



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

ITM

TESIS

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA DE
ELABORACIÓN DE ALIMENTOS EN LA ZONA SUR DE
MÉRIDA YUCATÁN. ESTUDIO DE CASO.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

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

PRESENTA:

**LIC. JOSE EDUARDO CARDENAS
COUOH**

ASESOR

M.C. HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

06 DE DICIEMBRE DE 2022

Mérida, Yucatán, **14/noviembre/2022**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. JOSÉ EDUARDO CARDENAS COUOH
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

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

“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS EN LA ZONA SUR DE MÉRIDA YUCATÁN. ESTUDIO DE CASO.”

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



SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida - Progreso AP 911
C.P. 97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 9645000, Ext. 10001, 10401, 10601, 10201
e-mail: itm@itmerida.mx - <http://www.itmerida.mx>



Agradecimientos

Este camino fue difícil, y a pesar de todas las dificultades que se presentaron, hoy finalizo esta etapa tan importante en mi formación profesional.

A mi asesora de tesis, la Mtra. Hermila Ulibarri, por siempre confiar en mí y tenerme tanta paciencia, aún cuando es una persona tan ocupada, nunca me dejó solo en este camino.

A mi maestra de la Facultad de Economía, Dra. Ruby Pasos, porque ha sido una de las personas que más han marcado mi camino y me han motivado a salir adelante, que sepa que sus enseñanzas las aplico en cada etapa de mi vida.

A mi hermano, Víctor Carrillo. Por nunca dejarme olvidar la importancia de una gran amistad, por estar conmigo en las buenas y en las malas. Porque, aunque nunca te lo he dicho, te admiro demasiado.

A mis hermanos, porque a pesar de nuestras diferencias, yo sé que siempre estarán ahí para mí cuando los necesite. Les prometo que yo también estaré ahí para ustedes.

A mi tía Lupita, quien, sin tener la obligación, ha sido una segunda madre para mí. Gracias por darme todo su apoyo siempre.

A mi Padre, que día tras día ha luchado por sacar a su familia adelante, sin pedir nada a cambio. Hoy entiendo cada uno de tus sacrificios, y espero que la vida me de fuerzas para devolverte un poco de lo mucho que me has dado.

A mi Madre, por educarme y formar a un hombre de bien, por darme valores y enseñarme la importancia del trabajo duro, por enseñarme a ser un guerrero en esta vida, y a siempre seguir luchando,

A todos los que han formado parte de mi vida, que me han impulsado y que han compartido conmigo lo poco o mucho que han tenido.

Resumen

La microempresa es uno de los motores más importantes de la economía mundial. En México, las MiPyMes equivalen al 97.6% del sector empresarial, generando el 75.4% de los empleos (Durán, 2017), y aun cuando su importancia es tanta, un 65% no sobrevivirá a sus primeros 5 años de vida (INEGI, 2016). Este trabajo tuvo como objetivo analizar las estrategias competitivas implementadas por una microempresa establecida en una localidad con alto índice de marginación en la zona sur de la ciudad de Mérida, para encontrar áreas de oportunidad y desarrollar planes de capacitación que les ayuden a permanecer en el mercado. Los resultados obtenidos revelaron que cuando se trata de microempresas establecidas en zonas marginadas, las estrategias a aplicar son algo diferentes a los que la teoría indica, debido a la necesidad de adaptación y supervivencia de la unidad económica.

Palabras clave: Microempresa, Marginación, Estrategias competitivas.

Abstract

Microenterprise is one of the most important engines of the world economy. In Mexico, MSMEs are equivalent to 97.6% of the business sector, generating 75.4% of jobs (Durán, 2017), and even though their importance is so great, 65% will not survive their first 5 years of life (INEGI, 2016). The objective of this work is to analyze the competitive strategies implemented by a microenterprise established in a locality with a high index of marginalization in the southern zone of the city of Mérida, to find areas of opportunity and develop training plans that help them remain in the market. The results obtained revealed that when it comes to microenterprises established in marginalized areas, the strategies to be applied are somewhat different from those indicated by theory, due to the need for adaptation and survival of the economic unit.

Keywords: Microenterprise, Marginalization, Competitive strategies

Índice de Contenido

Capítulo I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Preguntas de investigación	4
1.4. Objetivos	5
1.5. Justificación.....	5
1.6. Delimitación y limitaciones	6
1.7. Contenido de los Capítulos	6
Capítulo II. Marco Teórico	8
2.1. Microempresa.....	8
2.2. Marginación	10
2.3. Competitividad.....	13
2.3.1. Ventaja competitiva	14
2.3.2 Estrategias competitivas.....	16
Capítulo III. Marco Contextual.....	20
3.1. Afectaciones de la Pandemia en las Microempresas Mexicanas	20
3.2. Las microempresas en México	22
3.3. Características Económicas del Estado de Yucatán	25
3.4. Características Económicas de la Ciudad de Mérida	28
3.4.1 Leona Vicario	31
3.5. Características de la unidad de estudio	33
Capítulo IV. Metodología	38
4.1. Enfoque de la investigación	38

4.2.	Alcance de la Investigación.....	38
4.3.	Diseño de la investigación.....	38
4.4.	Tipo de la investigación	39
4.5.	Unidad de análisis	39
4.6.	Sujetos de análisis	40
4.7.	Definición de categorías de análisis	40
4.8.	Descripción de las herramientas de recolección de información.	41
4.9.1	Instrumentos de investigación.....	41
4.9.2	Proceso de recolección de datos	42
4.9.3.	Validez del instrumento	43
4.10.	Procedimiento de análisis de información.....	43
Capítulo V. Análisis y Discusión de Resultados		44
5.1	Caracterización de los miembros del micronegocio.....	44
	Análisis sociodemográfico	44
5.2	Caracterización del micronegocio	45
	Recursos tecnológicos y Canales de venta	45
	Adaptación y Gestión	48
	Relación con Proveedores y Clientes	49
	Mejoras	49
5.3.	Interacción con las Fuerzas del entorno competitivo del sector.....	50
	Rivalidad entre competidores	50
	Amenaza de competidores potenciales	51
	Amenaza de materias primas sustitutas	51
	Poder de negociación de los proveedores.	52
	Poder de negociación de los compradores	53

5.4. Estrategias competitivas detectadas	54
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	56
6.1. Conclusiones	56
6.2. Recomendaciones.....	59
6.2.1 Clientes y proveedores.....	59
6.2.2 Uso de plataformas digitales.....	59
6.2.3 Gestión empresarial	59
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos	64

Índice de Tablas

Tabla 2.1. Clasificación de las empresas en México	9
Tabla 2.2. Indicadores de la marginación a nivel Entidades federativas	12
Tabla 3.1. Los 20 municipios con mayor Valor Agregado por la actividad de Preparación de Alimentos y Bebidas	29
Tabla 3.2. Características generales de Leona Vicario	31
Tabla 3.3 Datos generales de la empresa	34
Tabla 3.4 Personal de Balos Burguers	36
Tabla 4.1 Sujetos de estudio de la investigación	40
Tabla 4.2. Descripción del instrumento.	41
Tabla 5.1. Perfil sociodemográfico	44

Índice de Figuras

Figura 2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.	14
Figura 2.2. Matriz FODA.....	17
Figura 2.3. Estrategias competitivas genéricas	18
Figura 3.1. Políticas de apoyo necesitadas por los empresarios	21
Figura 3.2. Porcentaje de nacimientos y muertes de empresas según sector económico	22
Figura 3.3. Porcentaje de empresas que proporcionan capacitación a sus empleados, según el tamaño de la empresa.....	23
Figura 3.4. Causas para no impartir capacitación de las empresas	24
Figura 3.5. Opinión de microempresas sobre el crecimiento de su negocio, y las razones para no buscar un crecimiento	24
Figura 3.6. Decisión de los empresarios respecto al ofrecimiento de un crédito bancario.....	25
Figura 3.7. Participación de los sectores económicos de las Entidades Federativas	26
Figura 3.8. Número de establecimientos por entidad federativa	27
Figura 3.9. Impacto de la pandemia por el COVID-19 en los subsectores del estado de Yucatán	28
Figura 3.10. Ubicación geográfica de la localidad Leona Vicario	31
Figura 3.11. Distribución de unidades económicas	33
Figura 3.12 Ubicación geográfica de Baló's Burguers.....	35
Figura 3.13 Organigrama de Balos Burguers	36

Capítulo I. Introducción

En este primer capítulo se abordarán los aspectos generales de la investigación, tales como los antecedentes y el planteamiento del problema de dan pie a este estudio, así como los objetivos, la justificación y las delimitaciones de la presente investigación.

1.1. Antecedentes

Las microempresas juegan un papel significativo en la constante batalla por contrarrestar la pobreza e incrementar los niveles de empleo, por lo que uno de los principales intereses de las naciones es crear planes de apoyo que fortalezcan y brinden conocimientos útiles a los microempresarios (Organización de las Naciones Unidas, 2018). Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas representan al 90% del sector empresarial en el mundo, y en México este porcentaje asciende al 97.6%, son tan importantes que generan casi el 75.4% de los empleos en el país (Durán, 2017). Ante la falta de oportunidades laborales y el incremento en las condiciones de pobreza en las pequeñas comunidades, el autoempleo o emprendimiento les permite a los individuos generar ingresos propios, los cuales ayuden a cubrir las necesidades de sus hogares (Remilien et al., 2018). Estos pequeños emprendimientos, después de un proceso de maduración, se convierten en una microempresa generadora de empleos y bienestar para las comunidades. Sin embargo, el hecho de que estas empresas surjan de una necesidad de subsistencia económica, y no de una visión de emprendimiento adecuada y formal, hace que el impacto que estas generan en el nivel de desarrollo sea mínimo (Aguilar et al., 2011). Esto, indica que dichos micronegocios carecen de altos niveles de competitividad empresarial (Mungaray & Ramírez, 2004).

Los mercados han cambiado en los últimos años, los niveles de evolución que se han presentado a nivel tecnológico han modificado fuertemente el comportamiento de consumo a nivel mundial, esto ha permitido una evolución económica inimaginable. Para 2019, algunas de las instituciones dedicadas al análisis del comportamiento de la economía y los mercados, mencionaban que la pandemia del Covid 19 modificaría la dinámica social y el comportamiento de los consumidores, se pudo apreciar un avance tecnológico y económico forzado, equivalente a 10 años, resaltando la creación de un alto número de negocios dedicados a la venta de productos y servicios a través de los medios digitales (Euromonitor internacional, 2019). Sin embargo, la creación de estas microempresas no presenta una respuesta contundente a problemáticas como pobreza o vulnerabilidad, ya que además del hecho de haber sido creadas como un medio de subsistencia

económica, como se mencionó anteriormente, se ven limitadas en temas competitivos y productivos, debido a factores como la falta de financiamiento, inadecuada dirección, falta de visión, mal manejo y estructura de costos, y más (Chaves et al., 2013).

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, 2018): El 72.0% de las empresas no impartieron programas de capacitación, ya que afirman que sus empleados cuentan con los conocimientos necesarios para realizar sus actividades. El 92.0% no tienen acceso a financiamientos, debido al tamaño de su empresa. El 21.0% tiene sistemas de contabilidad ineficientes, en los cuales no se emplean tecnologías. El 22.5% no busca crecer, entre las razones principales, la satisfacción con el tamaño de su negocio, el miedo a problemas o complicaciones que surjan en conjunto con el crecimiento, así como el temor a crecer y llamar la atención, debido a los altos niveles de inseguridad existentes.

A estas microempresas, las cuales surgen como medio para completar los ingresos de una familia, ya sea únicamente a través de esta actividad o, en algunos casos, de manera adicional a un empleo ya existente por el cual no se obtiene una remuneración suficiente, se les conoce como microempresas marginadas (Aguilar et al., 2007). Una vez que se introduce el factor marginación en una microempresa, se habla de una serie de dificultades de adaptación, desarrollo y consolidación en el mercado, por lo que estas microempresas permanecen en este por un tiempo mucho menor, de manera que no logran generar un efecto significativo en el que sería su objetivo principal, combatir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población. La CONAPO (CONAPO, 2010), define la marginación como:

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

Esta situación, resulta un factor limitante para la búsqueda del desarrollo, ya que explica la falta de medios de las pequeñas comunidades, para competir en los mercados, tanto locales, estatales, nacionales e internacionales. Las familias rurales son más propensas a crear pequeños negocios, ya que son ellas las que se enfrentan a una mayor falta de oportunidades (Polanco et al., 2013).

Debido a esto, la competitividad de los micronegocios debe ser un tema de suma importancia para los gobiernos, ya que no es simplemente un tema empresarial, sino un tema que impacta el ingreso y, sin duda, el futuro de miles de familias, así como el desarrollo de pequeñas comunidades. Cuando se habla de los micronegocios establecidos en comisarías con índices de marginación altos o muy altos, se habla de negocios de los cuales se desprenden, en la mayor parte de las ocasiones, las únicas fuentes de ingresos de las familias de estas comunidades, por lo que buscar maneras de asegurar la subsistencia de estas empresas en sus diferentes entornos, toma mayores niveles de importancia.

El factor de la ubicación resulta de gran importancia cuando se analiza la supervivencia de las microempresas. Tal como se puede esperar, no es igual ser un micronegocio establecido en una ciudad importante, en las afueras de la ciudad, en un poblado aledaño o incluso en una zona cuyo índice de marginación es elevado. Como se menciona en Márquez & Gómez, (2002):

A menudo aislados del resto de la ciudad, los barrios tienden a generar diferencias de orden tanto cultural como socioeconómico. A la hora de emprender un negocio, las condiciones que rodean a los más aventajados difieren notablemente de las del vecino del barrio (pp.613-614)

Debido a lo anterior, es que las microempresas establecidas en zonas con niveles de marginación elevados deben enfrentar mayores desventajas, y aun haciendo su mayor esfuerzo, estas tienen una menor esperanza de vida.

De acuerdo con la (CONAPO, 2016), el municipio de Mérida, Yucatán, cuenta con comisarías con un índice de marginación elevado, una de estas comisarías es Leona Vicario, con un índice de marginación de 0.4372, el cual es considerado como alto. Ubicada a 8 km. al sureste del centro de la ciudad de Mérida, según datos de los últimos censos de población, se conforma por 2,754 personas (CONAPO, 2016).

1.2.Planteamiento del problema

Hoy en día, se ha presentado una situación sin precedentes, como lo es una pandemia mundial, esta pandemia ha demostrado que las empresas, y en particular las microempresas, han vivido en un atraso tecnológico considerable, y muchas de ellas han tenido que cerrar sus puertas por no poder adaptarse y seguir el ritmo de evolución del mercado, esto resulta preocupante. A su vez, se

ha visto un escenario que da pie a una nueva dinámica de mercado, y a nuevas áreas de oportunidad, para las que los negocios deben, sin duda, estar preparados para aprovechar.

Por lo que es muy importante vigilar y fortalecer las estructuras de estas microempresas, ya que estas forman una parte importante de la economía del país, e identificar cuáles son los factores que perjudican su permanencia en los mercados (Cruz et al., 2016). Llegando al caso de las microempresas marginadas, es importante resaltar que dichos negocios parecen no seguir las mismas dinámicas que sus hermanas mayores, ya que responden a necesidades diferentes, en su mayoría de subsistencia.

El caso tratado en este trabajo de investigación fue una microempresa familiar establecida en la zona sur de la ciudad de Mérida, zona con niveles de marginación elevados. Esta unidad económica resultó ser un caso de interés, ya que, a pesar de no contar con el capital, el equipo o la preparación necesaria, ha logrado permanecer en el mercado, e incluso incrementar sus niveles de competitividad en la zona; por lo que el análisis de sus características y estrategias implementadas, resulta de gran importancia para la comprensión y apoyo a otros micronegocios que se encuentran en situaciones similares.

Es de vital importancia desarrollar programas de capacitación en temas estratégicos que permitan a las empresas adaptarse a estos cambios y fortalecerse dentro del mercado, y de esta manera mejorar el entorno competitivo de la región (CONAPO, 2016).

1.3.Preguntas de investigación

¿Cuáles son las características de una microempresa de elaboración de alimentos y de los miembros que la integran, las estrategias que implementa para mejorar sus niveles de competitividad y, las áreas de capacitación que fortalecerían su permanencia en el mercado?

1. ¿Cuáles son las características de los miembros de una microempresa de elaboración de alimentos en la zona sur de Mérida?
2. ¿Cuáles son las características de una microempresa de elaboración de alimentos en la zona sur de Mérida?
3. ¿Cuál es la posición de la microempresa analizada en su interacción con las fuerzas competitivas del mercado?
4. ¿Cuáles son las estrategias competitivas permiten a una microempresa de elaboración de

alimentos incrementar sus niveles de competitividad?

5. ¿Cuáles son las propuestas de capacitación que podrían hacerse para elevar los niveles de competitividad de la microempresa de elaboración de alimentos analizada?

1.4. Objetivos

Analizar las características, tanto de un micronegocio de elaboración de alimentos en la zona sur de Mérida, como de sus integrantes, identificando las estrategias competitivas que se llevan a cabo, para elaborar planes de capacitación que cubran sus necesidades, a través de los cuales se proporcionen condiciones positivas a la microempresa para permanecer en el mercado y mejorar sus niveles de competitividad.

1. Caracterizar a los miembros del micronegocio de elaboración de alimentos analizado, establecido en la zona sur de la ciudad de Mérida, Yucatán.
2. Caracterizar al micronegocio de elaboración de alimentos analizado, establecido en la zona sur de la ciudad de Mérida.
3. Determinar la posición en la que se encuentra la microempresa analizada en su interacción con las diversas fuerzas del mercado.
4. Identificar las estrategias competitivas implementadas en la microempresa de elaboración de alimentos analizada.
5. Elaborar propuestas de capacitación en temas estratégicos para mejorar las condiciones existentes del micronegocio de elaboración de alimentos analizado, asegurando el sustento de la familia que depende de esta empresa.

1.5. Justificación

Hernández et al., (2014), mencionan una lista de criterios de evaluación sobre la importancia potencial de una investigación, con los cuales se busca determinar el nivel de impacto y la utilidad que un estudio puede llegar a tener, el presente estudio cumple con los criterios de conveniencia, relevancia social e implicaciones prácticas, los cuales se sustentan a continuación. Conveniencia, dado que esta investigación pretende mejorar la calidad de una microempresa establecida en una comunidad marginada, lo cual apoya los intereses del gobierno de proporcionar planes de capacitación que ayuden a incrementar el nivel de conocimientos de las microempresas y su

posición en el mercado. Relevancia social, debido a las dinámicas de la comunidad en el ámbito económico, se busca fomentar más oportunidades a través del apoyo a la microempresa analizada, lo que permitirá trasladar los beneficios a la comunidad en la que está establecida, impulsando el empleo y el consumo local. Implicaciones prácticas, buscando generar propuestas de capacitación y estrategias que ayuden a los micronegocios a permanecer y fortalecer sus posiciones en el mercado, brindando una serie de herramientas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la sociedad en la comunidad y su alrededor (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). De igual manera, el presente trabajo de investigación apoya el objetivo número ocho del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015), sobre promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, trabajo pleno, productivo y decente para todos.

1.6. Delimitación y limitaciones

La presente investigación se realizó en la zona sur de la ciudad de Mérida, Yucatán, en el periodo de septiembre 2020 a agosto 2022, teniendo una duración de dos años. En esta se analizó a una empresa del sector de elaboración de alimentos, determinando los factores, recursos y capacidades que influyen en la búsqueda del desarrollo por parte de este agente económico.

La empresa elaboradora de alimentos analizada está ubicada en la zona sur de la ciudad de Mérida, la cual presenta un índice de marginación alto (CONAPO, 2016). Algunas de las limitaciones para la elaboración de este proyecto de investigación fueron la resistencia a participar en el estudio por parte de los micronegocios de la zona, y la confianza para compartir información estratégica del negocio por parte de los miembros de este.

1.7. Contenido de los Capítulos

El segundo capítulo, contiene el marco teórico de la presente investigación. En él, se presenta una revisión de la literatura que fundamenta el estudio realizado. Iniciando con una caracterización y descripción profundas de la microempresa, que ayuden a definir cada una de las ventajas y desventajas que tienen estos entes económicos.

En el tercer capítulo, se aborda el marco contextual de la presente investigación, proporcionando datos relevantes sobre el estudio de la microempresa del sector de elaboración de alimentos a nivel nacional, estatal y municipal, y por último se aborda la descripción del sujeto de estudio de la presente investigación. Aterrizando en la microempresa Balos Burger, un pequeño negocio

familiar establecido en la zona sur de la ciudad de Mérida, Yucatán.

En el cuarto capítulo, se desglosa la metodología utilizada para llevar a cabo este estudio, abordando temas como herramientas de recolección y métodos de análisis de datos.

En el quinto capítulo, se mencionan los resultados obtenidos con el procesamiento y análisis de los datos, en los cuales se aprecian los posibles puntos de mejora que deberán trabajarse dentro de la microempresa analizada.

En el capítulo sexto, se dan conclusiones y recomendaciones en temas estratégicos, que apoyen a la microempresa a subsistir en el mercado, así como a brindar oportunidades que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población establecida en la zona.

Capítulo II. Marco Teórico

En el siguiente capítulo se aborda la teoría utilizada como base para la realización de esta investigación, teoría actualizada y relevante en temas como la microempresa, marginación y competitividad; mismos que son clave para entender el contexto de este estudio.

2.1. Microempresa

El tema de la microempresa resulta ser habitual en estos tiempos, y el factor común que se puede encontrar es la importancia de estas en el camino de los países hacia el desarrollo (Chaves et al., 2013). En Latinoamérica, las microempresas son conocidas por generar altos niveles de empleo, sin embargo, estas han sido estudiadas como si fueran empresas grandes, lo que provoca que, de alguna manera, no se conozca su realidad. Esto resulta importante, ya que estas microempresas, representan el sustento de miles de familias latinoamericanas (Álvarez, 2018). Además de lo anterior, estas microempresas resultan de gran relevancia debido a su facilidad de desenvolvimiento en la mayoría de los sectores productivos de los países (Dini & Stumpo, 2018).

Aun cuando el papel de las microempresas es muy importante en cuanto a número de empresas existentes o la cantidad de empleos que estas generan, su aporte al Producto Interno Bruto regional apenas llega al 25%, menos de la mitad del promedio en las regiones de Europa (Dini & Stumpo, 2018). Esto se le atribuye principalmente a que estas empresas se dedican principalmente a actividades de bajo valor agregado (Chávez et al., 2018). De igual manera, es vital reconocer que estas unidades económicas suelen surgir como respuesta a la falta de empleo y el incremento de las necesidades de la población (Álvarez, 2018).

Estas empresas, en su mayoría son creadas como respuesta a una necesidad económica del empresario y no como una búsqueda de incrementar los niveles de desarrollo de la región (Dini & Stumpo, 2018). Se pueden encontrar ciertas características importantes en el estudio de los retos que enfrentan las microempresas, principalmente la informalidad, escasa división técnica de trabajo, estructuras organizacionales y contables rudimentarias, bajos niveles tecnológicos, uso poco intensivo de capital y niveles de productividad y rentabilidad bajos (Álvarez, 2018).

Como consecuencia de estos factores se puede pensar en que la microempresa tendrá un nivel de ingresos limitado, lo que conlleva a un nivel de utilidad menor y una falta de capital para el desarrollo de la organización. De esta manera, podrían desarrollarse estrategias que impulsen a los

micronegocios y mejoren sus condiciones de competitividad ante el mercado.

A su vez, la microempresa puede categorizarse en tres segmentos: de subsistencia, de reproducción simple y de capacidad de acumulación ampliada. Las microempresas de subsistencia son aquellas que no tienen la capacidad de generar un ahorro, esto debido a su bajo nivel de ingresos, limitado capital, y constante descapitalización ya que suele ser la única fuente de ingresos el dueño. Las microempresas de reproducción simple logran obtener excedentes que les permiten reproducir sus capacidades productivas, pero estos no son suficientes para generar un ahorro considerable. Por último, las microempresas con capacidad de acumulación ampliada son aquellas que logran generar un ahorro, sin embargo, este no es suficiente para darles acceso a productos financieros que les permitan realizar inversiones importantes en el mediano y largo plazo (D. García & Plata, 2018). Es importante resaltar que el nivel de acumulación de una empresa es variable, y depende en su mayoría de las estrategias competitivas que el microempresario emplee, las cuales le permitan adaptarse al entorno y generar un mayor impacto.

En México, estas microempresas se encuentran dentro del concepto de las MIPYMES, en conjunto con las pequeñas y las medianas empresas (Chávez et al., 2018). En la Tabla 2.1, se puede observar que las microempresas están delimitadas como negocios con menos de 10 trabajadores y que generan ingresos por debajo de los cuatro millones de pesos anuales. Estas representan el 95.0% del total de empresas, y el 40.0% del empleo en el país, aportando el 15.0% del PIB nacional (Secretaría de Economía, 2016). Por esto es tan importante fortalecer el sector microempresarial, ya que de esta manera se apoya principalmente a las pequeñas economías del país.

Tabla 2.1. Clasificación de las empresas en México

Clasificación	Número de empleados	Ventas anuales
Microempresas	Menos de 10 empleados	Hasta 4 millones de pesos
Pequeñas empresas	Entre 11 y 30 empleados	Entre 4 y 100 millones de pesos

Medianas empresas	Entre 31 y 100 empleados	Entre 100 y 250 millones de pesos
Grandes empresas	Entre 101 y 251 empleados	Mayores a 250 millones de pesos

Fuente. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía de México (2016).

La microempresa mexicana, como en la mayoría de los casos, está conformada principalmente de una manera familiar. En este tipo de empresas, el papel de la administración cobra una fuerte relevancia, ya que no solo se debe manejar una entidad económica, sino también intereses, costumbres, dinámicas y sentimientos de la propia familia, los cuales pueden funcionar como ventajas o desventajas, según sea el caso. De igual manera, el papel del propietario o microempresario es primordial ya que este es el centro y motor de la organización, es quien toma las decisiones y marca el rumbo, por lo que para lograr que una microempresa alcance niveles altos de desarrollo, se debe iniciar con el estudio y la atención del microempresario (C. García et al., 2018).

Es importante conocer el perfil de las microempresas mexicanas, debido a que como se ha mencionado, uno de los principales errores al momento de realizar estudios sobre estas unidades económicas es el análisis de las mismas basado en las características de una empresa genérica, lo que hace que las propuestas de mejora que logren plantearse estén desenfocadas y no causen un impacto.

2.2. Marginación

El concepto de marginación suele confundirse con el de marginalidad, debido a que aparentemente se refieran a la misma problemática, sin embargo, es importante resaltar que estos son diferentes. La primera diferencia es que el concepto de marginalidad antecede al de marginación, iniciando sus estudios en la década de los cincuenta. Mientras que la marginación fue estudiada por primera vez como un índice en el Censo de 1990, realizado por el Consejo Nacional de Población y vivienda (CONAPO, 2012).

Por un lado, la Marginalidad hace referencia a que un sujeto se encuentra en

situación de marginación o exclusión social, es decir que esta es la condición.

Por otro lado, la marginación cuenta con características que permiten utilizar este concepto en estudios y comparaciones de distintos estratos sociales. Primero, esta es entendida como el grupo de desventajas sociales que se presentan en una comunidad o localidad, y se refiere a las personas y las familias analizadas. Segundo, el índice de marginación proporciona un parámetro de medición que ayuda a entender la situación de los diferentes sectores de la sociedad, por lo que brinda herramientas que permiten cuantificar la situación de entidades, municipios y localidades, así como Áreas Geoestadísticas Básicas urbanas (CONAPO, 2012).

Según la CONAPO (2012), la marginación está relacionada con la falta de oportunidades y capacidades para generarlas. Las comunidades que se encuentran en marginación son vulnerables ante ciertos riesgos, los cuales les impiden mejorar sus condiciones de vida. El estudio de la marginación promueve la búsqueda de soluciones ante problemáticas sociales como lo son la pobreza y el desarrollo.

Para la medición de los niveles de marginación, se deben analizar varias dimensiones, como lo son: la educación, la vivienda, la distribución poblacional y el nivel de ingresos. La educación se refiere a la posibilidad que tiene un individuo de asistir a la escuela y adquirir los conocimientos que le permitan enfrentar las adversidades que se le presenten, así como adquirir una preparación profesional para incluirse en la fuerza laboral del país. La vivienda es el espacio físico en el que vive una familia, y las condiciones de esta, si la vivienda no cuenta con las condiciones mínimas, la familia es vulnerable ante diferentes problemáticas. La distribución poblacional explica la concentración de personas en espacios geográficos pequeños, lo que crea dificultades para aprovechar oportunidades en zonas más aisladas. Por último, el nivel de ingresos que se obtiene por unidad de trabajo, siendo este la remuneración económica, que si no es suficiente puede generar más dificultades en el individuo para mantener o mejorar sus condiciones de vida (CONAPO, 2012).

A continuación, en la Tabla 2.2 se presentan los indicadores utilizados para realizar la medición de los niveles de marginación en las entidades federativas del país, agrupados por área de estudio (Consejo Nacional de Población, 2012).

Tabla 2.2. Indicadores de la marginación a nivel Entidades federativas

Área	Indicadores
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de la población de 15 años o más analfabeta. - Porcentaje de la población de 15 años o más sin primaria concluida
Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin drenaje ni servicio sanitario. - Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica. - Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas sin agua entubada. - Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitada con algún nivel de hacinamiento. - Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares habitadas con piso de tierra.
Distribución de la población	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de población en localidades con menos de 5000 habitantes. - Ingresos por trabajo.
Ingresos por trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de población ocupada con ingreso de hasta dos salarios mínimos.

Fuente: CONAPO (2010).

En la medición de la marginación a nivel localidad, los indicadores sufren algunas modificaciones.

Según el Consejo Nacional de Población (2012), a nivel localidad, se elimina el indicador de Ingresos por trabajo y se agregan los indicadores de disponibilidad de bienes en las viviendas, específicamente la existencia de refrigeradores en los hogares.

La detección de zonas marginadas es importante para conocer las realidades a las que están expuestas las empresas, ya que como se mencionó al inicio de este documento el factor de marginación es de vital importancia para el desarrollo e implementación de estrategias enfocadas a la mejora de las condiciones microempresariales. Como se abordará más adelante, la localidad Leona Vicario, Yucatán es clasificada como una comunidad con un nivel de marginación de -0.8049, el cual es considerado como “alto” (IMPLAN, 2016).

Debido a esto, resulta importante apoyar a los micronegocios establecidos en la zona, de manera que estos puedan permanecer en el mercado, protegiendo el ingreso de las familias que se encuentran en una condición de vulnerabilidad.

2.3.Competitividad

Según la Real Academia Española (Real Academia Española, 2020), la competitividad es definida como la capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin. Porter (Porter, 1991), define a la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad.

El World Economic Forum (World Economic Forum, 2016), define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. La competitividad de un país se relaciona fuertemente con la alta productividad de sus empresas al momento de aprovechar las ventajas comparativas que este les ofrece, a través de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura (Ibarra et al., 2017). De esta forma, se puede apreciar que la competencia a nivel internacional afecta a todos los agentes económicos de una nación. Dentro de la diversidad de artículos que se pueden encontrar sobre el análisis de la competitividad, se puede identificar que existen múltiples factores de análisis de la productividad, los cuales son compactados en 9 principales por Cárdenas y Luzu (Cárdenas & Luzu, 2010), en el anexo A.

2.3.1. Ventaja competitiva

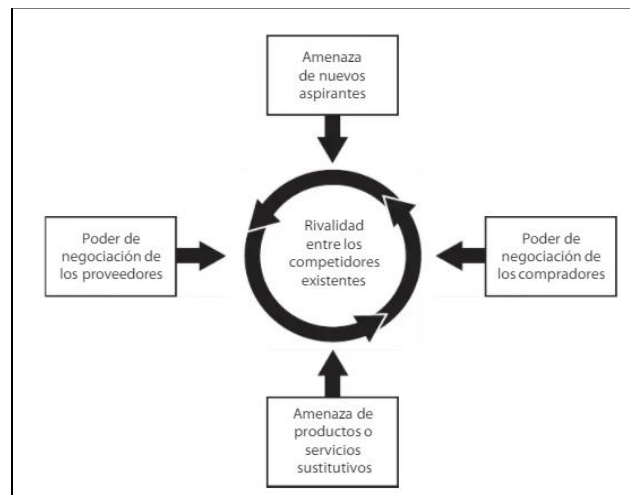
La ventaja competitiva de una empresa responde a dos preguntas importantes:

1. ¿Cuál es el valor que aporta una empresa con sus productos o servicios?
2. ¿Cómo encuentra, mantiene e incluso mejora este valor a lo largo del tiempo dicha empresa?

Y es que debe entenderse por valor a lo que el mercado quiere, desea o demanda, es decir, lo que los clientes encuentran atractivo en un bien, y por lo que están dispuestos a pagar una cantidad de dinero establecida. De esta manera, se puede entender por ventaja competitiva todo aquello que ayuda a una empresa a diferenciarse de la competencia existente en el mercado, en una relación de superioridad entre ellas (Mertens, 2015).

Porter (2017), destacaba en su modelo cinco fuerzas importantes con las que una empresa tendría que relacionarse, más allá de la simple competencia con empresas rivales, estas se pueden apreciar de una mejor manera en la Figura 2.1.

Figura 2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (2017).

Competidores tradicionales: En todo mercado se pueden encontrar múltiples empresas en una constante competencia entre ellas por la búsqueda de desarrollar más y mejores productos, procesos más eficientes y disminuir costos, de manera que puedan generar un entorno más favorecedor que el de sus competidores, esta es la lucha básica que se puede encontrar en los mercados (Porter, 2017).

Nueva competencia en el mercado: Cada mercado tiene barreras de entrada, algunas de estas barreras son menos complejas que otras, esto depende de la industria en la que se esté intentando introducir una empresa. Mercados que requieren altos niveles de capital, experiencia y tecnología, por lo general, presentan un mayor número de complicaciones para las nuevas empresas que quieran entrar en ellos. Por otro lado, existen mercados más accesibles, como el de preparación de alimentos, hoy en día es muy sencillo abrir una pizzería, o quizás una taquería, por lo que se pueden encontrar una alta tasa de empresas emergentes.

Las nuevas empresas tienen puntos a favor, sus equipos suelen ser más modernos, personal más joven, ideas más innovadoras, menores costos de operación e infraestructura, etc. Estos aspectos positivos, son también negativos y limitantes, ya que presentan un bajo nivel de respuesta ante la demanda, un limitado nivel de producción y poca experiencia, así como un muy bajo nivel de reconocimiento de la marca dentro del mercado (Porter, 2017).

Productos sustitutos: Los productos sustitutos son una gran amenaza para la empresa, ya que, si esta descuida la calidad, o sube demasiado sus precios, los clientes pueden cambiar sus productos por algún sustituto. Mientras mayor sea el número de productos sustitutos en el mercado, mayor es la amenaza para la empresa, por esto debe destinar sus esfuerzos y recursos a la innovación, esto le permitirá siempre destacar de esta competencia y mantenerse dentro de las preferencias de los consumidores (Porter, 2017).

Relación con clientes: Una de las actividades más importantes para las empresas es conseguir clientes y mantenerlos. El poder de estos clientes dependerá del mercado en el que se encuentre y de la facilidad y rapidez con la que estos puedan cambiar un producto por otro.

El acceso a la información que permita comparar un producto con otro hace que este poder de los clientes sea mayor. Los supermercados son el ejemplo perfecto, ya que es muy común ver productos similares uno al lado del otro, ahí es donde las empresas deben utilizar todas sus herramientas existentes para la lucha de la atención del cliente (Porter, 2017).

Relación con proveedores: Los proveedores pueden tener un gran poder e influencia en las utilidades de las empresas. Cuando una empresa depende de pocos proveedores, esta está atendida a las condiciones que estos impongan, lo que es altamente riesgoso; por otro lado, cuando en el mercado se pueden encontrar múltiples proveedores, la empresa es la que tiene mayor poder de negociación, ya que de no estar de acuerdo con las exigencias que se le hagan, puede rápidamente

reemplazar a ese proveedor (Porter, 2017).

El reconocimiento de estas fuerzas ayuda a las microempresas a crear estrategias más eficaces, y a su vez, le permiten mejorar su posición en el mercado (Rebato, 2020).

2.3.2 Estrategias competitivas

La Real Academia Española (Real Academia Española, 2020), define el término estrategia como el arte de dirigir, arte de dirigir un asunto, y el conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

En el ámbito empresarial, la estrategia se refiere a la manera en la que se alcanzan los objetivos, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles. Esta estrategia es sumamente importante ya que se debe recordar que los recursos son finitos, por lo que se deben usar de manera eficiente, anticipándose a la competencia, y a otros factores del mercado que pueden surgir (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán, 2016).

Estas estrategias deben formularse a partir de un análisis de los entornos interno y externo de la empresa en cuestión, debido a que son únicas del momento y las circunstancias que se estén presentando (Nag et al., 2007).

Como se mencionó anteriormente, el correcto diseño e implementación de las estrategias nace de un análisis del entorno interno y externo de la empresa en cuestión, de manera que estas puedan potenciar los aspectos positivos y contrarrestar los negativos (Nag et al., 2007). La importancia de reconocer los factores que se encuentran en cada entorno ayuda a las empresas a conocer el grado de participación que tienen en los eventos que puedan ocurrir, y de esta manera implantar estrategias realistas para enfrentar dichos escenarios.

Según Certo & Paul (Certo & Paul, 1997), este análisis es una manera en la que el empresario identifica las amenazas existentes y futuras de su organización, así como las oportunidades a aprovechar.

El análisis de los factores internos es una evaluación estricta sobre los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa en cuestión, siendo estos las fortalezas y las debilidades respectivamente. Este análisis debe realizarse como una comparación con otras empresas del sector, a manera que sirvan de referencia (Febles & Oreja, 2008).

Este mismo autor explica que en el análisis de los factores externos a la empresa que se presentan

como amenazas y oportunidades, y la finalidad de este análisis es determinar la mejor manera de aprovechar o librar estas situaciones.

El análisis FODA, es una matriz de 4 partes tal como se aprecia en la Figura 2.2, que le permite al empresario agrupar de una forma más clara los factores detectados en los entornos interno y externo, de manera que se puede vincular y generar estrategias eficientes.

Figura 2.2. Matriz FODA

	OPORTUNIDADES - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	AMENAZAS - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
FORTALEZAS - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - “Talones de Aquiles” - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia: Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Fuente. Nikulin & Becker (2015)

Esta matriz se divide en cuatro áreas: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Fortalezas: Aspectos internos de la empresa, estos son los puntos fuertes. Son habilidades, recursos y capacidades que se convierten en ventajas competitivas de la empresa. Estas fortalezas sirven para potenciar las oportunidades que se presentan (OCCMundial, 2019).

Debilidades: Se ubican en el ámbito interno, y estas son todos aquellos puntos débiles. Estos limitan o perjudican la productividad y el crecimiento de la organización, además de no favorecer al desarrollo de las estrategias (OCCMundial, 2019).

Oportunidades: Estos elementos se dan en el ámbito externo, y son todos aquellos factores que presentan situaciones que pueden ser aprovechadas por la empresa (OCCMundial, 2019).

Amenazas: Al igual que las oportunidades, estos factores se encuentran en el ámbito externo. Estos son todos aquellos elementos o situaciones que no se encuentran bajo el control de la empresa, pero afectan inevitablemente sus actividades.

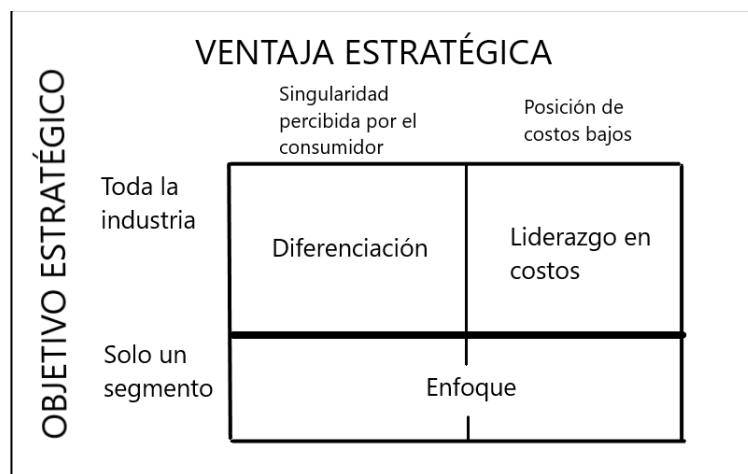
Toda empresa busca siempre sobresalir entre sus competidores, mantenerse en las preferencias de

los consumidores y asegurar el futuro de su empresa.

Las estrategias precisamente son herramientas que ayudan a cumplir esos objetivos. El improvisar al momento de llevar el control de un negocio es uno de los más grandes errores de los empresarios, de manera que generar estrategias alineadas a los objetivos y la visión establecidos de una organización es vital para su supervivencia, sobre todo en un mercado tan competitivo como el que se presenta en estos tiempos (Rebato, 2020). Al desarrollar estas líneas de acción, no sólo proporciona la seguridad de aprovechar y enfrentar los factores del presente, sino que también genera una posición mejor plantada ante el futuro y las adversidades que puedan llegar con él.

Porter (1991), definió tres estrategias competitivas genéricas que ayudan a las empresas a mejorar su posición en el mercado, tal como se menciona en la figura 2.3.

Figura 2.3. Estrategias competitivas genéricas



Fuente. Porter (1991).

1. Liderazgo en costos

Esta estrategia se basa en la construcción de instalaciones y la implementación de procesos a partir de la experiencia, sumándole un control de gastos agresivo y una reducción de los costos en áreas como ventas, publicidad, investigación, etc. Para poder implementar de manera correcta esta estrategia, los directivos deben prestar suficiente atención al control de los costos.

Uno de los puntos más importantes, es que a pesar de que el objetivo principal es la reducción de los costos, no debe ponerse en riesgo la calidad, el servicio u otros aspectos dentro de las actividades de la empresa.

Cuando una empresa logra alcanzar una posición de costos bajos, obtiene múltiples ventajas en su relación con sus proveedores, clientes y competencia. Con su competencia, tiene una posición privilegiada que le permite seguir obteniendo beneficios mientras su competencia lucha por igualar sus precios, disminuyendo sus utilidades. Con sus proveedores, se encuentra más protegido ante una subida en los costos de la materia prima. Con sus clientes, tiene una mayor flexibilidad en los precios, siendo capaz de ofrecer descuentos más atractivos que los de la competencia.

Para conseguir la posición de Líder en costos, la empresa debe conseguir ventajas como el acceso preferencial a ciertas materias primas, procesos de manufactura sencillos, o un gran volumen de producción. Otra forma de implementar esta estrategia es haciendo una inversión fuerte en la compra de insumos, que permitan disminuir los costos unitarios.

2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica se basa en la diferenciación del producto o servicio ofrecido, creando algo nuevo para el mercado en el que se está participando. Existen múltiples maneras de generar esta diferencia, algunas de ellas son: el diseño o imagen, la tecnología, las características, el servicio al cliente, las redes de distribución, etc.

En el momento en el que una empresa consigue la diferenciación, esta se encuentra protegida ante las fuerzas competitivas debido a la lealtad de sus clientes, ya que ofrece algo que la competencia no, también se disminuye fuertemente la sensibilidad de los clientes con referencia al precio. La diferenciación genera márgenes de utilidad más altos.

A menudo, la diferenciación requiere de una imagen enfocado hacia la exclusividad, debido a que debe enfocarse en satisfacer las necesidades de su mercado y alimentar esa lealtad que ha creado con esfuerzo.

3. Enfoque

La tercera estrategia genérica está basada en los nichos de mercado. Cuando una empresa busca implantar esta estrategia, lo que busca es ofrecer un servicio de una excelente calidad a un pequeño segmento del mercado.

Las empresas que logran implantar esta estrategia consiguen obtener rendimientos superiores que los de su competencia. Este enfoque significa que la organización tiene una posición de costos bajos, de diferenciación, o incluso ambas.

Capítulo III. Marco Contextual

El siguiente capítulo busca plantear de una manera clara el contexto en el cual fue realizado el presente estudio, este inicia explicando las afectaciones de la pandemia a las microempresas mexicanas, las características de la microempresa mexicana, las características económicas del estado de Yucatán y de la ciudad de Mérida, y termina analizando el caso de estudio y la localidad en la que este se ubica.

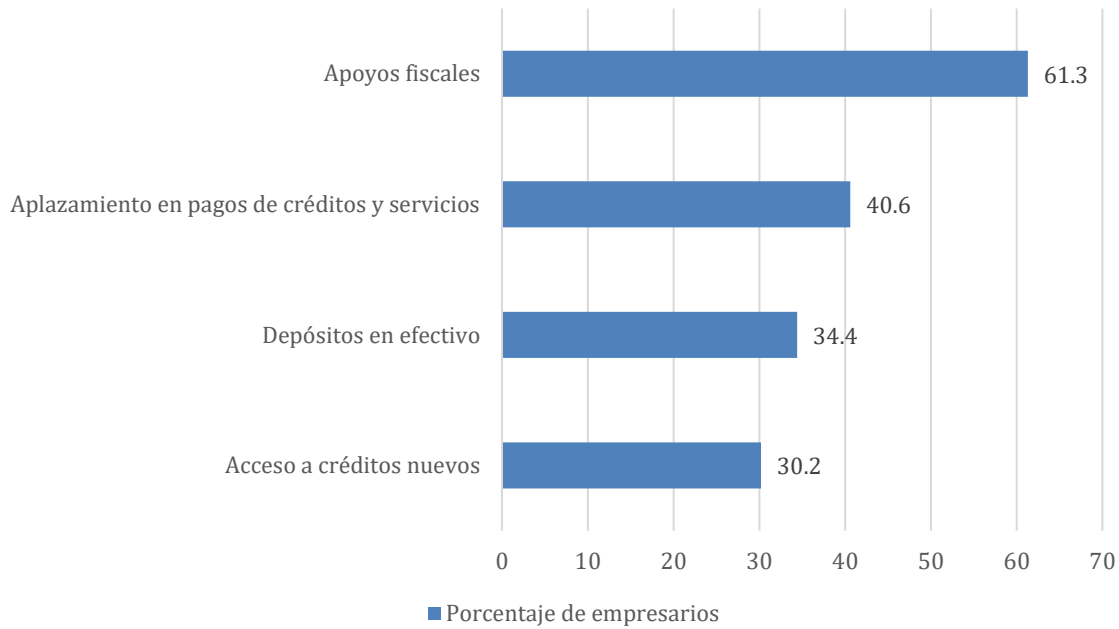
3.1. Afectaciones de la Pandemia en las Microempresas Mexicanas

En el último informe de resultados de la segunda edición de la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por el Covid-19, el INEGI (2020) dio a conocer cifras sobre las empresas que reportaban afectaciones a causa de la pandemia. En este informe se menciona que el 86.6% de 1,873,564 empresas en el país reportaban haber sufrido algún impacto por esta situación. El 79.2% de dichas empresas reportaron que la disminución en sus ingresos fue la principal repercusión para sus negocios. De los 4.9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, el 20.81% (poco más de un millón) tuvieron que cerrar de manera definitiva.

Según este mismo estudio, las medidas sanitarias fueron las que causaron más impacto en las operaciones de las microempresas. Sabiendo que el sector de elaboración de alimentos es de los más regulados, debido a su importancia, se puede entender que este sector fue de los más vigilados y restringidos. En estos establecimientos que se vieron obligados a cerrar sus puertas, se encontraban laborando un poco menos de tres millones de individuos.

A pesar de las graves afectaciones y la importancia de las MiPyMES que se ha remarcado desde el inicio de este proyecto, más del 90% de las empresas no habían recibido ningún tipo de apoyo hasta el mes de agosto de 2020. Del porcentaje que sí fue apoyado, la principal fuente de apoyo fue el gobierno, seguido de cámaras empresariales, asociaciones y otras instancias no mencionadas en el estudio. Dentro de los apoyos que los empresarios mencionaron requerir con mayor necesidad, destacan los de materia fiscal con un 61.3% de empresas solicitándolos, y el aplazamiento de pagos a créditos o servicios con un 40.6% de empresas solicitándolos, esto puede apreciarse en la Figura 3.1 (INEGI, 2020).

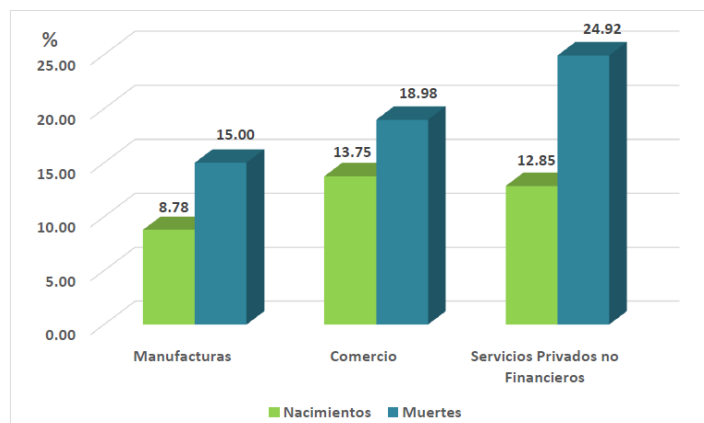
Figura 3.1. Políticas de apoyo necesitadas por los empresarios



Fuente: INEGI (2020).

Por otra parte, hasta agosto del 2019 se registraron poco más de 600 mil empresas nacientes, lo equivalente a un 12.75% del total de empresas en el país. Las microempresas reportaron un porcentaje de muertes del 20.80% en conjunto con un 13.11% de nacimientos, frente a un 21.17% de muertes y un 2.81% de nacimientos de las PyMES, lo que indica un aumento en la proporción de las primeras ante las segundas. Analizado por sectores de actividad económica en la Figura 3.2, el sector de servicios privados no financieros sobresale en porcentaje de muertes con un 24.92%, del lado contrario, el sector de comercio es el principal beneficiado con los nacimientos, registrando un 13.75% (INEGI, 2018).

Figura 3.2. Porcentaje de nacimientos y muertes de empresas según sector económico



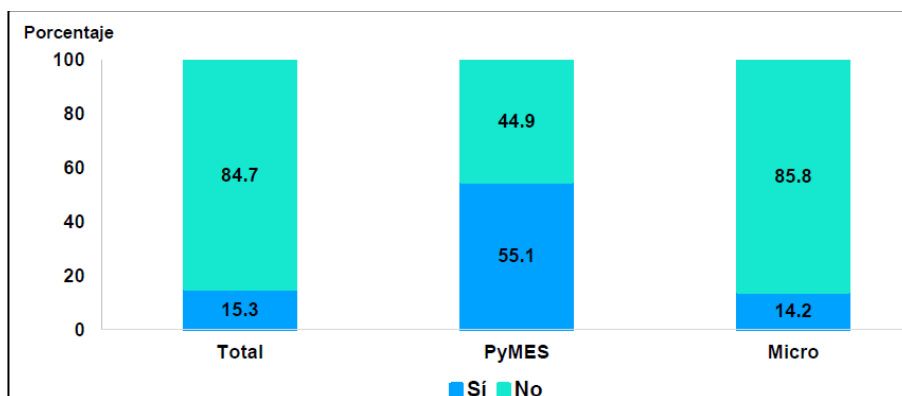
Fuente: INEGI (2020).

3.2. Las microempresas en México

A pesar de que México cuenta con más de 4 millones de Microempresas, estas constantemente se enfrentan a problemáticas referentes a sus niveles de crecimiento. La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), permite conocer información más detallada sobre las habilidades estratégicas, capacidades, recursos y percepciones de las MiPymes en el país (INEGI, 2018). Los principales resultados de este informe son utilizados para entender las dinámicas que favorecen o perjudican a las Microempresas, las cuales son el objeto de estudio de este documento.

Con respecto a la impartición de capacitación a los empleados, se puede observar en la Figura 3.3 que más del 80% de las empresas no imparten cursos o capacitaciones a su personal. Dentro de este porcentaje, se puede apreciar que las pequeñas empresas tienen una distribución casi equitativa, sin embargo, las micro sobresalen por tener un 85.8% de empresas que no realizan actividades de capacitación (INEGI, 2018). Esto es preocupante, ya que habla de la mala calidad de mano de obra que se genera en estas, así como de la falta de especialización y valor agregado en la producción.

Figura 3.3. Porcentaje de empresas que proporcionan capacitación a sus empleados, según el tamaño de la empresa



Fuente: INEGI (2018).

Dentro de las causas por las que las empresas manifestaban para no impartir planes de capacitación a sus empleados, se pueden encontrar tres principales, las cuales se muestran de manera gráfica en la Figura 3.4. La primera razón mencionada, fue que los empleados contaban con el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades con un porcentaje de 72.2%, por lo que los empresarios no veían una razón válida para que tuvieran que invertir tiempo y dinero en esta estrategia. El 13.2% mencionó que sus empleados habían sido contratados por ya contar con la capacitación necesaria, lo cual va estrechamente relacionado con el punto anterior. Por último, el 4.7% de los empresarios mencionaron que el costo elevado de las capacitaciones era su razón más fuerte para no optar por implementarla. Un 9.9% de los entrevistados mencionaron tener otras razones como no contar con capacitadores, la interrupción de la producción, miedo a que sus empleados tengan mayores exigencias sobre sus salarios al estar más capacitados, renuncias, o no poder percibir los beneficios de esta estrategia (INEGI, 2018).

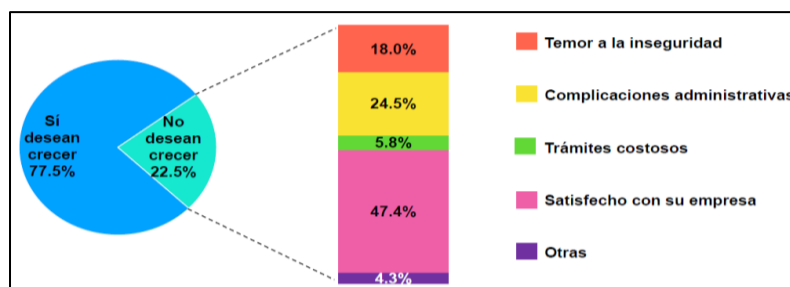
Figura 3.4. Causas para no impartir capacitación de las empresas



Fuente: INEGI (2018).

Con respecto a la detección y solución de problemáticas, se pueden analizar dos factores relevantes. El primero referente al monitoreo de indicadores que permitan conocer el estado de la empresa, en este ámbito, el porcentaje de microempresas que no monitorea algún tipo de indicador es de 66.5%, lo cual podría hablar sobre el desconocimiento de áreas que puedan estar operando con deficiencias en la organización. Ligado al punto anterior se encontró que el 40.4% de estas empresas no realizaron ningún tipo de acción para solucionar problemáticas que se presentaron en sus procesos de producción. Estos dos factores en conjunto podrían generar condiciones que no ayuden al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, lo cual podría ligarse con el 22.5% de empresarios que manifiestan la falta de deseos de crecer, mayormente por la percepción de estar satisfechos con su empresa como puede apreciarse en la Figura 3.5 (INEGI, 2018).

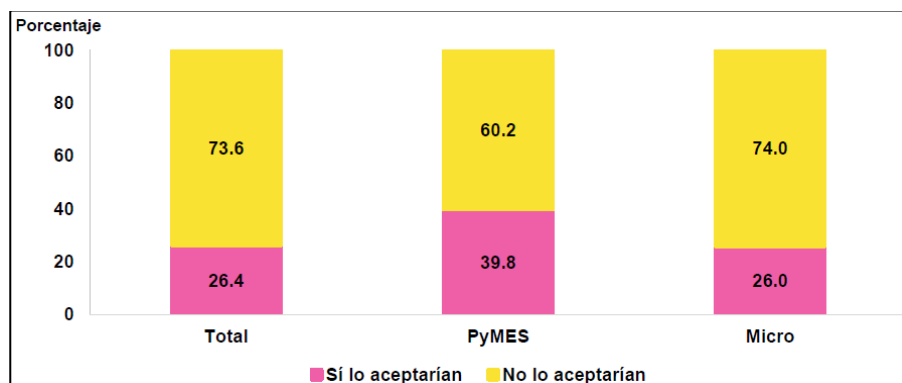
Figura 3.5. Opinión de microempresas sobre el crecimiento de su negocio, y las razones para no buscar un crecimiento



Fuente: INEGI (2018).

En el tema del financiamiento, resaltan ciertas características de los microempresarios, las cuales pueden observarse en la Figura 3.6. El 74.0% de los microempresarios manifestaron que en caso de que se les ofreciera un crédito bancario, no lo aceptarían. Las dos principales razones por las cuales manifiestan esta opinión son la percepción de que un crédito bancario es caro o que no lo necesitan, estas representan a un 58.0% y un 20.1% de los empresarios respectivamente. Por otro lado, 81.3% de los empresarios que si accedieron a algún tipo de financiamiento utilizaron sus recursos para comprar insumos (INEGI, 2018).

Figura 3.6. Decisión de los empresarios respecto al ofrecimiento de un crédito bancario



Fuente: INEGI (2018).

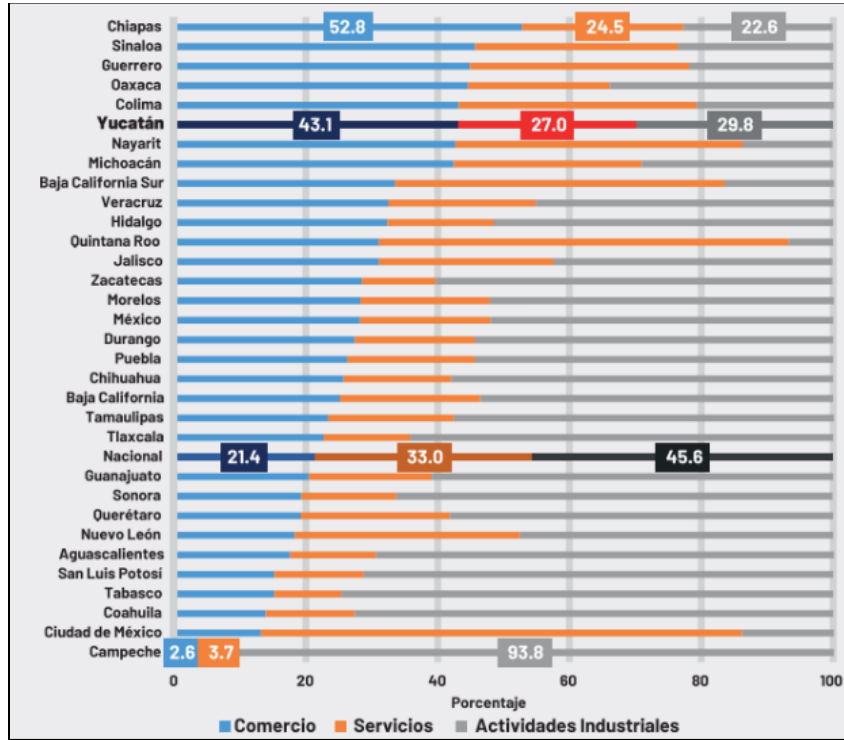
3.3. Características Económicas del Estado de Yucatán

La Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (2020), presenta cifras sobre el tamaño de las empresas en la entidad y su distribución respecto a los sectores económicos. En estos informes se menciona que, en el Estado de Yucatán, para 2013, existían 98 mil 478 unidades económicas en total, de las cuales 94 mil 177 eran Microempresas, representando así un 95.6%. A su vez, en estas empresas se encontraba el 47.7% del personal ocupado en el estado. Lo anterior remarca la importancia de la microempresa, no solo en el país, sino también en el estado.

En 2020, el SIEGY (SIEGY, 2020), dio a conocer los datos definitivos de los Censos Económicos 2019, los cuales se llevan a cabo cada cinco años, y en estos se pueden encontrar datos estadísticos relevantes sobre la actividad económica de las Entidades Federativas, por lo que este informe fue utilizado para analizar las características económicas del Estado de Yucatán. Tal como se puede observar en la Figura 3.7 entre los resultados principales sobresale la vocación del estado por el Sector comercial, el cual representa un 43.1% del total del valor agregado de la entidad, muy por

arriba del promedio nacional de 21.4%. Por otro lado, encontramos el sector de servicios y el de actividades industriales, con un 27% y 29.8% respectivamente.

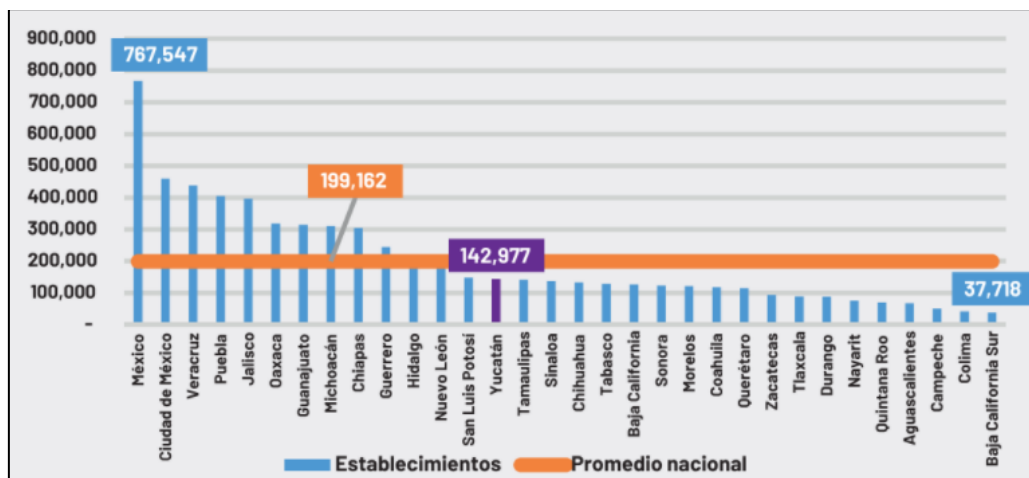
Figura 3.7. Participación de los sectores económicos de las Entidades Federativas



Fuente. SIEGY (2020).

Respecto al número de establecimientos existentes y en operación, Yucatán se posicionaba por encima del promedio nacional, ocupando el lugar número 14, con 142 mil 977 establecimientos, posicionándose por delante de Campeche y Quintana Roo. Sumado a lo anterior, como se puede observar en la Figura 3.8, la entidad registró una tasa de crecimiento anual en el número de establecimientos del 2.5%, la cual es suficiente para colocarse por encima del promedio nacional de 2.3% (SIEGY, 2020). Sin embargo, también es importante mencionar que este panorama hace referencia a la situación pre-pandemia.

Figura 3.8. Número de establecimientos por entidad federativa



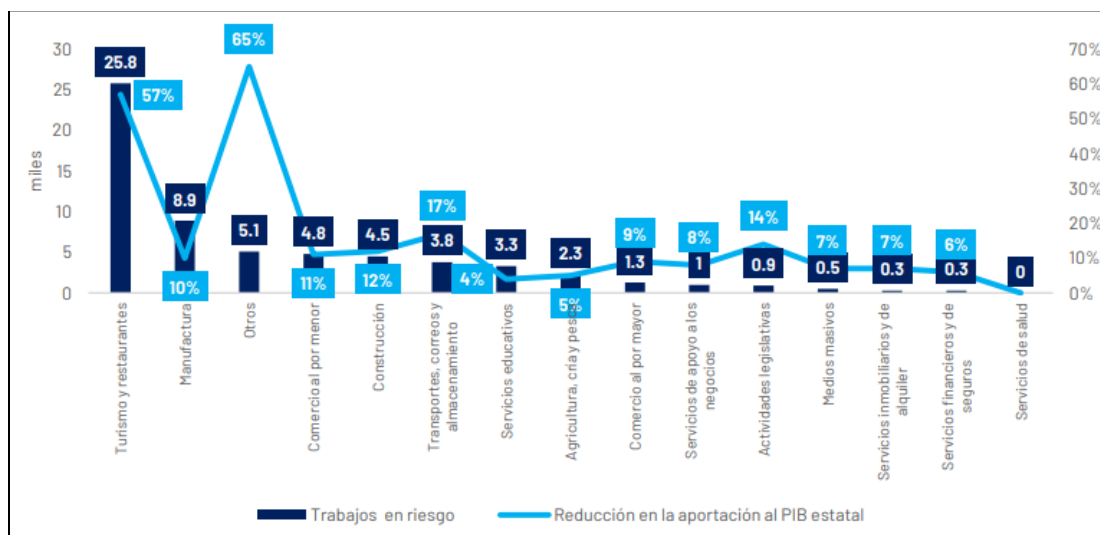
Fuente: SIEGY (2020).

El estado de Yucatán destacó por su posición dentro de la Especialización en la Preparación de Alimentos y bebidas, colocándose en el octavo lugar nacional con un 3.8% de su valor agregado proveniente de esta actividad, mayor al 3.3% del promedio nacional (SIEGY, 2020). Lo anterior indicaría un entorno favorable para las nuevas empresas de este rubro, y una inclinación de la población por esta actividad. A manera de apreciación, esta estadística se percibe fuertemente en el estado, el cual ha sido un referente a nivel gastronómico a nivel nacional (El Universal, 2020).

Sin embargo, el panorama económico en el estado se encuentra en un momento preocupante debido a las extensiones del período de aislamiento físico realizadas por las autoridades. La Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN, 2020), dio a conocer datos sobre la situación económica estatal del primer trimestre de 2020, en dicho documento destacan las estimaciones sobre el impacto esperado de la pandemia en la entidad.

Se estimaba que el sector del turismo y los restaurantes de los más afectados, tal como se puede ver en la Figura 3.9, donde este estimaba que el sector enfrentaría una disminución del 57% de su aportación al PIB nacional, acompañado de la pérdida de casi 26 mil empleos (SEPLAN, 2020). Esta institución dio a conocer que las afectaciones del sector turismo, el manufacturero y el de comercio al por menor en conjunto, podían significar una pérdida de entre 50 mil y 80 mil empleos para el estado. Lo que hace notar la gravedad de las afectaciones económicas que ha sufrido la entidad, y el momento tan delicado que está viviendo el sector empresarial.

Figura 3.9. Impacto de la pandemia por el COVID-19 en los subsectores del estado de Yucatán



Fuente: SEPLAN (2020).

De igual manera, en este informe realizado por la SEPLAN, destacan cifras como el incremento en la tasa de desempleo en el estado de 1.9% a 2.0%, un incremento mínimo que permitió que Yucatán ocupe el quinto puesto en la relación de entidades con menor tasa de desempleo.

Conocer estas cifras es de gran relevancia, ya que permiten entender la realidad del estado y las condiciones a las que el sector empresarial se debe enfrentar. La creación de programas o planes de apoyo a los microempresarios en el estado, deben contemplar todos y cada uno de estos factores, con el motivo de realizar propuestas que impulsen a las pequeñas economías.

3.4. Características Económicas de la Ciudad de Mérida

La ciudad de Mérida es la capital del estado de Yucatán, así como también el municipio con más dinamismo económico, esto debido al alto número de empresas que se encuentran establecidas dentro de sus límites geográficos (SIEGY, 2020)

Mérida se encuentra a menos de 50 kilómetros del Golfo de México, al noreste del estado de Yucatán. Está geográficamente bien ubicada, ya que se puede acceder a la ciudad vía terrestre, aérea y marítima. Mérida cuenta con una variedad de caminos que permiten a las personas desplazarse a puntos turísticos y comerciales en todo el sureste mexicano (Gobierno de Mérida, 2021).

Capítulo III. Marco Contextual

El municipio de Mérida es el punto geográfico con mayor concentración económica a nivel estatal, en él se encuentra el 44.21% de las unidades económicas de la entidad. Esto da como consecuencia una dinámica centralizada en cuanto a distribución de recursos y servicios, así como las preferencias de ubicación de las nuevas empresas. Dentro de las diferentes localidades que conforman el municipio, la ciudad de Mérida muestra de nuevo una clara concentración de las unidades económicas, abarcando el 97.77% de las empresas (IMPLAN, 2016).

El sector que presenta una mayor presencia dentro de la Ciudad de Mérida es el sector terciario, con un 90.59% de las 49 mil 550 empresas establecidas en la ciudad. Es importante recordar que las empresas de elaboración de alimentos y bebidas se encuentran dentro de este sector, por lo que Mérida se encuentra dentro de los 20 municipios más importantes de esta actividad a nivel nacional, tal como puede observarse en la Tabla 3.1, generando un valor agregado del 1.3% (INEGI, 2020). Lo cual corroboraría el buen panorama que se presenta para las nuevas empresas en este rubro, y su potencial de crecimiento.

Tabla 3.1. Los 20 municipios con mayor Valor Agregado por la actividad de Preparación de Alimentos y Bebidas

Municipio	Porcentaje
Cuauhtémoc, CDMX	3.7
Tijuana, BC	2.4
Miguel Hidalgo, CDMX	2.3
Benito Juárez, CDMX	2.3
Guadalajara, Jal.	2.2
Monterrey, NL	2.2
Querétaro, Qro	2.0

Capítulo III. Marco Contextual

Zapopan, Jal.	1.9
Benito Juárez, Q. Roo	1.9
Puebla, Pue	1.8
Álvaro Obregón, CDMX	1.7
Iztapalapa, CDMX	1.5
Juárez, Chih.	1.4
Coyoacán, CDMX	1.4
León, Gto.	1.4
Mérida, Yuc.	1.3
Gustavo A. Madero, CDMX	1.2
Tlalpan, CDMX	1.2
Culiacán, Sin.	1.2
Mexicali, BC	1.2

Fuente. INEGI (2020).

Dentro del Programa Municipal de Desarrollo Urbano Visión 2040, presentado por el IMPLAN (2016), el sector de Servicio de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, para el año 2015, representaba el 12.87% de la actividad económica en la ciudad de Mérida, por encima del 11.72% de la entidad. En este sector, se encontraban registradas 6,521 unidades económicas, de las cuales el 85.0% ocupaban entre 1 y 5 personas en sus actividades, lo que las posicionaría en primera instancia como micronegocios. El hecho de que la mayoría de las empresas sean de un tamaño micro, podría mostrar la falta de condiciones para impulsar el crecimiento de estos

negocios, lo que sin duda perjudica los niveles de desarrollo en la región (IMPLAN, 2016).

3.4.1 Leona Vicario

Como se muestra en la Figura 4.1, esta localidad se encuentra en la zona sur de del municipio. Ubicada a 8 km de distancia del centro de la ciudad de Mérida, colindando con San José Tzal.

Figura 3.10. Ubicación geográfica de la localidad Leona Vicario



Fuente. Google Maps (2020).

Cuenta con una población de 2,754 personas. La PEA de la localidad es de 1,072 personas, equivalente al 39% de su población. En la Tabla 4.1 se enlistan una serie de características generales de la localidad.

Tabla 3.2. Características generales de Leona Vicario

Identificación geográfica	Nombre Número de localidad	Leona Vicario 408
---------------------------	-------------------------------	----------------------

Capítulo III. Marco Contextual

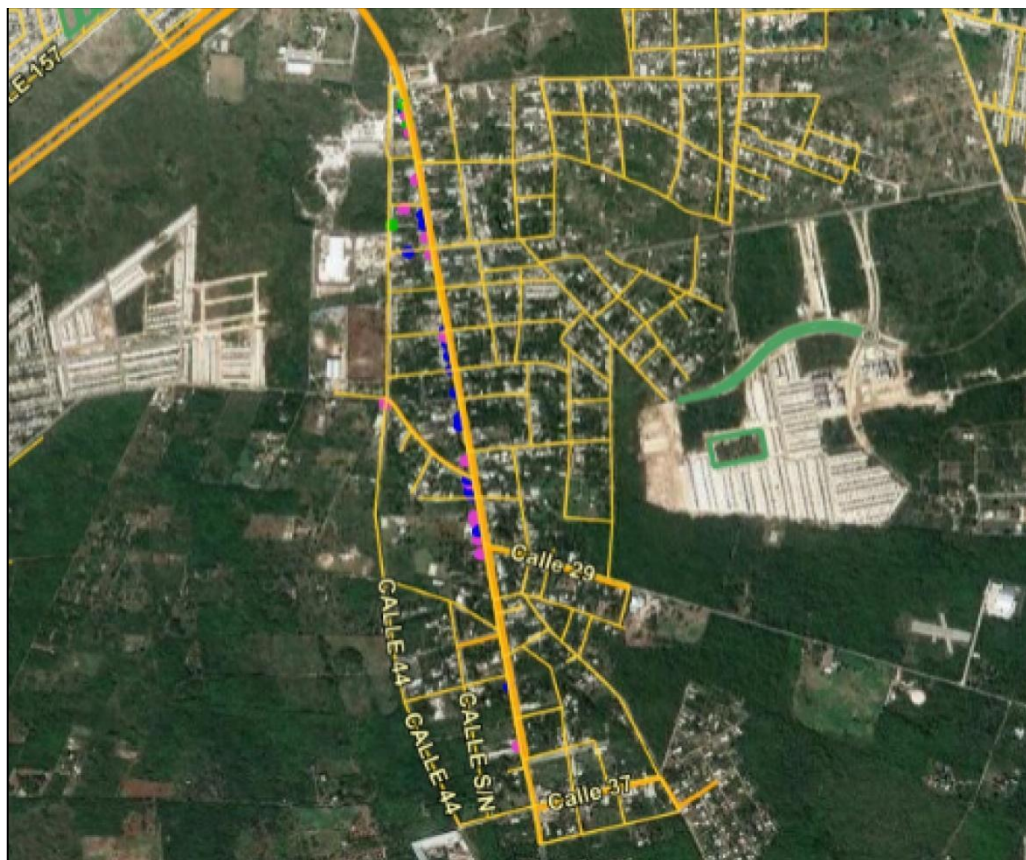
Población	Población total	2,754
	Población femenina	1,364
	Población masculina	1,390
Educación	Grado promedio escolar	7.38
Características económicas	PEA	1,072
	PEA femenina	322
	PEA masculina	750
Salud	Población derechohabiente a servicios de salud	1,840
	Población no derechohabiente a servicios de salud	866
Vivienda	Total de viviendas	650

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2010).

Según indicadores del IMPLAN (2016), tiene un grado de marginación alto. Lo anterior ubica a la población de esta localidad dentro de un grupo vulnerable, por lo que es de interés realizar programas de apoyo que ayuden a incrementar los niveles de bienestar en la localidad.

La principal ubicación de las unidades económicas, como se puede apreciar en la Figura 4.2, se encuentra en la avenida principal que atraviesa toda la comunidad, debido a que esta vialidad es muy transitada al conectar a la ciudad de Mérida con las comunidades y poblaciones del sur. Según datos del INEGI (2020), actualmente hay 39 unidades económicas registradas, las cuales tienen como actividades predominantes el comercio a través de tiendas de autoservicio, negocios de preparación de alimentos y bebidas, y talleres mecánicos. El 100% de estas unidades son de tamaño micro, al no superar los 10 empleados (INEGI, 2020).

Figura 3.11. Distribución de unidades económicas



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, INEGI (2020).

Sin embargo, a través de la plataforma Google Maps se detectaron un mayor número de unidades del sector de elaboración de alimentos y bebidas, los cuales son el principal objeto de estudio de la presente investigación. Destaca entre estos negocios, que comparten el tipo de servicio “para llevar”, debido a que no cuentan con espacios de comedor. Esta es una característica que también se aborda en el presente estudio.

3.5. Características de la unidad de estudio

Balos Burgers tiene sus inicios hace más de 20 años, cuando el señor Noe Cañas, junto a su padre y hermanos atendían su negocio de perros calientes y hamburguesas en una pequeña unidad móvil. Con el paso del tiempo, el negocio dio frutos, y pudieron adquirir más unidades, estableciéndose en puntos estratégicos de la zona. Sin embargo, después de pasar por una crisis familiar, el negocio cerró sus puertas.

En enero de 2022, el señor Noe Cañas, junto con su esposa y sus hijos, deciden abrir de nuevo el

negocio, rescatando las recetas que tanto éxito les dieron en el pasado, ofreciendo un producto hecho con insumos de calidad y a un precio accesible.

La visión de Balos Burgers es ser uno de los negocios más reconocidos de la zona sur de la ciudad de Mérida, brindando productos de gran calidad y con un precio accesible para todos los clientes.

Sus valores son:

- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Puntualidad
- Orientación al cliente

Tabla 3.3 Datos generales de la empresa

Nombre de la unidad económica	Balo´s Burguers
Propietario	Noe Cañas
Cargo	Dueño
Antigüedad de la empresa	1 año
Código de la clase de actividad	311993
Nombre de la clase de actividad	Elaboración de alimentos frescos para consumo inmediato
Personal ocupado	3
Código postal	97285
Entidad federativa	Yucatán
Municipio	Mérida

Dirección	Calle 159 por 40 y 42, Fraccionamiento Bellavista
-----------	---

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la clasificación utilizada por el Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas, el giro de la unidad de estudio es el siguiente:

31-33 Industrias manufactureras

311 Industria alimentaria

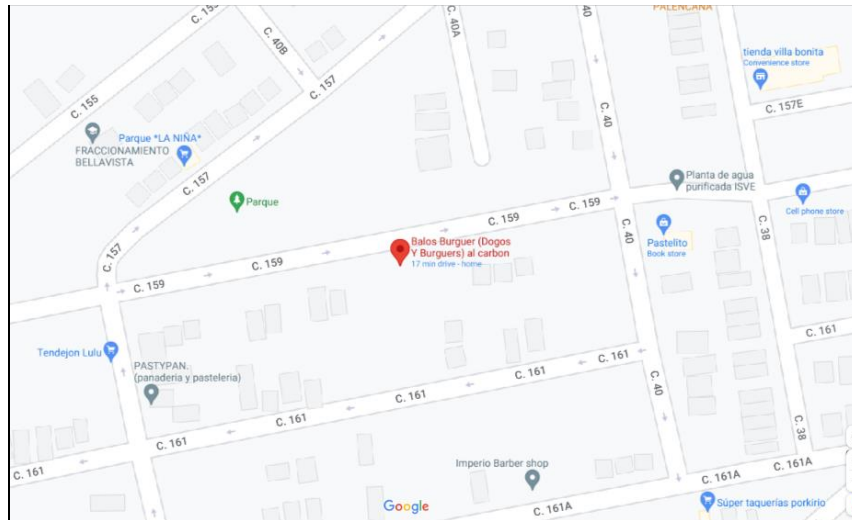
3119 Otras industrias alimentarias

31199 Elaboración de otros alimentos

311993 Elaboración de alimentos frescos para consumo inmediato

En la figura 4.3 se muestra la ubicación geográfica del negocio Balo's Burgers, el cual está ubicado en la calle 159 por 40 y 42, No. 168, Fraccionamiento Bella Vista, C.P. 97285 Mérida, Yucatán.

Figura 3.12 Ubicación geográfica de Balo's Burgers.



Fuente: Google Maps (2022).

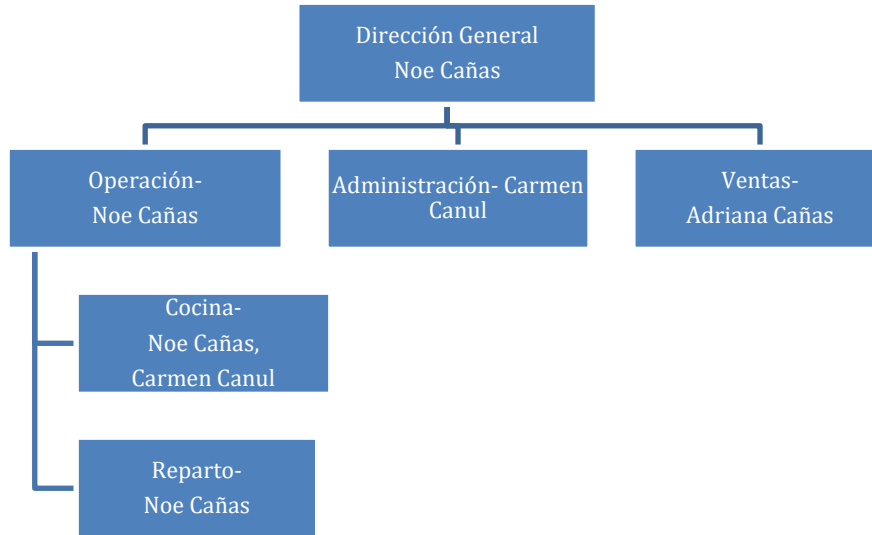
Productos que se elaboran:

- Hamburguesas

- Hot dogs
- Papas fritas

Después de realizar un análisis de la estructura funcional de la empresa en cuestión, se ha detectado el organigrama de Balos Burguers, el cual se presenta en la figura 4.4.

Figura 3.13 Organigrama de Balos Burguers



Fuente: Elaboración propia

cómo se puede apreciar en el organigrama antes presentado, existen diferentes puestos necesarios para el correcto funcionamiento de la microempresa, sin embargo, el mismo tamaño de la organización provoca que una misma persona sea la que desarrolle las actividades de más de una posición, tal como se muestra en la tabla 4.3.

Tabla 3.4 Personal de Balos Burguers

Puesto	Persona que ejecuta el puesto	Actividades
Director general	Noe Cañas	Encargado del trato con proveedores; Encargado de la toma de decisiones y planeación de producción.
Administradora	Carmen Canul	Encargada del manejo de inventarios; Encargada de

Capítulo III. Marco Contextual

		administrar las finanzas.
Vendedora	Adriana Cañas	Atender a clientes y tomar pedidos; Monitorear el tiempo de preparación por pedido; Atención postventa; Manejo de redes sociales
Cocinero	Noe Cañas	Preparación de alimentos; Manejo de parrilla
Cocinero	Carmen Canul	Ayuda en la preparación de alimentos; Empaquetado de pedidos
Repartidor	Noe Cañas	Realizar la entrega de los pedidos en motocicleta

Fuente: Elaboración basada en entrevista con el propietario (2022).

Capítulo IV. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología utilizada en este proyecto de investigación, detallando puntos relevantes como el enfoque, alcance y diseño de la investigación, asimismo, se define la población y muestra, variables y el proceso de recolección y análisis de datos.

La investigación presentada es aplicada, debido a que se desarrolla en la microempresa buscando un incremento en los niveles de bienestar de la comunidad; de igual manera se menciona que según la fuente, se trata de una investigación de campo, ya que la información es recolectada a través de una entrevista, aplicada a los miembros de la microempresa (Hernández et al., 2014).

4.1. Enfoque de la investigación

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (Bonilla & Rodríguez, 2013), el enfoque de esta investigación es cualitativo ya que busca profundizar en un caso particular, lo esencial de este enfoque es describir el fenómeno social a partir de los rasgos principales y definitivos de cada caso. La investigación cualitativa busca sumergirse mucho más profundo en los datos, tomando rumbos flexibles generados por las diferentes interpretaciones que el investigador le da a la historia contada por los sujetos de estudio y el contexto en el que estos se desenvuelven (Muñoz Velandía, 2018).

El objetivo de esta investigación es analizar el comportamiento de una microempresa de elaboración de alimentos, establecida en la zona sur de la ciudad de Mérida, durante la toma de decisiones en sus actividades cotidianas, encontrando áreas de oportunidad que le permitan mantener o incrementar sus niveles de competitividad.

4.2. Alcance de la Investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo, ya que se busca recopilar información para describir a la microempresa estudiada, tomando en cuenta el entorno y las diversas situaciones en las que se desarrolla (Hernández et al., 2014a). También se debe recalcar que no se manipularon o modificaron de manera alguna las variables, por lo que el estudio se limitó a observar y describir los fenómenos que se presentaron (Martínez, 2011).

4.3. Diseño de la investigación

El diseño de una investigación es la manera en la que se recolecta la información necesaria para responder al problema planteado. Ya que, como anteriormente se mencionó, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, surgen dos opciones para su diseño: experimental y no experimental.

Según Bernal (2010), una investigación con diseño experimental es aquella en la que se manipulan las variables independientes y se lleva a cabo una medición del impacto sobre las variables dependientes. Por otro lado, una investigación con diseño no experimental es aquella en la que solamente se observan los fenómenos en su entorno y dinámica natural, para analizar dichos comportamientos (Hernández et al., 2014b).

A su vez, los diseños no experimentales se clasifican en transeccionales o transversales, y longitudinales. Los primeros, son aquellos en los que se obtiene la información necesaria para los análisis en una única ocasión (Bernal, 2010). Los segundos, se refieren a aquellos estudios que recogen datos en diferentes puntos de un periodo de tiempo, analizando de esta manera la evolución de la problemática, así como las causas y efectos de la misma (Hernández et al., 2014b).

Por tanto, el diseño de esta investigación es de tipo no experimental y transversal, debido a que no se interviene con ninguna variable en el momento del estudio, sino que se observa a la microempresa en su operación habitual, para conocer sus estrategias y la efectividad de estas. La herramienta se aplicó una sola vez, a través de un cuestionario que contestaron los miembros de la microempresa analizada.

Por otro lado, este trabajo de investigación es un estudio de caso, ya que busca estudiar a una unidad de estudio a través de procesos cualitativos (Hernández et al., 2014).

4.4. Tipo de la investigación

Para Martínez (Martínez, 2011), y Bernal (Bernal, 2010), el estudio de caso busca analizar a profundidad una unidad específica, tomada de una población concreta. Esta unidad de análisis puede ser comprendida por una institución, empresa, agrupación, etc.

El uso del estudio de caso puede ser justificado por ser una manera de análisis a profundidad de un caso en particular, en el que el investigador tiene como objetivo adentrarse en el caso de estudio para analizar sus características y detallar un hecho que acontezca, vinculándolo con la teoría recopilada.

4.5. Unidad de análisis

La muestra, es la parte de la población que participa en el estudio, y la cual proporciona la información que ayudará a desarrollar el proyecto de investigación (Bernal, 2010). Esta muestra puede ser probabilística o no probabilística, el primer tipo hace referencia a una selección aleatoria

de los sujetos dentro de la población, los cuales tienen las mismas probabilidades de ser o no elegidos; en el segundo tipo de muestra, la selección de los sujetos de estudio no tiene relación con la probabilidad, sino que es el investigador quien elige las condiciones para seleccionar o no a los sujetos de estudio (Hernández et al., 2014b).

Para Mertens (Mertens, 2015), el muestreo cualitativo suele iniciar con la identificación de los ambientes, posteriormente los grupos y finalmente de los individuos. Incluso la muestra utilizada puede ser conformada por una única unidad de análisis. Por otro lado, cuando se realiza una investigación cualitativa, existe una mayor flexibilidad en la definición de la muestra, ya que esta suele evaluarse y modificarse conforme el proyecto avanza.

Para esta investigación se eligió a una microempresa familiar, Balos Burguers.

4.6. Sujetos de análisis

Para esta investigación, los sujetos de estudio fueron el propietario fundador de Balos Burger, y dos familiares vinculados a la empresa, mismos que se muestran en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Sujetos de estudio de la investigación

Nombre	Rol en la familia	Rol en la empresa
Noe Cañas	Esposo/Padre	Propietario, Cocinero y Repartidor
Carmen Canul	Esposa/Madre	Administradora y Cocinera
Adriana Cañas	Hija	Encargada de ventas

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Definición de categorías de análisis

Las categorías analizadas en esta investigación fueron: estrategia competitiva, gestión, y las fuerzas competitivas. Dichas variables fueron analizadas en el micronegocio estudiado, de manera que se identifiquen las áreas de oportunidad en cada una.

La estrategia competitiva se plantea como una acción definida, organizada y monitoreada para aumentar el desempeño de una empresa. La gestión se toma como la capacidad de la empresa de destacar en los ámbitos de planeación, organización y manejo de los recursos. Las fuerzas

competitivas hacen referencia a la capacidad de la empresa para interactuar con los diferentes entes que se encuentran en su mercado (Porter, 2017). Por último, los apoyos se refieren a aquellos factores que, desde el punto de vista del microempresario, si fueran aplicados podrían mejorar sus condiciones de permanencia y competitividad en el mercado.

4.8. Descripción de las herramientas de recolección de información.

Un paso importante en el proceso de la investigación es el diseño de la herramienta de recolección de datos, ya que la calidad de la información y los buenos resultados, dependen de la calidad de esta. Según Hernández et al. (2014), esta herramienta debe cumplir con 3 características: validez, confiabilidad y objetividad.

El instrumento utilizado en esta investigación es una entrevista estructurada que se aplicó tanto al dueño, como a los 2 empleados del micronegocio antes mencionado. Se utilizaron proyectos de investigación similares como una guía para identificar las variables que se debían medir y la manera de estructurar la herramienta. Sin embargo, debido a que el presente proyecto sigue una línea de investigación ya marcada, se eligió utilizar como base dos instrumentos ya elaborados, los cuales se fusionaron y se adaptaron para que la recolección de información corresponda al problema de investigación planteado.

4.9.1 Instrumentos de investigación

En esta investigación se utilizaron dos instrumentos previamente desarrollados y evaluados (Chan, 2020; Solís, 2021), se trató de una entrevista estructurada aplicada al dueño del micronegocio estudiado, así como una adaptación del instrumento que fue aplicada a los trabajadores del mismo, sin embargo dicha adaptación se aplicó únicamente en la forma de plantear las preguntas, y no en la redacción de las mismas. Las respuestas de estas entrevistas fueron recolectadas mediante una grabación de audio por el entrevistador.

El instrumento utilizado está integrado por 7 secciones, en la primera se recolectan datos generales del microempresario y en las 6 secciones siguientes se busca la medición de variables relacionadas con las estrategias competitivas de la microempresa, esta distribución es presentada en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Descripción del instrumento.

Estructura	Número de ítems	Tipo del ítem
-------------------	------------------------	----------------------

Datos de control	15	11 preguntas abiertas 4 dicotómicas
Recursos tecnológicos y canales de venta	14	14 preguntas abiertas
Adaptación y gestión	8	8 preguntas abiertas
Proveedores y clientes	5	5 preguntas abiertas
Mejoras	2	2 preguntas abiertas
Fuerzas competitivas	23	23 preguntas dicotómicas
Estrategias competitivas	6	6 preguntas abiertas

Fuente. Elaboración propia, 2021.

4.9.2 Proceso de recolección de datos

La recolección de la información analizada se realizó mediante la implementación del instrumento al dueño y empleados del micronegocio estudiado.

Este proceso se llevó a cabo de forma presencial, de la siguiente manera: Primero se realizó un acercamiento, en el cual se les informaba de una manera general sobre este proyecto de investigación y sus características, así como su alcance, posteriormente se les hacía la invitación para participar. En tercera instancia, se realizó una segunda visita al negocio que aceptó participar en este proyecto, en esta visita se explicó de una manera más extensa toda la información necesaria sobre el proyecto, y se llevó a cabo la aplicación del instrumento de recolección.

La aplicación del instrumento fue realizada por el responsable del proyecto de investigación al dueño y a otros dos empleados del micronegocio analizado, de manera directa y personal. El instrumento utilizado fue el mismo, tanto para los empleados como para el dueño del micronegocio, ya que, al ser una pequeña empresa familiar, todos los miembros del micronegocio tienen niveles de participación similares.

Las entrevistas realizadas fueron grabadas en formato de audio para facilitar el proceso de recolección de la información. Cabe mencionar que la grabación de las sesiones se llevó a cabo con la previa autorización de todos los entrevistados.

4.9.3. Validez del instrumento

El instrumento utilizado fue tomado de otra investigación (Chan, 2020), la cual se enfoca en el mismo tipo de estudio, así como de los mismos factores, y adaptado a las características específicas de la microempresa analizada. Dicha adaptación fue revisada por un panel de 4 expertos en el área de estudio, pertenecientes al Instituto Tecnológico de Mérida, dicho panel estuvo de acuerdo con los cambios realizados.

4.10. Procedimiento de análisis de información

Para la recopilación y análisis de la información obtenida por medio de entrevistas, se realizaron grabaciones en audio y se realizó una transcripción manual de la misma.

Para la primera parte del instrumento, referente a la evaluación interna de la empresa, se capturó la información en un documento de Word, en el cual se realizó una comparativa de aquellas frases e ideas en las que coincidían los sujetos de estudio.

Para la segunda parte del instrumento, se transfirieron las respuestas seleccionadas por los sujetos a una tabla construida en Word, señalando la elección de cada uno de ellos e identificando las similitudes en sus respuestas.

Por último, se resumieron dichos resultados en un solo documento para facilitar el análisis e interpretación de estos.

Capítulo V. Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales se recaudaron de acuerdo con la metodología explicada en el capítulo anterior.

Dichos resultados se presentarán siguiendo el orden en el que se han enunciado los objetivos en el primer capítulo, presentando el resumen de los datos de control y un análisis detallado de cada una de las secciones de la herramienta, de manera que se pueda entender la realidad reportada por los miembros de la unidad de análisis.

5.1 Caracterización de los miembros del micronegocio

En este apartado se hablará de las características de cada uno de los miembros del micronegocio, su rol dentro de la operación y la familia, y su importancia dentro de las decisiones que se toman en la empresa.

Análisis sociodemográfico

En esta sección se describen las características demográficas de los miembros de la unidad de análisis, tales como género, edad, nivel de estudios, antigüedad en la empresa y relación con el dueño del micronegocio. En la tabla 5.1 se puede encontrar un resumen de estos datos, como se puede observar son 3 los individuos que colaboran actualmente en las actividades de dicha empresa (2 mujeres y 1 hombre), siendo todos parte de una familia, 2 de los sujetos se encuentran casados (marido y mujer) y uno soltero (hija). Los 3 sujetos forman parte de una familia nuclear, y comparten domicilio en la localidad analizada, por lo que esta microempresa representa el sustento del hogar. En este negocio intervienen dos generaciones, hablando de padres e hija, mencionando que a pesar de que existe otro miembro en la familia, este aún es menor de edad y no participa en las actividades del negocio.

Tabla 5.1. Perfil sociodemográfico

	Edad	Sexo	Estado civil	Rol en la familia	Vive en la localidad	Grado de estudios	Habla otra lengua
Sujeto D	34	Masculino	Casado	Padre/Esposo	Si	Bachillerato	No
Sujeto	35	Femenino	Casado	Madre/Espos	Si	Secundaria	No

A				a			
Sujeto	17	Femenino	Soltero	Hija	Si	Secundaria	No
C							

Fuente: Elaboración propia

De manera adicional a los datos expuestos anteriormente, se detectaron algunas conductas o relaciones entre los miembros de la microempresa que son considerados importantes, y los cuales se mencionan a continuación.

El propietario (sujeto D) es una persona con gran energía, tiene un empleo por las mañanas y se dedica a su negocio por las tardes. Su principal motivación es sacar adelante a su familia, y a pesar de las largas jornadas laborales, siempre se encarga de motivar a su esposa e hija. Es una persona humilde, que cuando se enfrenta a un problema acepta consejos y apoyo externos.

La administradora (sujeto A), es esposa y madre, y funge como mediadora y guía ante los conflictos que surjan durante la operación, en palabras de su hija “es el cerebro del negocio”. Sus funciones son la gestión del negocio, el control del inventario y la implementación de nuevas ideas en la operación. Es una persona enfocada en la organización y el orden.

La cajera (sujeto C), es la hija. Una joven sin experiencia, pero con muchas ganas de apoyar a sus padres. Es la encargada de mantener el negocio actualizado y conectado en las nuevas plataformas digitales, mismas que sus padres no dominan. También da un punto de vista más fresco sobre los gustos y preferencias de los consumidores de su edad.

5.2 Caracterización del micronegocio

En este apartado se abordarán las características de la empresa, como el uso de las tecnologías, sus niveles de adaptación y gestión, la relación con los clientes y proveedores, y las áreas de mejora identificadas por los miembros del negocio.

Recursos tecnológicos y Canales de venta

De acuerdo con lo respondido por los entrevistados, se destacan cuatro características que, bajo su percepción, los han diferenciado de su competencia. La más importante ha sido la calidad, ya que es muy común que los negocios de la zona vendan productos que son preparados con insumos de mala calidad para poder tener bajos costos. La segunda característica es un precio accesible y justo por los productos que se ofrecen, ya que han preferido disminuir los niveles de ganancias con la

intención de mantener e incrementar sus ventas. En tercer lugar, se mencionó la presentación de los productos, ya que para la empresa es muy importante que el cliente realmente obtenga lo que se le ofreció. Y, por último, el servicio al cliente ha jugado un papel muy importante ya que, según los entrevistados, al momento de consumir en otros locales esta atención es fría e incluso puede llegar a ser grosera, lo que disminuye los niveles de satisfacción de los clientes.

Cuando se preguntó sobre la manera en la que se pensaba llegar a más clientes, se pudo apreciar una gran diferencia entre las dos generaciones involucradas en el negocio, ya que los sujetos D y A, mencionaron principalmente medios de publicidad tradicionales como el volanteo, perifoneo y anuncios en medios locales, mientras que el sujeto C mencionó principalmente las redes sociales, haciendo hincapié en que es ahí donde se encuentran las personas hoy en día, además de que la publicidad digital puede ser más atractiva e incluso puede durar más al alcance del público que los medios tradicionales.

En cuanto a los productos, se mencionó de nueva cuenta que la calidad de los insumos, el sabor al carbón (que hasta el momento ningún otro negocio ofrece), los precios accesibles y las porciones atractivas (suficientes para llenar a una persona) son las características que los distinguen de la competencia.

Una de las áreas de oportunidad que se encontraron en la empresa fue la capacitación del personal, ya que actualmente no existe un proceso específico para llevarla a cabo, los miembros del equipo basan sus actividades en conocimiento empírico y resuelven pequeños problemas conforme estos van surgiendo.

Uno de los puntos más fuertes de Balos Burger es la comunicación entre los miembros de la empresa, ya que al ser un negocio familiar y más importante aún, una familia con buenos sistemas de comunicación, los tres sujetos mencionaron que después de cada jornada suelen llevar a cabo pequeñas juntas en donde discuten lo que funcionó y lo que no funcionó durante la operación, así como discutir sobre cualquier problema que haya surgido y la manera en la que se solucionó.

Sobre la manera en la que el negocio obtiene las opiniones o comentarios de sus clientes, el sujeto D mencionó que se realiza un seguimiento vía WhatsApp en el que se corrobora que todo haya salido bien con el pedido, sin embargo, los sujetos A y C mencionaron que este proceso no se realiza constantemente, y que en la mayoría de los casos las opiniones solo se obtienen cuando el cliente tiene la iniciativa. El sujeto C, quien es el encargado de esta actividad mencionó que una

de las razones por las que no se hace el seguimiento es que “le da pena” y que a veces las personas no responden. Este es un punto importante, ya que a pesar de que los tres sujetos entienden la importancia de esta actividad, no se lleva a cabo.

Sobre la manera en la que se maneja el negocio y los resultados obtenidos, los sujetos D y A mencionaron que uno de los puntos más importantes ha sido que se ha recuperado la inversión inicial y que no se han necesitado inyecciones de capital ya que el negocio se ha mantenido por sí solo con los flujos que genera. Otro punto importante que han mencionado los sujetos D y A es que se lleva un registro contable y un manejo de inventarios que, a pesar de ser básicos y artesanales, les han ayudado a tener mucho control y claridad sobre su negocio. Por su parte, el sujeto C coincidió con lo antes mencionado y agregó que una gran parte de la administración del negocio funcionaba correctamente ya que el sujeto A es la persona a cargo de esta área y es una persona muy organizada.

Actualmente la manera en la que la empresa se promociona es a través de redes sociales, específicamente con publicaciones en su página de Facebook, las cuales son compartidas en grupos de vecinos de la zona, existentes en la misma red social. Estas publicaciones son realizadas por el sujeto C, quien es una persona joven y a quien se le hace relativamente sencillo el uso de estos medios, pero que no ha tenido una capacitación en la creación de contenido digital o publicidad en redes sociales.

Respecto a los niveles de tecnología utilizados en los procesos administrativos y contables, los 3 sujetos coincidieron en que son prácticamente nulos, ya que encuentran una mayor facilidad en llevar un control artesanal mediante el uso de apuntes en una libreta. Sin embargo, el sujeto D mencionó que tiene intenciones de migrar al uso de hojas de Excel, en las que puedan tener todo más organizado y automatizado, pero no tiene los conocimientos necesarios para hacerlo.

Respecto a lo que se espera de tener una presencia digital en redes sociales, los sujetos D y A únicamente mencionaron que es una manera de llegar a más personas y de que la publicidad se quede guardada, sin embargo, el sujeto C agregó que las redes sociales permiten crear publicidad más llamativa y que es importante porque ahí es donde están las personas.

Sobre la medición de la fidelidad y el seguimiento que se les realiza a los clientes por parte de la empresa, se mencionó que dicha información se obtiene de las opiniones de los clientes, sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, este proceso no se realiza de manera constante por

lo que dichas mediciones no son precisas.

Para identificar a los clientes nuevos, la empresa se basa en los registros existentes de WhatsApp, ya que todos los pedidos se realizan mediante esta plataforma. Una vez que se identifica a un nuevo cliente, se cuidan aún más los detalles de su pedido y se busca que el tiempo de entrega de su pedido sea óptimo.

Sobre las maneras en las que el negocio podría generar más ingresos por sus operaciones, los sujetos D y C mencionaron que la publicidad y las promociones serían de gran ayuda para darse a conocer y atraer a más clientes, mientras que el sujeto A mencionó que instalar mobiliario que le permita a los clientes consumir sus alimentos en el local ayudaría a incrementar las ventas.

Adaptación y Gestión

Cuando se trata de la planificación del trabajo, los tres sujetos mencionaron que solo sucede una vez a la semana, en esta planeación se revisan inventarios y cambios o reparaciones necesarias. El sujeto C, mencionó que el sujeto A es quien está al pendiente de que todo esté en orden y de que se tenga todo lo necesario para la operación del negocio.

El horario laboral del negocio es de viernes a lunes, de 7pm a 11pm.

Cuando se preguntó sobre las maneras en las que se motivaba al personal, todos los sujetos coincidieron en que el dueño siempre da el ejemplo y mantiene una energía positiva, esto hace que el ambiente laboral se mantenga positivo y los colaboradores tengan una actitud de servicio.

Sobre quién está al frente del negocio, los tres sujetos coincidieron en que es el dueño (sujeto D), quien tiene esta posición.

En apoyo a la respuesta anterior, los tres sujetos coincidieron nuevamente al indicar que es el dueño (sujeto D) quien toma las decisiones del negocio

Sobre la manera de manejar los problemas cuando se presentan, los tres sujetos coincidieron en que no se han presentado problemas durante su operación, pero cuando surgen situaciones que requieran de un análisis y toma de decisiones, estas son discutidas en grupo al finalizar las jornadas.

Como complemento a los incisos anteriores, se les preguntó a los sujetos a quien le consulta el dueño al momento de tomar una decisión, los tres coincidieron en que inicialmente se discute en familia con los involucrados dentro del negocio, posteriormente el sujeto D indicó que también ha

consultado con familiares o amigos externos a su familia nuclear, ya que así obtiene opiniones diferentes.

Relación con Proveedores y Clientes

Cuando se les preguntó a los sujetos sobre la relación que tenía la empresa con sus proveedores, los tres coincidieron en que es regular, ya que adquieren sus insumos en supermercados especializados del sector restaurantero, los cuales les proporcionan los insumos necesarios y una atención general, no tienen ningún tipo de trato especial.

Estos proveedores son locales, ya que, por el tamaño de su operación y consumo, no se han visto en la necesidad de requerir algún tipo de insumo que no esté disponible en la ciudad.

Al tener proveedores locales, que proporcionan un servicio general a los micronegocios del sector restaurantero, la confiabilidad es buena, ya que no suelen presentarse problemas de desabasto o sobreprecios.

La empresa tiene una política de entrega de un máximo de 35-40 minutos desde que se hace el pedido y hasta que llega al domicilio del cliente, los tres sujetos indicaron que este es un indicador muy importante y que en cada jornada se vigila y trata de mejorar, llegando a tiempos de espera de hasta 15 minutos.

Debido a lo antes mencionado sobre la relación que se tiene con los proveedores y los niveles de consumo de la empresa, no se cuenta con créditos o esquemas de financiamiento que beneficien a la empresa.

Mejoras

Cuando se le preguntó a los sujetos sobre algunas prácticas que consideraban que ayudarían a mejorar las condiciones actuales del negocio, el sujeto D, mencionó que ampliar el menú y ofrecer paquetes atractivos es una de las mejoras en las que han estado trabajando; el sujeto A, mencionó que adquirir mobiliario y equipo les ayudaría a ofrecer el servicio de consumo en el local, y que de esta manera atraerían a más clientes; y por último el sujeto C, hizo hincapié en que necesitan más personal, específicamente un repartidor, ya que actualmente el dueño realiza las funciones de cocinero y de repartidor, por lo que en cada entrega se atrasan.

Sobre la manera en la que cada individuo argumentó que se podría lograr la mejora propuesta, el sujeto D mencionó que deberán trabajar en su menú, identificando aquellos productos y paquetes

que los clientes más valoraran para poder ofrecerlos; el sujeto A mencionó que para conseguir el mobiliario que necesitan, podrían negociar con proveedores como la Coca-Cola, ya que manejan un sistema en el que otorgan neveras, mesas, sillas y hasta pintan el local de aquellos negocios que consuman una determinada cantidad de sus productos, de esta manera no necesitarían desembolsar una cantidad importante de capital; en lo que respecta al sujeto C, se limitó a mencionar que una vez que los ingresos lo permitan, se debería integrar a un repartidor que cuente con moto propia, de manera que el cocinero ya no requiera salir a realizar entregas entre servicios.

Como se puede apreciar en el desarrollo de este apartado, el micronegocio ha sido desarrollado de una manera muy empírica, adaptándose a las diversas situaciones a las que es expuesto, con el único objetivo de sobrevivir y mantener estable el ingreso familiar.

Otro punto para resaltar es que, su limitado capital y recursos los han llevado a desarrollar habilidades que los ayuden a sobrevivir dentro del mercado, en este caso se puede apreciar que son un negocio que inicia ya con prácticas de publicidad dentro del medio digital, también cuentan con servicios de entrega a domicilio, y tienen una división de trabajo definida.

Uno de los aspectos más importantes es que al ser un número de integrantes reducido, las problemáticas se resuelven de una manera rápida, lo que fortalece la idea de que la comunicación en una organización es esencial para su desarrollo.

5.3. Interacción con las Fuerzas del entorno competitivo del sector

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la interacción del micronegocio analizado con las diferentes fuerzas del mercado, explicando su posición y relevancia en dichas relaciones.

Rivalidad entre competidores

Respecto a la percepción del crecimiento en la demanda de alimentos en la zona, el sujeto D mencionó que esta tiene un crecimiento rápido; por otro lado, los sujetos A y C tienen una percepción contraria, ya que mencionaron que el crecimiento que se percibe en la demanda es lento.

Tanto el sujeto D, como el sujeto A, mencionaron que para los compradores locales es fácil y barato consumir en otros establecimientos de la zona, sin embargo, el sujeto C tuvo una postura contraria, mencionando que, al estar ubicados en el exterior del periférico de Mérida, las tarifas de

servicio a domicilio son más altas de lo normal, además de que el servicio es muy tardado, por lo que muchos de los negocios cercanos no son tan atractivos para el consumidor.

Sobre la variedad de alimentos ofrecidos por los negocios locales, el sujeto D mencionó que estos son parecidos o similares, destacando a los negocios de comida regional (salbutes, panuchos, caldos), y los de Hamburguesas y perros calientes. Por otro lado, los sujetos A y C mencionaron que sí hay una variedad de alimentos suficiente en la zona, y que los negocios suelen ser claramente identificados y clasificados por los clientes según su calidad, sabor y atención, esto hace que exista una lealtad hacia unos pocos negocios.

Reforzando lo que se dijo en el apartado anterior, los tres sujetos coincidieron en que las ventas de alimentos se concentran en unos pocos negocios de la zona, los cuales se han ganado la confianza y preferencia de los clientes.

Sumado a esto, los tres sujetos, coincidieron en que actualmente perciben una falta de planeación en los negocios de la zona, pareciendo que sus actividades son más de supervivencia que de crecimiento

Amenaza de competidores potenciales

En relación al nivel de dificultad que se debe enfrentar para abrir un negocio de elaboración de alimentos en la zona, el sujeto D mencionó que percibe que este es bajo, ya que cualquier persona con un pequeño capital y ganas de trabajar puede iniciar en la cocina de su hogar; sin embargo, los sujetos A y C mencionaron que perciben lo contrario, ya que si bien es cierto que “iniciar” un negocio es relativamente sencillo, atraer y mantener a los clientes es una labor difícil, también mencionaron que han visto pequeños negocios iniciar, pero estos no duran ni una semana abiertos ya que no consiguen los clientes y pierden su inversión.

Por otro lado, los tres sujetos mencionaron que los negocios ya establecidos suelen oponerse a la nueva competencia, llevando a cabo malas prácticas de desprestigio en redes sociales.

Reforzando lo mencionado en la caracterización de los miembros del micronegocio, los tres sujetos coincidieron en que el panorama de la industria de elaboración de alimentos es algo incierto, y esta situación ha desmotivado la creación de nuevos negocios.

Amenaza de materias primas sustitutas

Cuando se preguntó sobre la calidad de los sustitutos a los insumos que la empresa actualmente

está utilizando, los sujetos D y C mencionaron que sí existen buenos sustitutos con los que podrían conseguir la materia prima necesaria para su operación; sin embargo, el sujeto A mencionó que a pesar de que ciertamente existen varios proveedores con los cuales pueden encontrar insumos sustitutos, estos no siempre son de la misma calidad.

Los tres sujetos coincidieron en que dichos sustitutos se encuentran en precios atractivos, por lo que siempre se encuentran comparando a sus diferentes proveedores.

También se afirmó, por parte de los tres sujetos, que las empresas tienen la facilidad de cambiar a diferentes productos sustitutos como ellas lo prefieran.

Poder de negociación de los proveedores.

Sobre la cantidad de proveedores disponibles en el mercado, los 3 sujetos coincidieron en que existen suficientes opciones para satisfacer sus necesidades de manera adecuada, además de obtener buenos precios debido a la competencia que se genera entre dichos proveedores.

Sobre la calidad de los productos que ofrecen los proveedores, el sujeto A mencionó que si existen características que los hacen diferenciarse; sin embargo, los sujetos D y C mencionaron que dentro de los proveedores con los que ellos trabajan, las características de los productos que ofrecen suelen ser prácticamente iguales.

Al momento de pensar en cambiar al proveedor con el que se consiguen los insumos, los sujetos D y C comentaron que este cambio no tendría complicaciones o implicaría un incremento en los costos; sin embargo el sujeto A mencionó lo contrario, explicando que sustituir a los proveedores actuales implicaría un mayor esfuerzo y tiempo, ya que para adquirir los insumos tendrían que viajar al centro de Mérida, además de gastar más en la compra de los mismos, ya que aun cuando estos puedan tener los mismos precios implicaría gastos de transporte.

Reforzando lo anterior, los tres sujetos coincidieron en que existen buenos sustitutos para los insumos que los proveedores les ofrecen, por lo que no existe un sentimiento de dependencia hacia una relación comercial.

Por otro lado, cuando se habla de la dependencia de los proveedores hacia los pequeños negocios, el sujeto D mencionó que desde su punto de vista, esta dependencia era fuerte, ya que los pequeños negocios son una parte muy importante de la demanda de insumos en el sector, y los proveedores parecían saber esto; por el contrario, los sujetos A y C mencionaron que no percibían que esta

dependencia sea fuerte, ya que dichos proveedores tenían cientos de clientes, entre ellos grandes restaurantes, mismos a los que se les da precio preferencial por sus niveles de consumo (mayoreo).

De igual manera, los tres sujetos coincidieron en que una gran cantidad de negocios, incluyendo a Balos Burger, podrían sustituir fácilmente sus insumos, sin depender de sus proveedores, ya sea a través de pequeños negocios locales o manufacturándolos por su cuenta.

Poder de negociación de los compradores

Cuando se preguntó sobre los costos extras en los que podría incurrir un cliente al momento de cambiar de negocio para adquirir sus alimentos, los tres sujetos coincidieron en que al estar en una zona alejada, las opciones son limitadas, y en muchos casos se solicita un pago elevado del servicio a domicilio, o se exigen mínimos de compra para atender los pedidos, y si a esto se le suman los largos tiempos de espera debido a las distancias, resulta poco atractivo para los clientes realizar estos cambios.

Sobre la variedad de productos ofrecidos en los diferentes negocios de la zona, el sujeto D mencionó que a pesar de que la mayoría de los negocios se dedica a la comida tradicional (panuchos, salbutes, tortas) y a las hamburguesas o perros calientes, percibe que siempre hay un factor que tratan de resaltar o con el que intentan diferenciarse; por otro lado los sujetos A y C mencionaron que no percibían algún tipo de diferenciador entre dichos negocios, y que realmente todos ofrecían productos similares o incluso iguales.

En el caso de Balos Burger, los tres sujetos mencionaron que cuentan con una cantidad baja de clientes, pero estos tienen un consumo por compra elevado (alrededor de \$200 pesos mexicanos) y este consumo es constante.

También hubo una opinión común en cuanto a que la cantidad de clientes es mucho mayor a la cantidad de negocios disponibles en la zona, por lo que la oferta se ve ampliamente superada por la demanda

Un punto importante sobre los clientes, y en el que coincidieron los tres sujetos, es que están bien informados sobre la calidad y precios de los productos que consumen; se mencionó que en muchas ocasiones se han generado quejas sobre otros negocios que tienen precios elevados y ofrecen productos elaborados con insumos de muy mala calidad, de igual manera se han escuchado comentarios directamente de los clientes sobre la satisfacción en la calidad que Balos Burger

ofrece.

Referente a la importancia que los clientes le dan al precio de los productos que consumen, los sujetos D y A mencionaron que esta es muy elevada, ya que al ser una zona marginada, el poder adquisitivo es bajo, y los consumidores terminan eligiendo aquellas opciones que se ajustan a su bolsillo; por otro lado el sujeto C mencionó que no percibe que se le dé tanta importancia a los precios, ya que si bien en muchas ocasiones este se presenta como un problema para convencer a los clientes nuevos, una vez que han probado sus productos y perciben la calidad, reciben comentarios positivos sobre la relación calidad-precio, y los clientes siguen consumiendo con frecuencia.

En general, el micronegocio analizado aún es demasiado pequeño como para poder ejercer presión sobre sus compradores y proveedores, por lo que, en este caso, Balos búrguer se mantiene al margen, y simplemente dirige su toma de decisiones hacia el cumplimiento de sus necesidades.

Por otro lado, la facilidad que existe para que nuevos competidores entren al mercado es uno de los factores que más preocupa, ya que prácticamente cada semana puede llegar a surgir un competidor nuevo. Sumado a lo anterior, la competencia desleal es uno de los problemas más importantes en la zona, ya que según comentan los miembros de la empresa, los negocios más antiguos suelen hacer campañas de desprestigio en redes sociales para eliminar a los pequeños competidores.

5.4. Estrategias competitivas detectadas

Hablando de las estrategias implementadas por la empresa, los tres sujetos coincidieron en que Balos Burger tiene un enfoque hacia un público amplio, ya que, en palabras de los entrevistados, ellos quieren llegar a “tanta gente como sea posible”. Además de esto, los tres sujetos reconocieron que los costos de producción son más altos que los de su competencia, ya que buscan insumos con una calidad superior, aun cuando esto signifique una disminución en sus ganancias. Por el momento, Balos Burger no ofrece combinaciones o paquetes que los diferencien de su competencia, sin embargo, están en un proceso de diseño para esta estrategia, planean ofrecer paquetes creados a partir de los patrones de consumo que han detectado durante su operación. Aunque no se pensó de esa manera, se indicó que actualmente ofrecen la opción de elegir la carne de Sirloin, la cual es un poco más cara, pero es consumida por aquellos clientes que buscan una mejor calidad y sabor. También se coincidió en que para Balos Burger lo más importante es ofrecer

productos únicos y de la mejor calidad, aun cuando esto represente un mayor precio que el de su competencia

Dentro de las estrategias que han permitido que Balos Burger se posicione dentro de su mercado, los tres sujetos coincidieron en que la calidad de los productos y el sabor (al carbón) que se ofrecen han sido los aspectos más importantes; adicionalmente los sujetos A y C mencionaron que la ambientación del local y sus publicaciones en redes sociales han contribuido a que los consumidores los encuentren fácilmente, ya que en muchas ocasiones los pequeños negocios pasan desapercibidos, o son muy difíciles de localizar dentro de la zona.

Debido a lo anterior, según el análisis de las estrategias competitivas genéricas de Porter (1991), se puede determinar que Balos búrguer es una empresa enfocada en la diferenciación, ya que a pesar de que ataca a un mercado amplio, esta se centra en ofrecer un producto o servicio único o especial en la percepción de los clientes. Esta estrategia ha resultado muy útil, ya que en palabras de los entrevistados “todos los negocios ofrecen lo mismo, y solo se centran en dar precios más bajos”, también es importante mencionar que, al no entrar en una lucha de precios, Balos búrguer no sacrifica sus utilidades, lo que le permite generar un capital que le permite implementar nuevas estrategias.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se aterrizarán los resultados obtenidos en la investigación para responder a cada uno de los objetivos que se plantearon al inicio del estudio. También se incluyen algunas recomendaciones del investigador hacia la microempresa analizada.

6.1. Conclusiones

Las siguientes conclusiones se presentan en el orden en el que se alcanzaron los objetivos específicos de esta investigación.

- Caracterizar a los miembros del micronegocio de elaboración de alimentos analizado, establecidos en la zona sur de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Con respecto a este objetivo, se detectó que todos los miembros de este micronegocio son parte de una familia nuclear, cuyas fuentes de ingresos son el salario que percibe el jefe de familia en un empleo formal, y las utilidades generadas por su actividad empresarial. Se detectaron 2 generaciones dentro de este micronegocio, la primera incluye al dueño y a su esposa con edades de 34 y 35 años, respectivamente, la segunda incluye a la hija del dueño con una edad de 17 años. Dos de los miembros son casados, y el tercer miembro es soltero. El grado máximo de estudios más alto alcanzado por uno de los miembros del negocio fue bachillerato concluido, y este perteneció al dueño. Los tres sujetos manifestaron que no hablan alguna lengua aparte del español. Hablando de los conocimientos y preparación empresarial, solo el dueño del micronegocio manifestó tener experiencia en las actividades que necesita desempeñar, los otros dos sujetos manifestaron que aprenden conforme pasan los días y se enfrentan a diversos retos durante la operación del negocio. Ninguno de los tres sujetos busca capacitarse, aunque reconocen que es algo que les hace falta para mejorar su eficiencia.

- Caracterizar al micronegocio de elaboración de alimentos analizado, establecido en la ciudad de Mérida, Yucatán.

El micronegocio analizado se encuentra en un proceso de consolidación dentro de su mercado, y a pesar de que existen áreas de oportunidad en los rubros de administración, planeación y costos, el micronegocio ha logrado posicionarse en la zona mediante la oferta de productos de alta calidad

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

y precio accesible, así como el cuidado en la atención al cliente durante todo el proceso de compra.

Uno de los puntos más importantes de este estudio, es la oportunidad que ha surgido para los micronegocios a partir de la pandemia por COVID-19, la cual ha generado una dinámica en la que un pequeño negocio de elaboración de alimentos establecido en la cocina de un hogar puede tener el mismo nivel de actividad que las grandes marcas, utilizando servicios de reparto a domicilio propios o mediante plataformas digitales.

- Identificar las estrategias competitivas implementadas en la microempresa de elaboración de alimentos analizada.

Estrategia identificada No. 1. Precios competitivos

Uno de los puntos más importantes que se mencionó por parte de los sujetos analizados, fueron los precios accesibles, entendiéndolos como precios bajos. Una de las estrategias mencionadas por el microempresario fue el ajuste de precios mediante la disminución de la utilidad generada, lo cual se justifica a través del incremento en el número de ventas registradas, así como la frecuencia con la que los clientes siguen comprando. Otra de las razones por las que se mantienen estos precios accesibles, es ajustar el precio de los productos ofrecidos al poder adquisitivo de la población en la zona.

Estrategia identificada No. 2. Calidad en los productos

Uno de los factores que más se hizo notar, es la preocupación que se tiene en este micronegocio por ofrecer productos de una alta calidad, este aspecto se refleja en el uso de insumos que pueden tener un precio más elevado que los de la competencia, así como en los procesos de elaboración de los alimentos, los cuales son constantemente monitoreados en tiempo y forma, para detectar y corregir posibles errores presentes en la operación.

Estrategia identificada No. 3. Calidad en el servicio

La tercera estrategia que se identificó tiene que ver con la relación que tiene el negocio con sus clientes, y la calidad de la comunicación y atención prestadas. En Balos Burger, se da una atención personalizada y con un estilo de comunicación amigable, siempre tratando de resolver las dudas de los clientes, además de que se realiza un seguimiento del pedido desde que el cliente se comunica por primera vez y hasta que los productos le son entregados. Aunque se menciona que se está trabajando para poder extender este seguimiento de manera que se pueda recolectar

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

información sobre las opiniones y nivel de satisfacción de los consumidores.

- Elaborar propuestas de capacitación en temas estratégicos para mejorar las condiciones existentes del micronegocio de elaboración de alimentos analizado, asegurando el sustento de las familias.

Uno de los objetivos planteados para este proyecto de investigación, fue elaborar propuestas de capacitación en temas estratégicos para mejorar las condiciones existentes del micronegocio de elaboración de alimentos analizado, asegurando el sustento de las familias; por lo que a continuación se enlistan dichas propuestas.

1. Capacitación en uso de herramientas digitales.

Esta es una de las capacitaciones mencionadas directamente por los sujetos de estudio, ya que como se mencionó a lo largo del estudio, las plataformas digitales funcionan como la base de su campaña de difusión y publicidad, sin embargo, los sujetos no cuentan con los conocimientos adecuados para utilizar herramientas necesarias para elaborar diseños, crear contenido o incluso generar campañas publicitarias.

Esta capacitación puede incluir herramientas como:

- Canva, para el diseño de contenido digital.
- Facebook ads, para generar campañas publicitarias en redes sociales.
- Páginas de Facebook, para mantener el contacto con sus clientes a través de la red social.

2. Capacitación en Planeación estratégica para pequeños negocios

Como se ha señalado anteriormente en la teoría analizada durante esta investigación, una de las áreas que más afectan al desarrollo de las microempresas es la planeación estratégica del negocio, por lo que esta capacitación se enfocaría en brindar una estructura al negocio, así como una idea clara de hacia dónde se dirige la empresa.

Esta capacitación se enfocaría en definir de manera clara la misión, visión y valores de la microempresa; así como definir un organigrama, y realizar una descripción de puestos que les permitan entender la división de trabajo y responsabilidades.

6.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que tienen como intención la mejora del nivel de competitividad de la empresa dentro del mercado en el que participa, así como el apoyo a otros investigadores que busquen analizar el tema de las estrategias competitivas en empresas del mismo giro.

6.2.1 *Clientes y proveedores*

En primer lugar, se recomienda seguir buscando proveedores que cumplan con la calidad y los precios que se quiere ofertar a los clientes, así como formalizar la relación con los proveedores actuales, buscando disminuir los riesgos que enfrenta la empresa de una escasez de sus insumos regulares.

Por otro lado, se recomienda diversificar los productos que se ofrecen, agregando aquellas opciones que los clientes más valoran al hacer su compra, para ofrecer paquetes completos y que satisfagan los requerimientos de los consumidores.

6.2.2 *Uso de plataformas digitales*

- Con respecto a la presencia digital del micronegocio, se recomienda diversificar el tipo de contenido que se publica, ya que actualmente solo se comparte el menú con promociones durante el horario de apertura, sin embargo, se deben compartir piezas de contenido que fortalezcan la relación entre el negocio y sus seguidores, incrementando las interacciones entre estos. También se sugieren cursos de marketing digital, que ayuden a la microempresa a utilizar de manera correcta las nuevas plataformas y redes sociales para la atracción de clientes.

- Al tener clientes frecuentes, se recomienda que la empresa solicite a sus consumidores la publicación de sus opiniones o calificaciones en las diversas redes del negocio, fomentando así la interacción con su comunidad, obteniendo la retroalimentación de los productos y el servicio que se están ofreciendo, y compartiendo la experiencia de clientes reales con el resto de la comunidad. Generar una comunidad unida, ayudará al negocio a mejorar sus canales de comunicación con los consumidores, recibiendo más y mejores críticas, las cuales los ayudarán a mejorar en función de lo que la demanda les indica.

6.2.3 *Gestión empresarial*

- Capacitación del personal, es de gran importancia que el personal del negocio esté capacitado,

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

independientemente del tamaño de la empresa, sobre todo en el giro de preparación de alimentos. Es importante que todos los miembros del micronegocio estén al tanto de las regulaciones y normas sanitarias, con el fin de evitar problemas que pongan en riesgo la actividad del negocio.

- Contabilidad, es importante establecer presupuestos y ajustarse a ellos para asegurarse de que las utilidades estimadas son reales.

Para finalizar, se le recomienda a los futuros investigadores profundizar aún más en el estudio de la microempresa, apoyando a aquellas comunidades menos favorecidas, para proteger el sustento de las familias.

Desde el punto de vista técnico, se les recomienda no confundir a la empresa con la microempresa, a la microempresa con una microempresa familiar, y a la microempresa familiar con la microempresa familiar en condiciones de marginación, ya que cada uno de estos casos es diferente, y cuando la supervivencia es el objetivo principal, muchas reglas que podemos encontrar en la teoría pueden no servir en la realidad.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, N. (2018). La comunicación productiva: una modelización para la microempresa. *Revista De Ciencias Sociales*, 159.
- Bernal, Cesar. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra. Edici). Prentice Hall, Pearson.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales* (3ra edició). Ediciones Uniandes.
- Cárdenas, D., & Luz, N. (2010). *Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región arequipa 2010*.
- Certo, S., & Paul, P. (1997). *Dirección estratégica*. Mcgraw - Hill Interamericana.
- Chan Canto, J. F. (2020). *FACTORES COMPETITIVOS DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE TICUL, YUCATÁN*. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Chaves, M., Valenciano, A., Vega, G., & Ortiz, G. (2013). Mejorando la competitividad de las microempresas en la región brunca de Costa rica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 1, 137–149.
- CONAPO. (2010). *Índice de Marginación por Localidad 2010*.
- CONAPO. (2016). *Índice de marginación por AGEB urbana 2000 - 2010*.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.
- Durán, P. (2017). *Microempresas, pymes y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Dinero En Imagen. <https://www.dineroenimagen.com/2017-07-04/88403>
- El Universal. (2020). *Conoce los típicos de la gastronomía Yucateca*.
- Euromonitor internacional. (2019). *Beauty Survey*. Euromonitor Internacional. <https://blog.euromonitor.com/consumer-perceptions-of-premium-beauty/>
- García, C., Pereyra, A., & Canto, A. (2018). La profesionalización de la microempresa familiar: primeros pasos para alcanzarla. *Revista Del Centro de Graduados e Investigación*, 33, 67–73.
- García, D., & Plata, A. (2018). Importancia de la ubicación de microempresas dirigidas por mujeres, caso del municipio de Toluca. *Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias Para El Desarrollo Regional A.C.*
- Gobierno de Mérida. (2021). *Información de la ciudad*.

- <https://www.merida.gob.mx/municipio/sitiosphp/merida/php/informacion.php>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw-Hill, Ed.; 6a ed.).
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- IMPLAN. (2016). *Programa Municipal de Desarrollo Urbano Visión 2040*.
- INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*.
- INEGI. (2018). *Cuestionario Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*.
- INEGI. (2020). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
- Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismos de Investigación*, No. 8. *MUNICIPIO DE TICUL, YUCATÁN*. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Márquez, P., & Gómez, H. (2002). Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia? *Revista Venezolana de Gerencia*, 7, 608–622. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002006.pdf>
- Mertens, D. (2015). Research and evaluation in education and psychology : integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. In *American Journal of Educational Research* (4ta edición). Thousand Oaks.
- Muñoz Velandía, O. M. (2018). Investigación cualitativa reproducible: un camino que debemos empezar a recorrer. *Universitas Médica*, 59(3), 1–7. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.umed59-3.icrc>
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- OCCMundial. (2019). *¿Qué es un análisis FODA y cómo se hace?*
- Polanco, D., Pereyra, M., & Madero, J. (2013). Situación actual de las mi-croempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida Yucatán. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/1.31.pdf>
- Porter, M. (1991). Estrategias competitivas genéricas. In *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (8a ed., pp. 49–58).

- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (Ediciones Deusto, Ed.; 9a ed.).
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es>
- Rebato, C. (2020). *¿Qué es una estrategia empresarial y cuál es su importancia en una organización?*
- Secretaría de Economía. (2016). *Empresas*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- SEPLAN. (2020). *Informe sobre la situación económica estatal*.
- SIEGY. (2020). *Censos Económicos 2019*.
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa Investigación y Pensamiento Crítico*, 05(01), 29–46. <https://doi.org/10.17993/3comp.2016.050125.29-46>
- Solís Basto, B. M. (2021). *EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE CINCO MICRONEGOCIOS DE COMERCIO AL POR MENOR EN LA COMISARÍA DE CHOLUL, YUCATÁN*. Instituto Tecnológico de Mérida.
- World Economic Forum. (2016). *¿Qué es la competitividad?* <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Anexos

Anexo A

Factores de análisis de la productividad.

Factor	Aporte a la competitividad
Capacidades directivas	Hace referencia a las capacidades de comunicación, dirección y liderazgo de los altos mandos de una empresa, ya que ellos son la cabeza de la organización y deben guiar de manera correcta a sus colaboradores, alineando objetivos para alcanzar las metas.
Calidad en la producción o prestación de servicios - Diferenciación	Hoy en día se puede encontrar un gran número de empresas en cada uno de los sectores, por lo que la competencia es muy grande, esto hace que buscar una manera de diferenciarse del resto sea vital para las organizaciones.
Ventajas competitivas (costo- calidad)	Aquí se debe entender por costo, el precio que se presenta a los consumidores. Las ventajas competitivas basadas en los costos de los productos o servicios se refieren a ofertar bienes al menor costo posible para los clientes. Por otro lado, las ventajas competitivas de calidad se refieren al valor ofrecido en los bienes, el cual hace que una empresa sobresalga de entre las demás, mostrando cualidades únicas en sus productos.
Recursos tecnológicos	La inversión en tecnología, sin duda es un factor de vital importancia. Las empresas deben generar una gran cantidad de tecnologías y conocimientos que le ayuden a avanzar al mismo ritmo que lo hace el mercado. Esta inversión requiere sin duda grandes cantidades de tiempo y dinero, sin embargo, es necesaria.

Factor	Aporte a la competitividad
Innovación	Aquí se encuentra la búsqueda constante de las empresas por crear nuevos productos y servicios, así como encontrar maneras más eficientes de llevar a cabo sus procesos, lo cual les ayuda a mantener altos niveles de competitividad en el mercado.
Recursos comerciales	Se refiere a obtener más y mejor conocimiento sobre el mercado en el que la empresa se encuentra, así como de los clientes. En este rubro se encuentra el área de marketing, la cual debe encargarse de crear campañas que mejoren la imagen de la marca en el mercado.
Recursos humanos- capacitación laboral	Un punto principal para la mejora de la competitividad de una organización es sin duda el capital humano, y este debe tener una estructura de atracción y formación muy bien definida y eficiente.

Recursos financieros	<p>Cuando se habla de empresas pequeñas, la salud financiera es muy importante, debido a que un error puede ser fatal. El correcto planteamiento e implementación de estrategias financieras que permitan crear reservas al mismo tiempo que se lleva a cabo la operación es de gran importancia.</p>
Cultura	<p>Aquí se encuentra el aspecto filosófico de la empresa, y este es importante ya que cuando se plantean hábitos, creencias y valores de la empresa. Se puede hacer que los colaboradores se identifiquen con ellos, el trabajo fluye en un mismo sentido, lo que sin duda ayuda a elevar los niveles de competitividad de la organización.</p>

Fuente: Cardenas (2010).

Anexo B

Herramienta de recolección de datos



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

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

Ingeniería Industrial, Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

Encuesta sobre estrategias de competitividad para micronegocios

Cuestionario dirigido a la microempresa Balos Burguer

Estrategias competitivas en la microempresa Balos Burguer, establecida en la zona sur de Mérida, Yucatán. Su cooperación es importante, pues las respuestas brindadas permitirán establecer estrategias en beneficio de la empresa. **INSTRUCCIONES GENERALES:** I. Realizar las siguientes preguntas al microempresario de la comisaría Leona Vicario. Leer con atención las instrucciones en cada apartado, y asegurarse de que el microempresario entienda claramente la manera en la que debe plantear sus respuestas.

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 Leona Vicario 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) 1a b) 2da.

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

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

4. ¿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?

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

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

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

8. ¿Con qué frecuencia regresan los clientes a adquirir sus productos?
9. ¿Cuáles son las formas que utilizan para promocionar sus productos?
10. ¿Hace uso de la tecnología, en alguno de sus procesos administrativos o contables? ¿Cómo es el uso de la tecnología en su negocio?
11. ¿Qué es lo que espera de tener una presencia digital en redes sociales y/o página web?
12. ¿Cómo mide la fidelidad de sus clientes? ¿Cómo es el seguimiento para asegurarse de la satisfacción de sus clientes?
13. ¿Cómo puede detectar que un cliente es nuevo? ¿Qué hace para que compre una segunda vez?
14. ¿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?

V. FUERZAS COMPETITIVAS

Instrucciones: En la siguiente tabla se presentan cinco fuerzas y cada una presenta distintos factores, por favor, indíqueme si usted considera que el factor con inciso "a" o "b" es el que se apega a lo que sucede actualmente en la industria del Calzado de Ticul. Por último, dígame si opina que la fuerza es alta, moderada o débil.

Fuerza	No.	Factor

Rivalidad entre competidores existentes Nivel:	1	a) La demanda por alimentos crece con lentitud. b) La demanda por alimentos crece con rapidez
	2	a) Para el comprador local es difícil y costoso cambiar de lugar para comprar sus alimentos. b) Para el comprador local es fácil y no es costoso cambiar de lugar para comprar sus alimentos.
	3	a) Los alimentos ofrecidos por los negocios de la zona son similares o muy parecidos. b) Los alimentos ofrecidos por los negocios de la zona son diferenciados y la lealtad de los consumidores con determinada marca es alta.
	4	a) Los negocios de elaboración de alimentos son numerosos, más o menos del mismo tamaño y la competencia es casi pareja. b) Las ventas se concentran en unos cuantos negocios de elaboración de alimentos y, en su mayoría en las que son medianos y grandes.
	5	a) Los negocios de elaboración de alimentos tienen objetivos, estrategias y enfoques distintos/nuevos. b) Los negocios de elaboración de alimentos tienen objetivos, estrategias y enfoques similares/sin innovación.
Amenazas de Competidores potenciales Nivel:	1	a) Es fácil que nuevos negocios de elaboración de alimentos se establezcan en la industria. b) Es difícil que nuevos negocios de elaboración de alimentos se establezcan en la industria.
	2	a) Los negocios de elaboración de alimentos existentes no se oponen a los nuevos competidores entrantes. b) Los negocios de elaboración de alimentos existentes se oponen a los nuevos competidores entrantes.
	3	a) La demanda por alimentos crece con rapidez y los negocios de elaboración de alimentos que existen no se preocupan demasiado por que llegue competencia b) El panorama del sector de elaboración de alimentos es riesgoso e incierto, y eso desalienta la entrada de nuevos negocios.
Amenaza de materias primas sustitutas Nivel:	1	a) Hay buenos sustitutos de materia prima para elaborar los productos fácilmente disponibles. b) No hay buenos sustitutos de materia prima para elaborar los productos o no están disponibles con facilidad.
	2	a) Los sustitutos de materia prima tienen precios atractivos. b) Los sustitutos de materia prima son más caros respecto a los productos existentes existente.
	3	a) Las empresas tienen dificultad para cambiar a productos sustitutos de materia prima. b) Las empresas tienen facilidad para cambiar a productos sustitutos de materia prima.
Poder de negociación de los Proveedores Nivel:	1	a) Existen pocos proveedores para adquirir las materias primas (ellos fijan el precio) b) Existen varios proveedores donde se puede adquirir las materias primas (con variedad en los precios).
	2	a) La materia prima que ofrece el proveedor tiene características que no se encuentra con otros proveedores. b) La materia prima que se requiere está disponible con muchos proveedores y a precios de mercado.
	3	a) Cambiar de proveedor es difícil y costoso. b) Cambiar de proveedor es fácil y no es costoso.
	4	a) No hay buenos sustitutos de los materiales y servicios que los proveedores ofrecen. b) Hay buenos sustitutos de los materiales y servicios que los proveedores ofrecen.
	5	a) Los proveedores no dependen significativamente de los pequeños negocios de elaboración de alimentos para obtener ingresos.

		b) Los proveedores dependen significativamente de los negocios de elaboración de alimentos para obtener ingresos.
	6	a) Los negocios de elaboración de alimentos dependen fuertemente de los proveedores para manufacturar sus productos. b) Los negocios de elaboración de alimentos pueden manufacturar o conseguir fácilmente por sí mismas sus insumos sin depender fuertemente de los proveedores.
Poder de negociación de compradores Nivel:	1	a) Los costos de los compradores locales para cambiar a productos de otros negocios de elaboración de alimentos son bajos. b) <i>Los costos de los compradores por cambiar de productos de otros negocios de elaboración de alimentos son altos.</i>
	2	a) <i>Los productos de los distintos negocios de elaboración de alimentos son similares o no están diferenciados.</i> b) Los productos de los distintos negocios de elaboración de alimentos son diferenciados.
	3	a) <i>Mis clientes son pocos y compran a gran volumen.</i> b) Mis clientes son numerosos y no compran a gran volumen.
	4	a) La demanda de los compradores es menor en relación con la cantidad de negocios de elaboración de alimentos que existen. b) <i>La demanda de los compradores es mayor que la cantidad de negocios de elaboración de alimentos existentes, por lo que es insuficiente satisfacer dicha demanda.</i>
	5	a) <i>Los compradores están bien informados en cuanto a la calidad, los precios y costos que tienen los negocios de elaboración de alimentos.</i> b) Los compradores tienen información que se limita a calidad y precio.
	6	a) Los compradores le dan mucha importancia al precio. b) <i>Los compradores no le dan tanta importancia al precio.</i>

VI. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1. Estrategias.
1. ¿Considera que el objetivo de su empresa es dirigirse a un mercado amplio o se enfoca a mercados con alguna característica en particular?
2. ¿Considera que tiene menores costos en comparación a la competencia?
3. ¿Considera que su empresa proporciona una combinación de producto/Servicio superior?
4. ¿Maneja alguna línea de productos para pequeños grupos de consumidores o nichos de mercado?
5. ¿Se enfoca en ofrecer productos de menor precio o un producto único?
6. ¿Cuáles han sido las estrategias que lo han posicionado para alcanzar el lugar en el que está actualmente?