else*, Basic Books.
- Diago, F. (2005). *Fundamentos de Servicio al Cliente de la Aviación Comercial. Valor diferencial del éxito empresarial*. Bogotá, Colombia: Fundación Politécnico Grancolombiano.
- Dirección de Catastro del Municipio de Mérida. (2016). Información proporcionada por la Dirección de Catastro del Municipio de Mérida con número de oficio D30/03/2016. (Tomado del Plan Municipal de desarrollo 2017).
- Djurica, N. and Janicic, R. (2014). Building Competitive Advantage Through Human Capital, The Clute Institute International Academic Conference Munich, Germany, pp. 553-558.

doi:10.1108/JRF-06-2014-0079

- Domínguez Collins, H. (2006). *El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al Cliente*. Bogotá, Colombia: Digiprint Editores E.U.
- Edvardsson, B. (1998). Service quality improvement. *Managing Service Quality*, 8 (2):142-149.
- Falkner, Eva & Hiebl, Martin. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*. 16. 122-144. 10.1108/JRF-06-2014-0079.
- Federación Internacional de Contadores. (2013). Sustainability: Challenges and Opportunities for SMPs and SMEs. New York, EU. Recuperado de <https://www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices/news-events/2013-04/sustainability-challenges-and>
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness A Holistic Approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56. 6-21.
- Fraser, K., Watanabe, C. y Hvolby, H.-H. (2013). Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an Australian pilot study. *Journal of services*, 13(1), 7-29.
- Freel, Mark. (2000). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal - INT SMALL BUS J*. 18. 60-80. 10.1177/0266242600182003.
- Freel, Mark. (2000). External Linkages and Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV*. 12. 245-266. 10.1080/089856200413482.
- Funk, K. (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*. 44. 65-70.
- Galliers, Robert & Land, Frank. (1987). Choosing appropriate information systems research methodologies. *Communications of the ACM*. 30. 901-902. 10.1145/32206.315753.

- Ghobadian, A., Speller, S. y Jones, M. (1994). Service quality concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11, 43-66.
- Gilder G. (1988). The revitaization of everything: The law and the microcosm, *Harvard Business Review*, 66 (2), pp.49-61.
- Gómez Macías, M. (2007). El Futuro de las PyMES en el Marco del T.L.C. In R. R. Hernández, *Las MIPYMES en Latinoamérica* (pp. 71-79). Latinoamérica: Red de Investigadores Latinoamericanos de Administración.a
- Google Maps. (2020). Recuperado de <https://www.google.com.mx/maps/place/Cholul,+Yuc./@20.9778143,-89.6658757,23419m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8f56777747c24ba9:0x8d622c240100d68b!8m2!3d21.0411724!4d-89.5550539>
- Grant, R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*, 3ed edition, Blackwell, Cambridge
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4):36-44
- Grönroos, Christian. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20.
- Gunasekaran, Angappa & Forker, Laura & Kobu, B.. (2000). Improving Operations Performance in a Small Company: a Case Study. *International Journal of Operations & Production Management*. 20. 316-336. 10.1108/01443570010308077.
- Gutiérrez Lagunes, M.; González Ortiz, J. H. y Recio Reyes, R.G. (2014). La evolución de los sectores económicos en México. Periodo 2004 – 2013. Tomado de congreso.investiga.fca.unam.mx.
- Hall, G., & Young, B. (1991). Factors Associated with Insolvency amongst Small Firms. *International Small Business Journal*, 9(2), 54-63. <https://doi.org/10.1177/026624269100900204>

- Hallberg, K. (2000). A Market-Oriented Strategy for Small and Medium-Scale Enterprises. IFC Discussion Paper
- Hallberg, K. 2000. "A Market-Oriented Strategy for Small and Medium-Scale Enterprises," Discussion Paper 40, International Finance Corporation.
- Harmse, C.P.J. (2012). *Service quality in a landlord-small business relationship in shopping centers*. Unpublished PhD thesis. Pretoria: University of Pretoria
- Hayes, B. E. (2002). *Cómo Medir la Satisfacción del cliente*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio*. 6a. México D.F. Ed. McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos Básicos*. México D.F., México: Ed. Thompson Learning.
- Hoffman, K.D. y Bateson, J.E.G. (2011). *Service marketing concepts, strategies and cases*. 4th edition. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Hoffman, Kurt & Parejo, Milady & Bessant, John & Perren, Lew. (1998). Small Firms, R&D, Technology and Innovation in the UK: A Literature Review. *Technovation*. 18. 39-55. 10.1016/S0166-4972(97)00102-8.
- Horne, Christopher, Ivanov, Sergey (2015). Improving Small Businesses: Case Study of a Specialty Shop. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2).
- Horovitz J., Jurgens M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Metropolitana de Ediciones S.A., México.
- IFAC. (2014). The Sustainability Imperative for Small Business | IFAC. Recuperado el 27 de noviembre de 2019, de <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/sustainability/discussion/sustainability-imperative-small-business>

- INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Aguascalientes: INEGI.
- INEGI. (2010). Principales resultados por localidad 2010 (ITER). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/?ps=herramientas>
- INEGI. (2012). Indicadores Oportunos de Ocupación y Empleo. Cifras preliminares durante octubre de 2012. (I. N. Geografía, Ed.) Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- INEGI. (2012). La Empresa en los Estados Unidos Mexicanos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Económicos. Aguascalientes: INEGI.
- INEGI. (2013). Sistema de clasificación industrial de América del Norte. INEGI.
- INEGI. (2015). Encuesta intercensal. Recuperado en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/especiales/ei20154>
- INEGI. (2016). Catálogo Único de Claves de Áreas Geoestadísticas Estatales, Municipales y Localidades Archivo de datos). Recuperado en <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/catalogoclaves.asp>
- INEGI. (2018). Sistema de clasificación industrial de América del Norte. INEGI.
- INEGI. (2020). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) III trimestre de 2020. INEGI.
- INEGI. (2020). Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales. COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 285/20. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Aguascalientes: INEGI.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63–75. <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>

- Jianyu, M, Scott, N., Gao, J y Ding, P. (2017). Delighted or Satisfied? Positive Emotional Responses Derived from Theme Park Experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1):1-19.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*, 9th Edition. Harlow, GBR: Pearson Education Limited
- Jones O., Tilley F. (2003), *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester, pp. 71–84
- Jones, Oswald & Tilley, Fiona. (2003). *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Entrepreneurship*.
- Kamkankaew, Pongsiri & Thanitbenjasith, Phithagorn & Sribenjachote, Suteera. (2017). How contribute strategic corporate brand management model? : Thai SMEs context. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*. 6. 53. 10.18844/gjbem.v6i2.2223
- Kaplan R., and Norton, D. (1992). The balanced scored cared-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79
- Kaura, V., Datta, S. K., y Vyas, V. (2012). Impact of Service Quality on Satisfaction and Loyalty: Case of Two Public Sector Banks. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 9(2), 65-76.
- Kazem H. (2004). *The role of information technology in financial services industry: Fidelity Investment case study*. University of Tehran
- Khan, M. M., y Fasih, M. (2014). Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: Evidence from banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 331.
- Kleindle, B. (2003). *Strategic Electronic Marketing: Managing E-business*. Thomson/South-Western
- Lall, S. (2001). Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*. 29. 1501-1525. 10.1016/S0305-750X(01)00051-1.

- Lall, S. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*. London: Edward Elgar.
- Larrea Angulo, P. (1991). *Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Levesque, T. y McDougall, G. (2011). Customer dissatisfaction: the relationship between types of problems and customer response. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(3), 264-276.
- Levy, M., & Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*, 11(2), 183-196. Retrieved December 15, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/40228972>
- López Salazar, Alejandra and Contreras Soto, Ricardo and Espinosa Mosqueda, Rafael, The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness (2011). *Global Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 93-103, 2012, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1945906>
- Luke, G. (2007). *An assessment of the service quality expectations and perceptions of the patients of Awali hospital in the Kingdom of Bahrain. Unpublished MBA thesis*. Kingdom of Bahrain: Rhodes Investec Business School.
- Markowicz, Iwona & Hozer, J. (2002). *Małe firmy: analizy i diagnozy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczeciskiego: Szczecin, p. 14.
- Martin, M. (2016). *Customer's determination of service quality and satisfaction in a return/repair process: a quantitative study*. *International Academy of Marketing Studies Journal*, 20(1), 36- 52.
- McDowell, W. C., Harris, M. L., & Geho, P. R. (2016). Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. *Journal of Business Research*, 69, 1904-1908. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.077
- Mercado Ramírez, E. (1997). *Productividad base de la Competitividad*. México D.F., México. Ed. Limusa.

- Mintzberg H., Waters J.A. (1989) Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_1
- Murmann, J. P., & Sardana, D. (2012). Successful entrepreneurs minimize risk. *Australian Journal of Management*, 38(1), 191-215. doi:10.1177/0312896212444114
- Naidoo, V., (2014). Service quality perceptions of students at a South African University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 199.
- Nyandoro, P. (2012). *Service quality and patient satisfaction in private hospitals: a case of a private hospital in Pretoria*. Unpublished MBA thesis. Pretoria: Tshwane University of Technology.
- OCDE (2000). *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*, database online: www.OECD.org/publications/Pol_brief/, 2000c.
- OCDE. (2000). Enhancing the Competitiveness of SMEs through Innovation, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna, Italy 14-15
- OCDE. (2016). The Productivity-Inclusiveness Nexus: Preliminary version, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258303-en>
- OCDE. (2018). Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity
- O'Connor, S.J., Trinh, H.Q. y Skewchuk, R.M. (2000). Perceptual gaps in understanding patient expectations for healthcare service quality. *Healthcare Management Review*, 25 (2):7-23.
- O'Gorman, Colm. (2001). The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 7. 60-75. 10.1108/13552550110396095.
- O'Gorman, John. (2011). The Scientist-Practitioner Model and Its Critics. *Australian Psychologist*. 36. 164 - 169. 10.1080/00050060108259649.
- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V. S. y Barry, B. (1994). Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 60, no. 2, Pp. 252-275

- Parasuraman, A., Berry, L.L. y Zeithaml, V.A., (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, no. 4, 1991, pp 57-67
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple -Item Scale from Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 17.
- Peças, P. & Henriques, E. (2003). Best practices of collaboration between university and industrial SMEs. *Benchmarking An International Journal*. 13. 54-67. 10.1108/14635770610644574.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente. Calidad Total*. Torrejón de Ardoz, Madrid, España: ESIC Editorial.
- Peterson, R. A., Albaum, G., & Kozmetsky, G. (1986). The public's definition of small business. *Journal of Small Business Management*. 24, 63-68.
- Piątkowski, Marcin. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58. 269–278. 10.1016/j.sbspro.2012.09.1001
- Piatkowski, Stacey Lynn, (2012). An exploration of self-concept and life satisfaction of single women. *Master's Theses and Doctoral Dissertations*. 391. <https://commons.emich.edu/theses/391>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 1979.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press,
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.

- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México D.F., México: CECSA.
- Porter, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December,
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Deusto.
- Porter, M., Stern S. (2001). Innovation: Location Matters, *Sloan Management Review*, summer, pp. 28-37, 2001.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (2006). The Core Competence of Corporation. 10.1007/3-540-30763-X_14.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation (1990). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1505251>
- Ramsden, M. & Bennett, R. (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12. 227-243. 10.1108/14626000510594629.
- Riveros Silva, P. E. (2007). *Sistema de gestión de calidad del servicio*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México D.F., México: Thomson.
- Rothwell, R. (1989). Small Firms, Innovation and Industrial Change. *Small Business Economics*, 1(1), 51-64. Retrieved December 16, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/40228493>
- Rubio A. y Sánchez A. (2008). Recursos estratégicos en las PYMEs. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 17, N° 1, 2008, pp. 103-126. 17.

- Rubio Bañón, Alicia & Sánchez, Antonio. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME. Cuadernos de Gestión.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12:167-185
- Rust, R. T. y Oliver, R. L. (1994). *Service quality: insights and managerial implications: New Directions in Theory and Practice*. California: Sage.
- Saghier, N. y Nathan, D. (2013). Service quality dimensions and customers' satisfactions of banks in Egypt. Proceedings at Dubai conference.
- Schneider, B. y White S. (2004). *Service quality: research perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Schumpeter, J. A. (1934). The fundamental phenomenon of economic development. *The Theory of Economic Development*, pp. 57-94.
- Schumpeter, Joseph A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (1934). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496199>
- Scozzi, B., Garavelli, C., and Crowston, K., Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs, *European Journal of Innovation Management*, Mar 2005 Vol. 8 pp. 120 – 137.
- Secretaría de Fomento Económico y Trabajo. (2019). Sectores productivos. Mérida, Yucatán. Recuperado de <http://www.sefoet.yucatan.gob.mx/secciones/ver/sectores-productivos>.
- Secretaría de Fomento Económico y Trabajo. (2019). Yucatán en cifras (Trimestre 2). Mérida, Yucatán. Recuperado de <http://www.sefoet.yucatan.gob.mx/files-content/general/1b67d4405886b7fa588cfa4e65d760c7.pdf>

- Sharmistha Bagchi-Sen. (2001). Product innovation and competitive advantage in an area of industrial decline: The Niagara region of Canada, *Technovation*, Volume 21, Issue 1, Pp. 45-54.
- Sipa, M. (2012). Róene drogi umacniania pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwach z branzy lotniczej, Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym, (ed.) M. Sipa, K. Wolniakowska, Wydawnictwo Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa, pp. 125-145 .
- Soliman, F. (1998), "Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering", *Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 Iss 9/10 pp. 810 - 816
- specjalty shop. *International Journal of Organizational Innovation*, 8 (2), 58-66. Retrieved from <http://www.ijoi-online.org/>
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57-69
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57-69.
- Stock, G., Greis, N. & Fischer, Bill. (2002). Firm Size and Dynamic Technological Innovation. *Technovation*. 22. 537-549. 10.1016/S0166-4972(01)00061-X
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London, Chapman & Hall.
- Storey, D.J., *Understanding the Small Business Sector* (1994). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496214>
- Stuetzer, M., Obschonka, M., & Schmitt-Rodermund, E. (2013). Balanced skills among nascent entrepreneurs. *Small Business Economics*, 41, 93-114. doi:10.1007/s11187-012-9423-2

- Sundaram, D.S., Mitra, K. y Webster, C. (1998). Word of mouth communications: a motivational analysis. *Advances in Consumer Research*, 25:527-531.
- Surprenant, C y Churchill, G. A. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19, 491-504.
- Tan, K. C. y Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 11(6).
- Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2): 163-178. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90013-2](http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359(94)90013-2)
- Tidd, Joe & Pavitt, Keith. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*. 2nd edition, Wiley, Chichester.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2005). Recuperado de https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2005_en.pdf
- Vadnjal J. & Kociper, T. (2013). High-growth ventures: Work of competent entrepreneurs or lucky guys. *Business Management Dynamics* Vol.2, No.12, June 2013, pp.24-32
- Vadnjal, J., & Kociper, T. (2013). High-growth ventures: Work of competent entrepreneurs or lucky guys. *Business Management Dynamics*, 2(12), 24-32. Recuperado de <http://www.bmdynamics.com/>
- Van Gils, Anita. (2000). *Cooperative Behavior in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Strategic Alliances*, Doctorate Dissertation, University of Groningen.
- Vargas Quiñones, M. E., y Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.). (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

- Veloutsou, C., Dessart, L y Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24 (1):28-42.
- Venkatraman N. and John Henderson. (1999). Real Strategies for Virtual Organizing, *Sloan Management Review*, Fall pp. 33-47.
- Vossen, R.W.(1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation, *International Small Business Journal*,
- William, O., Eyison A., E y Botchway, E.A. (2016). Assessment of customer expectation and perception of service quality delivery in Ghana commercial bank. *Journal of Humanity*, 4(1):81-91.
- Yin, Robert. (2003). A Review of Case Study Research: Design and Methods.
- Youssef, M. (2003). The role of critical information in enterprise knowledge management. *Industrial Management and Data Systems*. 103. 484-490. 10.1108/02635570310489188.
- Youssef, Mohamed. (1998). The Role of SAP Software in Business Process Re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*. 18. 886-895. 10.1108/01443579810225504.
- Yu, T.F.-Y. (2001). Towards a capabilities perspective of the small firm, *International Journal of Management Reviews*.
- Zeithalm, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing Strategy*, 1, 208-218.
- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52:35-48.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2001). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México, D.F.. México: McGraw-Hill Interamericana de España

Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Zimmerer, T., Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. (1998). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO I. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

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

Ingeniería Industrial, Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

Guía para entrevista sobre estrategias de competitividad para micronegocios

Cuestionario dirigido a los micronegocios de comercio al por menor en Cholul, Yucatán

Esta guía de entrevista forma parte de la investigación “EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS MICRONEGOCIOS DE COMERCIO AL POR MENOR EN LA COMISARÍA DE CHOLUL, YUCATÁN.”. A través de su aplicación se pretende conocer el nivel de competitividad de los micronegocios de comercio al por menor de la comisaría de Cholul, Yucatán.

DATOS DE CONTROL

Nombre del negocio _____.

Tipo de negocio _____.

Sector _____ Dirección _____.

***Preguntas superiores, para uso exclusivo del aplicador.**

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

Estado Civil: ____ 1. Vive en Cholul a) sí b) no 2. Grado de estudios:

____. 3. ¿Habla otra lengua? a) sí b) no ¿Cuál(es)? _____.

4. Núm. de empleados: ____ 5. Antigüedad de la empresa: _____.

6. Empresa familiar: a) sí b) no. ¿Cuántos empleados son familiares? _____ 7.

¿A qué generación corresponde? a) 1^a b) 2^{da}.

I. RECURSOS TECNOLÓGICOS Y CANALES DE VENTA

*1. ¿Qué características le diferencian de su competencia y por qué?
¿Puede usted enumerarlas en orden de importancia?*

2. ¿además de Cholul, tiene otros canales o puntos de venta? Si es así, ¿cuáles son?

3. ¿Cómo espera llegar a un mayor número de clientes?

4. ¿Cuáles son las principales características de los productos que ofrecen? y ¿cómo se diferencian estos de la competencia?

-
5. *¿Podría describirme el proceso de capacitación que llevan los empleados para conocer mejor sus productos? ¿Qué formas/técnicas utiliza para asegurarse que se cierre una venta?*

 6. *¿Cómo se asegura usted de que los empleados sepan lo que el cliente espera del negocio?*

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

 8. *Con respecto a la manera en la que maneja su negocio actualmente, ¿esta le da buenos resultados?*

 9. *¿Con que frecuencia regresan los clientes a adquirir sus productos?*

 10. *¿Cuáles son las formas que utilizan para promocionar sus productos?*

 11. *¿Hace uso de la tecnología, en alguno de sus procesos administrativos o contables? ¿Cómo es el uso de la tecnología en su negocio?*

 12. *¿Qué es lo que espera de tener una presencia digital en redes sociales y/o página web?*

 13. *¿Cómo mide la fidelidad de sus clientes? ¿Cómo es el seguimiento para asegurarse de la satisfacción de sus clientes?*

 14. *¿Cómo puede detectar que un cliente es nuevo? ¿Qué hace para que compre una segunda vez?*

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

II. ADAPTACIÓN Y GESTIÓN

-
1. *¿Cómo y con qué frecuencia planifica el trabajo que realiza?*

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

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

 4. *¿De qué manera motiva a su personal?*

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

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

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

 8. *¿Cuándo hay que tomar una decisión a quién le pregunta?*

III. PROVEEDORES Y CLIENTES

-
1. *¿Cómo es la relación que guarda con sus proveedores?*

 2. *¿La mayoría de sus proveedores son locales, nacionales o extranjeros?*

 3. *¿Cómo considera la confiabilidad en sus proveedores con respecto al tiempo y especificación de productos?*

 4. *¿Cuál es la política de entrega a sus clientes en cuanto al tiempo y especificación?*

 5. *¿Recibe usted crédito/financiamiento de parte de sus proveedores? ¿El crédito que recibe de sus proveedores le permite darles crédito a sus clientes?*

IV. MEJORAS

- 1. ¿Además de las ventas, qué considera que necesita para mejorar el negocio?*
 - 2. ¿Cómo puede lograr lo anterior?*
-