



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LOS RÍOS**

**“PERFIL DEL EMPRESARIO Y CARACTERÍSTICA DE LA MIPYME  
DEL SECTOR MUEBLERO DE BALANCÁN, TABASCO; BAJO EL  
ENFOQUE DE CADENA DE VALOR”**

**TESIS**

**PRESENTA**

**MARÍA GUADALUPE GARCÍA REYNA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TESIS**

**M.I.A DAVID ERNESTO  
MONTUY SANTIAGO**

**BALANCÁN ,TABASCO; MAYO 2017**

“2017 Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”

Oficio No: ITSR-SA-TI-/123/2017.  
Asunto: Autorización de impresión.  
Balancán, Tabasco; a 19 de Mayo de 2017.

María Guadalupe García Reyna  
Pasante de la carrera de Lic. En Administración  
Presente.

De acuerdo al fallo emitido por la comisión revisora, integrada por los M.I.A. DAVID ERNESTO MONTUY SANTIAGO, M.I.A. YHADIRA HUICAB GARCIA, M.A. LUIS ALFREDO MENDEZ JIMENEZ, considerando que cubre con todos los requisitos del lineamiento para la obtención del título profesional en el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos en vigor, damos a usted nuestra autorización para que proceda a imprimir su Tesis Profesional.

**“PERFIL DEL EMPRESARIO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MIPYME DEL SECTOR MUEBLERO DE BALANCAN, TABASCO; BAJO EL ENFOQUE CADENA DE VALOR”.**

Hago de su conocimiento lo anterior para los efectos y fines correspondientes.

Atentamente



Lic. Eida Margarita Abreu Sherrer  
Encargada de Despacho del Departamento de Titulación.

c.c.p. Expediente.



## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 INDUSTRIA MUEBLERA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>8</b>
<b>1.7 HIPOTESIS</b> .....	<b>8</b>
<b>1.8 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1.9 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES</b> .....	<b>10</b>
1.9.1 DELIMITACIÓN .....	10
1.9.2 LIMITACIÓN .....	12
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 CONCEPTOS DE EMPRESAS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA</b> .....	<b>15</b>
2.3.1 Elementos que la componen .....	15
2.3.2 Factores activos.....	16
2.3.3 Factores pasivos.....	16
<b>2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 Por su actividad o giro .....	17
2.4.2 Por su finalidad .....	19
2.4.3 Por su tamaño o dimensión.....	19



<b>2.5 MiPyMes</b> .....	<b>20</b>
2.5.1 Antecedentes .....	20
<b>2.6 Conceptualización de la MiPyMes</b> .....	<b>20</b>
<b>2.7 Estratificación de las MiPyMES</b> .....	<b>22</b>
<b>2.8 Importancia de las MiPyMes</b> .....	<b>23</b>
<b>2.9 Importancia económica de las MiPyMes</b> .....	<b>23</b>
<b>2.10 MiPyMES en el mundo</b> .....	<b>24</b>
<b>2.11 MiPyMes en México</b> .....	<b>28</b>
<b>2.12 MiPyMes en Tabasco</b> .....	<b>31</b>
<b>2.13 CONCEPTO DE VALOR</b> .....	<b>33</b>
<b>2.14 CARACTERÍSTICA DEL VALOR</b> .....	<b>33</b>
<b>2.15 VARIACIÓN DEL VALOR</b> .....	<b>33</b>
<b>2.16 VALOR PARA EL CLIENTE</b> .....	<b>34</b>
<b>2.17 VALOR PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA</b> .....	<b>35</b>
<b>2.18 LA CADENA DE VALOR</b> .....	<b>36</b>
2.18.1 Estructura de la cadena de valor.....	37
2.18.2 Objetivo de la cadena de valor .....	38
<b>2.19 EL ESLABÓN</b> .....	<b>39</b>
2.19.1 Eslabones de la cadena de valor.....	39
<b>2.20 ACTIVIDADES PRIMARIAS</b> .....	<b>41</b>
2.20.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA .....	41
2.20.2 Operaciones .....	43
2.20.3 Logística de salida .....	44
2.20.4 Marketing y ventas .....	45
2.20.5 Servicio .....	46
<b>2.21 ACTIVIDADES DE APOYOS</b> .....	<b>47</b>
2.21.1 Recursos humanos .....	47
2.21.2 Abastecimiento .....	49



2.21.3 Infraestructura .....	50
2.21.4 Desarrollo tecnológico.....	52
2.22 MARGEN.....	53
2.23 MAPEO DE CADENA .....	55
2.24 LOS PUNTOS CRÍTICOS O CUELLOS DE BOTELLA.....	55
2.25 LOS ACTORES DIRECTOS.....	55
2.26 LOS ACTORES INDIRECTOS .....	55
2.27 POR ULTIMO ESTÁN LOS ACTORES OPERACIONALES .....	56
2.28 TIPOS DE CADENAS DE VALOR.....	56
2.28.1 Cadena de valor del proveedor.....	56
2.28.2 Cadena de valor de los canales.....	56
2.28.3 Cadena de valor del comprador .....	56
2.29 ADMINISTRAR LA CADENA DE VALOR.....	57
2.30 LA CADENA DE VALOR Y LA EMPRESA.....	57
2.31 LA CADENA DE VALOR Y LA COMPETITIVIDAD.....	58
2.32 VENTAJA COMPETITIVA.....	59
2.33 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA .....	60
2.34 LA COMPETITIVIDAD .....	61
2.34.1 Antecedentes .....	61
2.34.2 Orígenes de la competitividad .....	62
2.35 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.....	63
2.35.1 Competitividad sistemática.....	64
2.35.2 Ventaja competitiva .....	69
2.36 VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD.....	70
2.36.1 Competitividad y calidad .....	70
2.36.2 Competitividad y productividad .....	71
2.36.3 Competitividad e innovación .....	74
2.36.4 Competitividad y desempeño .....	75
2.36.5 Competitividad y tecnología .....	77



<b>CAPITULO III</b> .....	<b>81</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>81</b>
<b>3.1 Sector manufacturero en México</b> .....	<b>81</b>
<b>3.2 Sector manufacturero en el estado de Tabasco</b> .....	<b>88</b>
<b>3.3 Sector manufacturero en Balancán</b> .....	<b>93</b>
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>98</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>98</b>
<b>4.1 Que es la investigación</b> .....	<b>98</b>
<b>4.2 Investigación previa de las MiPyMes</b> .....	<b>98</b>
<b>4.3 Constructo de las variables cadena de valor y competitividad</b> .....	<b>102</b>
<b>4.4 Instrumento de investigación</b> .....	<b>102</b>
<b>4.5 Encuesta</b> .....	<b>103</b>
<b>4.6 Cronograma</b> .....	<b>107</b>
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>108</b>
<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	<b>108</b>
<b>5.1 Resultados de la investigación</b> .....	<b>108</b>
<b>5.2 Interpretación de los resultados</b> .....	<b>108</b>
<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>140</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>140</b>
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	<b>140</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b> .....	<b>140</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA EN EL QUE SE PARTICIPO.(A)</b> .....	<b>141</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA EN EL QUE SE PARTICIPO.(B)</b> .....	<b>146</b>
<b>Evidencias</b> .....	<b>151</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>154</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>156</b>



## INDICE DE GRAFICA

Grafica 1 Distribucion de empresas que participan en cadena de valor	27
Graficas 2 Micros, Pequeñas y Medianas empresas con personal ocupado en México	29
Graficas 3 Sectores económicos y su aportación al PIB estatal	32
Graficas 4 Total de empresas en México y su aportación al PIB	83
Graficas 5 Total del personal ocupado en las empresas	84
Graficas 6 Micros, Pequeñas y Medianas empresas según su unidad economica, personal ocupado y producción bruta total	86
Graficas 7 Variación del producto interno bruto en México desde el 2014 hasta 2017	87
Graficas 8 Sector manufacturero y sus principales establecimientos en Tabasco	91
Graficas 9 Sector manufacturero de Tabasco	92
Graficas 10 Perfil del empresario	112
Graficas 11 Nivel academico	112
Graficas 12 La microempresa	113
Graficas 13 Numero de empleados	114
Graficas 14 Ingreso mensual	115
Graficas 15 Tiempo que se formo la microempresa	115
Graficas 16 Alta en hacienda	116
Graficas 17 Marca de los productos	117
Graficas 18 Desarrollo de nuevos productos	117
Graficas 19 Toma en cuenta los nichos de mercado	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 20 Tiene diseño, logotipos sus productos	118
Graficas 21 Tiene modelos existentes o propios	119
Graficas 22 Cuales son los muebles mas vendidos	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 23 Cuenta con estrategias mercadologicas	120
Graficas 24 Optimiza el precio, el costo y la calidad	121
Graficas 25 Los precios de los productos son los adecuados	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 26 Desarrolla o implementa tecnicas innovadoras	121
Graficas 27 Aprovecha la herramienta de comunicación para promocionar sus productos	122
Graficas 28 Los medios de comunicación son los adecuados	123
Graficas 29 Se invierte en publicidad	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 30 Se realizan campañas promocionales	124
Graficas 31 Las ventas han sido muy buenas en los ultimos tres años	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 32 Los costos de los productos afectan la competitividad	124
Graficas 33 Los costos de los pedidos con sus proveedores son bajos	125
Graficas 34 Los costos de la materia prima son bajos	126
Graficas 35 Los costos en las empresas son bajos	126
Graficas 36 Desarrollo de productos y servicios	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 37 Tiene desarrollo de procesos en productos	127
Graficas 38 Tiene mejoramiento en la maquinaria	128
Graficas 39 Tiene desarrollo de tecnologia de informacion	128
Graficas 40 Quienes son sus proveedores de insumos	129
Graficas 41 Los proveedores entregan la madera en tiempo y forma	130
Graficas 42 Que tipos de madera son las que mas utiliza	130
Graficas 43 Los proveedores le garantizan calidad en la madera	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



Graficas 44 Cuenta con financiamineto en su empresa _____	131
Graficas 45 Cuenta con capacitación _____	132
Graficas 46 Cual es su mercado principal _____	133
Graficas 47 La forma de entrega de mueble es _____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Graficas 48 Cuantos muebles al año en promedio vende _____	133
Graficas 49 Como es la atencion al cliente _____	134

## INDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Cadena de valor _____	37
Ilustración 2 Logística de entrada _____	42
ilustracion 3 Logística de salida _____	44
Ilustración 4 Mapa de localización de Guadalajara _____	143
Ilustración 5 Mapa de localización del CUCEA _____	1444
Ilustración 6 Organigrama de la UDG _____	145
Ilustración 7 Mapa del municipio de Balancan _____	147
Ilustracion 8 Macrolocalizacion del municipio de Balancan _____	147
Ilustracion 9 Ubicación colonial la mecha _____	148
Ilustracion 10 Ubicación colonial el Carmen _____	148
Ilustracion 11 Ubicación Gregorio Méndez _____	149
Ilustracion 12 Ubicación colonial las Malvinas _____	150
Ilustracion 13 Ubicación colonial el palenque _____	150

## INDICE DE TABLA

Tabla 1 Empresas por actividad económica _____	3
Tabla 2 Clasificación de las empresas _____	6
Tabla 3 MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco _____	10
Tabla 6 Clasificación de las empresas _____	22
Tabla 7 Clasificación de las empresas y su participación _____	26
Tabla 8 Estratificación de las empresas por sector económico de acuerdo a la ENAPROCE 2015 _____	28
Tabla 9 Clasificación de las Micro, pequeñas y medianas empresas en México según el número de empleados _____	29
Tabla 10 Actividades económicas en Tabasco _____	32
Tabla 4 Actividades que generan una ventaja competitiva _____	46
Tabla 5 Tipos de tecnología _____	78
Tabla 11 Ramas más importantes de las microempresas _____	82
Tabla 12 Personal ocupado que represente el sector manufacturero _____	85
Tabla 13 Total de unidades económicas y personal ocupado _____	88
Tabla 14 Características principales de las unidades económicas por el tipo de actividad _____	89
Tabla 15 Actividades económicas en Tabasco y su participación porcentual _____	90
Tabla 16 Total de empresas en el municipio de Balancán Tabasco y en otros municipios _____	94
Tabla 17 Empresas registradas en el sistemas de información empresarial SIEM _____	95
Tabla 18 Carpinterías en Balancán _____	95



## AGRADECIMIENTO

Esta meta no habría sido posible sin los esfuerzos y la ayuda de Dios y de muchas personas. En especial quiero manifestar mi gratitud y amor a los siguientes.

A Dios por ser mi amigo, por estar conmigo y aún más en los momentos difíciles de mi vida. Gracias a él por permitirme llegar hasta donde estoy.

A mis padres, Leticia Reyna Escobedo y Ángel García Zacarías quienes me dieron la vida y compartieron sus sabios consejos que me forjaron a seguir adelante. Gracias a su apoyo incondicional he logrado una de mis mejores metas. Este triunfo es también de ellos

A mi segunda madre, Adriana Hernández quien me dio todo su apoyo cuando más lo necesite y sus consejos que me sirvieron para seguir adelante.

A mis maestros quienes me dieron un buen trato y durante todos mis estudios siempre estuvieron pendientes para apoyarme.

A mis amigas en especial a Carmen Hernández y Luci Thania González González quienes fueron las primeras que conocí y desde ese día empezamos el camino hacia la meta. Juntas compartimos alegrías, en ocasiones tristezas, desesperación, pero nunca nos dimos por vencidas y Gracias a Dios cumplimos nuestra meta.

Con amor y cariño...María Guadalupe García Reyna



## RESUMEN

En la actualidad ya no basta con que una empresa cuente con ventajas comparativas, es decir, con ventajas que le asemejen a otras empresas, sino que debe contar con ventajas competitivas que la vuelvan única y mejor que su competencia. Es así como se visualiza un mundo competitivo donde las MiPyMes son las que se ven afectadas en el mercado debido a diversos factores como; una mala organización, planeación estratégica, producción, marketing entre otras, teniendo como consecuencia el fracaso de estas mismas. Pero lo que no saben es que existen diversas estrategias que pueden cambiar paradójicamente esta situación que enfrentan cada día y que no permiten el crecimiento económico en el mercado. Es por ello que se estudia la cadena de valor como una ventaja competitiva siendo una herramienta que permite describir mediante una degradación de las actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, que finalmente explican la forma en que la empresa puede generar su margen de utilidad (Mayo 2005). Ofreciendo un mayor valor al cliente y reduciendo los costos dentro de la empresa, entonces es importante que las MiPyMes conozcan que la cadena de valor siendo un modelo esencial es un elemento para identificar las fuentes de ventajas competitivas. En América Latina, 9 de cada 10 empresas son familiares, 2 de cada 3 fracasan. En México, más del 87% de las empresas son familiares, 8 de cada 10 empresas Mexicanas mueren antes de los 2 años de vida. (H. Garza, 2013). Este proyecto de investigación está enfocado hacer un análisis a las MiPyMEs de municipio de Balancán Tabasco, con la finalidad de medir las técnicas de competitividad que implementa frente a las demás. Este análisis se llevará a cabo mediante un cuestionario que se aplicará a 10 MiPyMEs de la cabecera municipal de Balancán Tabasco posteriormente se podrá saber si estas micro empresas están utilizando estrategias competitivas.

**PALABRAS CLAVE:** *Ventajas comparativas, ventajas competitivas, competitivos, MiPyMes, utilidad, cadena de valor.*



## ABSTRAC

At present it es no longer enough for a company to have comparative advantages, that es to say, with advantages that resemble other companies, but must have competitive advantages that make it unique and better than its competition. This es how a competitive world es visualized where the MiPyMes are the ones that are affected in the market due to diverse factors like; A bad organization, strategic planning, production, marketing among others, resulting in the failure of these same ones. But what they do not know es that there are several strategies that can paradoxically change this situation that they face each day and that do not allow economic growth in the market. This es why the value chain es studied as a competitive advantage being a tool that can be described by a degradation of activities, processes or interrelated operations, which finally explain how the company can generate its profit margin (May 2005 ). Offering greater value to the customer and reducing costs within the company, then it es important that the MiPyMes know that the value chain being an essential model es an element to identify the sources of competitive advantages. In Latin America, 9 out of 10 companies are family members, 2 out of 3 fail. In Mexico, more than 87% of companies are family, 8 out of 10 Mexican companies die before 2 years of age. (H. Garza, 2013). This research project es focused on analyzing the MiPyMEs of Balancán Tabasco municipality, in order to measure the competitiveness techniques that it implements in front of the others. This analysis will be carried out by means of a questionnaire that will be applied to 10 MiPyMEs of the municipal head of Balancán Tabasco. It will be possible to know if these micro enterprises are using competitive strategies.

**KEY WORDS:** Comparative advantages, competitive advantages, competitive, MiPyMes, utility, value chain.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

*En este primer capítulo se plantea el contexto de la problemática a resolver, se define el objetivo general y los objetivos específicos, además se muestran las limitaciones y delimitaciones de este estudio de investigación para que de esta manera se logre comprender la importancia que tiene la cadena de valor como herramienta competitiva dentro de las MiPyMES.*

### 1.1 INDUSTRIA MUEBLERA

La industria mueblera en México está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al estilo predominante artesanal. Hasta hace unos años el nivel de calidad del mueble mexicano era el adecuado para el mercado nacional, sin embargo para mantenerse en este y estar en posibilidades de competir con el mercado internacional, el sector ha requerido aceptar sus procesos y su mentalidad.

La industria del mueble se remota en la época de los egipcios, ya se utilizaban sillas y mesas cuyos respaldos, brazos o patas están adornados con figuras zoomórficas talladas. Estos detalles se conocen porque esa cultura enterraba a sus muertos con su mobiliario.

En las culturas que florecieron en Babilonia y Asiria también usaban sillas taburetes, divanes y mesas, hecho que conoce por relieves esculpidos en piedra y descubrimientos entre las ruinas de estas culturas.



Durante los siglos XII y XV, los nobles y la gentry rica comenzaron a construir casas con amplios aposentos que requieren de un mobiliario extenso. En el siglo XV, las camas tenían cabeceras y se emplean aparadores y alacenas colocados sobre los caballetes.

La industria mueblera en México muestra un gran deterioro en las últimas décadas, que se agudiza por la falta de tecnología, innovación, diseño y la globalización del sector, que implica la entrada de muebles a muy bajo precio, principalmente en Asia. Esto se debe en gran parte a que el sector presenta diversas dificultades. Entre ellas la más significativa la errática política del sector público en el ámbito forestal.

El problema fundamental que presenta la industria manufacturera mexicana es el bajo crecimiento de su productividad laboral, debido en parte a la poca inversión en capacitación, investigación y desarrollo tecnológico “con recortes al presupuesto en investigación y educación que vulneran nuestro futuro” (Ávila& Ocegueda2016).

## **1.2 ANTECEDENTES**

Los datos de la economía mexicana corroboran como el surgimiento de las micro empresas están más relacionada a la informalidad como autoempleo de subsistencia, que al emprendimiento. Desde el año de 1995 hasta el 2010, el 24.37 % promedio por año de la población económicamente activa (PEA) ha laborado menos de 34 horas semanales, por lo que se presenta un nivel de ociosidad, que debe ser atendible. (Gongora , 2013).

Las MiPyMES son, por lo general, empresas orientadas al mercado interno, 51% se dedican al comercio y 36% a los servicios terciarios.



Tabla 1 Empresas por actividad económica

Sector	0-10	11-50	51-250	251 Y MAS	TOTAL Y MAS MAS
Total	100	100	100	100	100
Comercio	51.0	30.32	27.52	11.59	49.91
Actividades terciarias	36.0	41.62	31.48	26.14	36.21
Pesca	0.44	2.07	2.01	0.53	0.52
Minería	0.06	0.41	0.65	1.46	0.08
Electricidad y agua	0.05	0.41	0.66	1.59	0.07
Construcción	0.22	5.34	7.53	5.66	0.50
<b>Manufacturas</b>	<b>11.43</b>	<b>14.90</b>	<b>23.17</b>	<b>45.05</b>	<b>11.73</b>
Transporte, correos y almacenamiento	0.28	3.67	6.23	6.19	0.48
Servicios financieros y de seguro	0.47	1.26	0.75	1.78	0.50

Fuente: INEGI 2014

Aunque la situación actual no luce del todo esperanzadora, la realidad es que una gran cantidad de MiPyMEs tienen pocas posibilidades de desarrollo en el entorno actual debido a que son empresas que presentan grandes problemas para acceder al financiamiento tradicional bancario lo que las impulsa a buscar fuentes de crédito alternativas, que les son insuficientes. (Gongora , 2013).



Las empresas familiares pasan por etapas de desarrollo y crecimiento predecible, y tienen que enfrentar una gran variedad de cambios. El cambiante ciclo de vida de sus productos, las fluctuantes condiciones competitivas, el desarrollo personal de los dueños-empresarios, y las necesidades cambiantes de la familia, todo afecta el resultado (Leach, 1996).

En México, por cada 100 empresas, 67 sobreviven después del primer cambio generacional, de las cuales solo 12 resisten a un segundo cambio y de estas, cuatro permanecen después de un tercer cambio generacional. (Poza, 2005).

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) han demostrado, en diferentes tiempos y lugares, ser factor determinante del desarrollo económico de cada país debido a que han sido elementos importantes en la economía de los países en términos de empleo, inversión y producción. (López Velázquez, Miguel Ángel; Bada Carbajal, Lila Margarita; Ramírez Hernández, Zarahemla; 2013). El término "PyME" se utiliza para definir un grupo de empresas de determinadas características no es un concepto relativamente nuevo, no porque antes no existieran empresas pequeñas o medianas sino porque desde hace unas décadas se las diferenció de las grandes empresas y se comenzaron a estudiar como un grupo separado con el fin de entender su problemática específica y a este grupo se le ha integrado las micros empresas que se estudian a profundidad (Sirkis, 2009). Dada la importancia que tienen las MiPyMes, la competitividad lleva un enfoque más amplio, no solo se trata de competir, sino de marcar la diferencia entre las empresas utilizando la innovación, la tecnología, el marketing. Tradicionalmente se deben utilizar estrategias o herramientas que favorezcan a las MiPyMes a ser competitivas. La gran importancia que tienen las MiPyMes del sector mueblero es de mucho valor, puesto que contribuyen en gran manera al PIB de nuestro país.

La competitividad, la vinculación y la innovación son factores que permiten mejorar el desempeño económico de una organización, sector productivo, un estado, una



región o de un país cuando se definen políticas públicas dirigidas a impulsar estos factores, pero sobre todo cuando se logra la interacción entre los mismos

Durante el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006), se Aprobó la “ley de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa” (2002) cuyo objetivo, como se presenta en artículo, es “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad e incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional” art.1, Ley de Competitividad, 2002.

Las Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) en el mundo actual se circunscriben a la tarea de observar, atrapar, explotar y beneficiarse de las oportunidades ilimitadas que provoca el mercado local y el incremento de la competencia dada por la apertura comercial del proceso de globalización. La visión y la responsabilidad de la empresa tendrá que estar dirigida a generar un espacio donde la estructura organizacional permita al capital humano estar en un constante cambio dirigido a la renovación, para enfrentar el reto de la hiper-competencia futura, un estado en el cual ya no es fácil crear y sostener una ventaja competitiva. La productividad y la competitividad constituyen la llave para el crecimiento y sostenimiento de la empresa, y el liderazgo del empresario consiste en orientar sus esfuerzos en crear un ambiente organizacional en armonía, con la intención de que sus integrantes se motiven a aprender nuevas habilidades o talentos encaminados a la formación de una cultura de la innovación que genere ventajas competitivas a lo largo de la cadena de valor de la empresa de manera permanente (Ruiz, Aguilar 2008).



Tabla 2 Clasificación de las empresas

Sector			
Tamaño clasificación según el número de empleados			
	Industria	comercio	servicio
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Gran empresa	De 251 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Fuente: Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002 (censos económicos 2014)

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha analizado que por cada 100 MiPyMes que nacen solo 11 logran sobrevivir a los 20 años según lo comenta el INEGI 2014, ya que carecen de tecnología avanzada, de innovación, calidad, comunicación así como falta de financiamiento y una estructura organizacional, ocasionado el fracaso de cada una de ellas. Datos señalados por el INEGI, aportan que en el municipio de Balancán Tabasco el porcentaje por sectores se encuentra de la siguiente manera, en el sector primario se encuentran las actividades como la agricultura, ganadería, caza y pesca lo cual representa un 68.1 por ciento. En el sector Secundario se encuentran la minería, petróleo, industria manufacturera, construcción, electricidad lo cual representa el 7.8 por ciento y el sector Terciario comercio, turismo y servicios y representa el 21.1 por ciento. De acuerdo a estos datos se puede ver que el sector secundario en donde se encuentra la industria manufacturera es el más bajo, tiene un menor porcentaje en comparación con los demás sectores. Es así como se identifica en Balancán Tabasco 10 carpinterías del sector mueblera que en su mayoría nacieron como empresas familiares siendo cada una de ellas microempresas y que con el tiempo



fueron tomando fuerzas en su mercado pero que hoy en día solo se ven como MiPyMes competentes ya que no cuentan con información necesarias o estrategias que les permita obtener ventaja competitivas. Debido a este incidente se muestra que en Balancán Tabasco existen MiPyMes del sector mueblero que ofrecen las mismas variedad de muebles no cumpliendo con la calidad que el cliente espera. Es por ello que las MiPyMes se ven rezagadas, porque estas no centran sus objetivos en buscar diversas estrategias que favorezcan el crecimiento buscando identificarse como la mejor dentro de cada sector abriendo paso a la ventaja competitiva. Tal vez muchos empresarios decidan establecer una MiPyMes al poder contar con financiamiento, pero si no cuenta con una visión más allá de lo que ofrece quedará rezagada ante la competitividad ya que la mayoría de las empresas solo buscan ofrecer el mismo producto/servicio en el mercado. En este caso las MiPyMes del sector mueblero deben estar inmersas buscando diversas estrategias como lo es la cadena de valor, esta le permitirá ir más allá de un producto terminado creando así valor para el cliente final mediante diversas actividades dentro de la empresa .

#### **1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué impacto ha tenido la cadena de valor en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco?

¿Qué actividad de la cadena de valor es la que ha sido una ventaja competitiva?

¿Existe alguna relación entre la competitividad y la cadena de valor?

¿Qué factores influyen en la competitividad de las MiPyMes?

#### **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores de impacto que ha tenido la cadena de valor para que se incremente la competitividad en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco.



## 1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar las características de las MiPyMES y el perfil del empresario en el sector mueblero a nivel nacional, estatal y municipal
- Examinar los factores de la competitividad en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco.
- Analizar cada actividades de la cadena de valor como ventaja competitiva en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán, Tabasco.
- Evaluar el impacto que ha tenido la cadena de valor en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco
- Comparar la relacion de la competitividad y la cadena de valor en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco.
- Recomendaciones para incrementar la competitividad y cadena de valor en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco.

## 1.7 HIPOTESIS

H1 : A mayor calidad en los muebles , Mayor ventaja competitiva en las MiPyMes.

H2 : A mayor innovacion en los procesos, Mayor competitividad en las MiPyMes.

H3: A menor costos en los procesos de produccion , Mayor margen de utilidad en las MiPyMes .

H4: A mayor logistica de entrada , Mayor valor en los productos.

H5: A mayor logistica de salida , Mayor satisfaccion al cliente .

H6: A mayor abastecimiento , Mayor productividad en las MiPyMes.

H7: A mayor tecnologia avanzada, Mayor competitividad en las MiPyMes.

H8: A mayor desempeño , Mayor ventaja competitiva en las MiPyMes.



## 1.8 JUSTIFICACIÓN

La cadena de valor es una herramienta fundamental para cualquier empresa la cual permite analizar las partes internas (Michael Porter 1985) de esta misma ,con el unico proposito de generar más beneficio para el consumidor y con ello potenciar ventaja competitiva (Parra Requena, G.; García Villaverde, P.M.; Jiménez Moreno, J.J.; 2008). Este concepto aplica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación esta misma se ve reflejada en cada una de las actividades de la cadena de valor de tal forma que la creación de un bien o servicio se va agregando valor, y que abarcan desde su concepción, hasta la entrega final a los consumidores. (Bianchi, E., & Szpak, C. 2015).Es así como las MiPyMES deben adaptar este modelo estratégico ya que el entorno que las rodea es altamente competitivo que impide un crecimiento superior en el mercado. Es así como el sector mueblero del municipio de Balancán siendo unas de las MiPyMES, se enfrenta a grandes limitaciones y grandes cambios entorno al mercado como los son, falta de tecnología avanzada, innovación, calidad total, productividad entre otras, siendo así exigencias de los clientes. Entonces al apoyarse en la cadena de valor como una de las estrategias más utilizada, estarían reestructurando todo un sistema de valor desde la extracción de la materia prima hasta su terminación como producto final, solo así lograra ser más competente frente a los mercados globalizados.

La clave para su potencialización sería lo que el cliente está dispuesto a pagar por el valor añadido del producto con un costo menor dentro de la empresa, obteniendo así el margen de utilidad dentro de los mercados en diferenciación y costos logrando así la ventaja competitiva para la MiPyMes en el sector mueblero.



## 1.9 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES

### 1.9.1 DELIMITACIÓN

El estudio está delimitado a 10 MiPyMEs del sector mueblero del municipio de Balancán Tabasco, se le aplicara una encuesta a estas pequeñas empresas para determinar si están utilizando alguna herramienta competitiva.

*Tabla 3 MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Nombre del dueño</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Horario de operaciones</b>	<b>Telefono personal</b>
1. El maculi	Juan Manuel Juarez castillo	Calle Avasolo #303, colonia el palenque	7AM a 7 PM	9341279335
2. La selva	Inocente Juarez Aque	Calle Mariano avasolo #304, colonia el palenque	6 AM A 8 PM	9343443991
3. El cedro	Ramon Juarez Tejero	Calle Avasolo # 221, colonia el palenque	7 AM A 6 PM	9341025417
4. La lupita	Nilo Antonio Juarez Castillo	Calle Avasolo S/N colonia el palenque	6 AM a 6 PM	9341108617
5. Hermanos Vidal Tejero	Elisorio Vidal Ramos	Calle agustin S/N, colonia el carmen	7 AM a 8 PM	9341107268



6. Carpinteria antonio	Manuel Antonio Torrez Zarao	Calle emiliano zapata # S/N, Colonia el carmen	7AM a 5 PM	9341135190
7. Hermanos Lopez	Jose Luis Lopez Garcia	Calle 16 de septiembre S/N, Colonia Gregorio Mendez	7 AM A 7 PM	9342605493
8. Carpinteria pedro	Pedro Masariego Joob	Calle Av Gregorio Mendez S/N , colonia ampliacion Gregorio mendez	7:3 AM a 6 PM	9341106083
9. El muro	Eduardo Melina Muro	Calle maculis#100, colonia la mecha	7 AM a 7 PM	9341112320
10. La estrella de las malvinas	Rafael Gonzalez Juarez	Calle las malvinas S/N, Colonia brigada sumacinta	8 AM a 8 PM	9341101513

Fuente: Elaboracion propia



### 1.9.2 LIMITACIÓN

- El estudio solo se consideraron las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco.
- Al ser un cuestionario muy extenso, muchas veces las respuestas suelen generalizarse, es por ello que muchas veces no se tienen respuestas tan concretas en preguntas que si son muy relevantes.
- Al ser un cuestionario no se obtendría información necesaria por parte de los dueños.
- La falta de disponibilidad de tiempo para contestar el cuestionario con los dueños de las MiPyMes.
- El que no cuenta con una base de datos actualizada en el municipio de Balancán, Tabasco.



## CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO

*Las MiPyMES son organismos que ha trascendido desde años muy remotos, es por eso que en este capítulo se abordaran algunos conceptos de empresa, sus antecedentes y la importancia que tienen, además de contextualizar de qué forma aportan al país teniendo como factor principal la competitividad.*

### 2.1 CONCEPTOS DE EMPRESAS

Una empresa es un sistema integrado por personas, bienes materiales, y financieros que se unen con el único propósito de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad, con el fin de satisfacer al consumidor final. Mediante la interacción de los cuatro procesos administrativos: Planeación, organización, dirección y control logrando así los objetivos de una empresa.

#### **Expertos en la materia opinan lo siguiente:**

La empresa es una entidad social que conjuga esfuerzos económicos y de trabajo, los que mediante una buena administración le permite optimizar los recursos a su cargo, para alcanzar los objetivos propuestos de producción, comercialización y de servicios, satisfacer el mercado demandante y lograr las metas económicas deseadas. (Galindo, 2007)

Según Isaac Guzmán Valdivia dice que la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.



Para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la organización y Técnica Comercial”, la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo que puede ser el lucro o la atención de necesidad social.

Según el diccionario de la real academia define el concepto de “empresa” como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de presentación de servicios con fines lucrativos, y la consiguiente responsabilidad.

A su vez el instituto mexicano de contadores públicos, A.C. (IMC) en su obra normas de información financiera (NIF), A2, en vigor al 1 de enero de 2006, define el concepto de entidad económica, como aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros. Conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada, la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores. (Galindo, 2007)

## **2.2 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN**

Edgar Schein define a una organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común, a través de la división del trabajo y las funciones y mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Siguiendo a Schein, podemos describir una empresa como un sistema económico- social, en el cual la coordinación se produce



entre un grupo de personas con el objetivo de realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común y con la finalidad de lucro.

Toda organización fue creada con diversos objetivos en los que se incluyen los siguientes.

- Proporcionar buenos productos o servicios
- Estar delante de la competencia
- Crecer
- Aumentar la utilidades incrementando las ventas y disminuyendo los costos
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados
- Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactorias
- Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable
- Desarrollar el comercio internacional

Todas las definiciones de las empresas son acertadas ya que forman un todo con el fin de ofrecer un bien o servicio siendo estas el motor principal en el mercado satisfaciendo así las necesidades de las personas.

## **2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA**

### **2.3.1 Elementos que la componen**

- Factores activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etcétera.
- Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnologías, conocimientos, contratos financieros, etcétera.
- Organización: coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.



### **2.3.2 Factores activos**

Las personas físicas o jurídicas pueden constituir una empresa mediante el aporte, entre otros, de capital .estas personas se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio en el desarrollo de la empresa:

- Administradores
- Clientes
- Colaboradores y compañeros
- Fuente financiera
- Accionistas
- Suministradores y proveedores
- Trabajadores

### **2.3.3 Factores pasivos**

Son todos los utilizados por los elementos activos y que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa, como la tecnología, las materias primas, los contratos financieros de los que dispone, etcétera.

### **2.3.4 Áreas funcionales**

Son las que componen la organización jerárquica y departamental de una empresa dentro de una empresa existen varios departamentos o áreas funcionales. Una posible división es:

- Producción y logística
- Dirección y recursos humanos
- Comercial ( marketing)



- Finanzas y administración
- Sistemas de información
- Ventas (Press, 2011)

Pueden estar juntas o separadas en función del tamaño y el modelo de la empresa. Esta diferenciación es uno de los déficit en las EF. La mayoría de las veces, cuando estas áreas existen sus incumbencias suelen ser difusas (un poco más que en empresas no familiares) y mucho más cuando las áreas están a cargo de miembros de las familias

## 2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

### 2.4.1 Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

- **industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/ o extracción de materias primas .Estas a su vez se clasifican en:
  - a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales ya sea renovables. Por ejemplo las empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - b) Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
    - Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser duraderos o no duraderos.
    - Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.



- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen directamente el producto al consumidor.
  - b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumidor.
  - c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación percibiendo por esta función una ganancia.
  
- **Servicios.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicios pueden clasificarse en:
  - a) Transporte
  - b) Turismo
  - c) Instituciones financieras
  - d) Servicios públicos
  - e) Servicios privados
  - f) Educación
  - g) Salubridad
  - h) Fianzas, seguros (Munch Galindo, 2009)



#### 2.4.2 Por su finalidad

**Publica.** Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

**Privada.** Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado.

Pueden ser:

- Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros
- Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

#### 2.4.3 Por su tamaño o dimensión

**Microempresa.** Son las que ocupan pequeños espacios y el número de empleados varía según el sector en que laboran. De 1 a 30 en el sector industrial, en sector comercio va de 1 a 5 y en servicio de 1 a 20.

**Pequeña empresa.** Estas son empresas que ocupan espacios un poco más amplio y su número de empleados varía según el sector en el que laboran. 31 a 100 sector industrial, 6 A 20 sector comercio y de 21 a 50 sector servicio.

**Mediana empresa.** En estas empresas sus espacios son mayores y el número de empleados varía de acuerdo con su sector que va de 101 a 500, 21 a 100 y 51 a 100, en los sectores industriales, comercio, y servicios.

**Gran empresa.** Empresas cuyo espacios son muy amplios y el número de trabajadores va de 501 en adelante en el sector industrial, mientras que en el sector comercio va de 101 en adelante y en el sector servicio a partir de 101. (Galindo, 2007)



## **2.5 MiPyMes**

### **2.5.1 Antecedentes**

La micro, pequeña y mediana empresa han sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a la gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que tienen como generadoras de riquezas. Ser competitivo es vital para la supervivencia de las MiPyMes al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuestas a los retos del entorno (Comisión, 1997; sparano, Takashi, da Rocha y damiao, 2014). Para mejorar la competitividad, las MiPyMes tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. La eficacia del enfoque a la orientación del mercado puede depender de la orientación estratégica de la empresa (Kumar, subramanian y Strandolm, 2011).

Sin embargo muchas empresas han fracasado por tener una actitud conservadora y esperar a que suceda algún cambio, para introducir estrategias que mejore la estructura de la empresa frente a la competencia.

## **2.6 Conceptualización de la MiPyMes**

Las MiPyMes son micro empresas con un tamaño pequeño ya que cuentan con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Las microempresas pueden enmarcarse dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) las cuales tienen carácter distintiva, son agentes con lógicas, cultura, interés y sobre todo tienen el espíritu emprendedor. se trata de compañías que no tienen incidencia significativa en



el mercado (no venden a grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de capital (predomina la mano de obra)(Guzmán Paulina 2012)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009) “MiPyMes” hace referencia a las Micro, Pequeñas y Medianas entidades económicas de carácter empresarial dedicadas a la producción, venta y/o distribución de algún bien y/o servicio con el objetivo de generar empleo y aportar el producto interno bruto del país.

El MICIP (Ministerio de Comercio Exterior, Industrializado y Pesca) considera a la microempresa como una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio, o servicios, cuyas características básicas son:

- El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona
- Sus activos no sobrepasan los 20.000 dólares.
- El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

Según CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) define a las MiPyMes (conocida también por su acrónimo PYME o pyme), es una micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios.

Según el SRI (servicios de rentas internas) define a las MiPyMes como un conjunto de empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Según la NIIF(normas internacionales de información financiera ) define como micro , pequeñas y medianas empresas las entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas, haciendo referencia principalmente a las entidades que por regulación interna, sus estados financieros con propósito de información general



deben ser divulgados al público en general, e igualmente publican sus estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, entendiéndose éstos como los propietarios que no están vinculados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales o las agencias de calificación crediticia.

## 2.7 Estratificación de las MiPyMES

En el año de 1985 la Secretaria de Comercio y Fomento económico Industrial (SECOFI), estableció de manera oficial los criterios para clasificar la industria de acuerdo con su tamaño. Existen dos pronunciamientos por la Secretaria de Economía que son el 30 de diciembre de 2002 y el 30 de junio de 2009. Utilizando el total de personal ocupado y el otro como el monto de venta anuales de los establecimientos.

*Tabla 4 Clasificación de las empresas*

Sector			
Tamaño clasificación según el número de empleados			
	Industria	comercio	servicio
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Gran empresa	De 251 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Fuente: Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002 (censos económicos 2014)



## **2.8 Importancia de las MiPyMes**

El concepto de la MIPYME se ha vuelto relativo en cada contexto. Se le ha asociado también al concepto de capacidad de producción en atención a las características de la demanda, la cual va evolucionando con el tiempo. Igualmente, se podría relativizar el concepto según el tamaño, dependiendo de la época histórica en que se analice (Ramírez, 2006).

En el día de hoy, por ejemplo, el tamaño de una MIPYME pudo ser el tamaño de una gran empresa a comienzos del siglo pasado, es decir cuando las características de la demanda eran diferentes. Otros criterios son utilizados para caracterizar la MIPYME, con base en el tamaño de las ventas, los activos, el número de empleados, etc. Además, otros criterios son utilizados dependiendo también del sector en que se ubique la empresa, sea este manufacturero, de servicio o comercial.

## **2.9 Importancia económica de las MiPyMes**

La aportación cuantitativa de las MiPyMES en las economías nacionales consiste en el importante papel que juegan en la generación de empleos; las MiPyMES generan en promedio para Latinoamérica un 64.26% del empleo total. Se puede refrendar lo anterior la gran importancia que tiene la MiPyMES como generadora de empleo y autoempleo en los países bajo estudio.

Sin embargo, la importancia cuantitativa de las MiPyMES en Latinoamérica no se limita únicamente en su magnitud con respecto a su relevante participación total de empresas existentes. Así, las MiPyMES generan un porcentaje muy elevado de empleo, mientras que su participación en el producto interno bruto (PIB) es menor.



La relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar su importancia, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan. Estas empresas sirven a la mayoría de los países bajo estudio como amortiguadores de alto desempleo que se vive, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”(Instituto Etos,2004).

## **2.10 MiPyMES en el mundo**

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía y una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional, regional, y en el país de menor grado de desarrollo. Las MiPyMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; y de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global en las economías nacionales.

La importancia de las MiPyMes según Medina y Naranjo (2014) indican que las pequeñas y medianas empresas tienen una significativa importancia en el mundo, dada su contribución en la generación del producto interno bruto y del empleo. Así lo deja ver un estudio realizado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2013, p.9)”Las MiPymes representan más del 95% de las empresas en la mayoría de las economías estudiadas y generan una cantidad considerable de empleos que varía entre el 50% y 85%. Por esta razón son el sector clave para el crecimiento económico.



En contraste con lo anterior Melo y Torres (2014) explican que la mayoría de las MiPyMes diseñan un plan estratégico; sin embargo, la ejecución se realiza de forma incorrecta y con un manejo informal, aunado a esto, el proceso de planeación es poco creativo e innovador, por eso se puede afirmar que es operativo; en otras palabras, se dedica a soluciones inmediatas, sin pensar en el logro de objetivos a largo plazo. A esto se suma que en el diseño pocas veces se tiene en cuenta dicho proceso en el día a día. Por ello, las deficiencias administrativas de las MiPyMES se reflejan en una toma de decisiones cortoplacista que impide la proyección de la empresa y desvirtúan los planes estratégicos.

A pesar de la importante participación de las MiPyMES en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones. Las principales desventajas de las MiPyMES pasan por el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking. El comercio internacional está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.
- Importan y distribuyen productos de Pymes extranjeras.
- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.)

La cual impiden la participación activa de las MiPyMES a nivel mundial ya que carecen de tecnología, innovación, capacidades gerenciales con la que pueda llegar a su éxito con la colaboración de todos dentro de la empresa. Orlandi, P. (2006).



Es válido saber que la mayoría de las MiPyMes en el país se forman a través de empresa familiares siendo la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional (Tapies, Josep; 2011). Pero deben considerar que necesitan una gestión empresarial donde puedan llegar a ser exitosas a través de la utilización de diversas estrategias que favorezcan la ventaja competitiva para no quedar absoletas.es así como las MiPyMes en el 2014 según la ENAPROCE (la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ) en el país existen un poco más de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios. La tabla 7 muestra la distribución por tamaño.

*Tabla 5 Clasificación de las empresas y su participación*

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Numero	Participación	Participación
Micro	3952422	97.6	75.4
Pequeña	79367	2.0	13.5
Mediana	16754	0.4	11.1
<b>Total</b>	<b>4048543</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: ENAPROCE 2015

De las cuales las micro representan una mayor participación en el mercado ya que representa el 97.6 a su posterior participación con un total de 3, 952,422 de empresas en todos los sectores.

De igual manera se muestran datos de todas las pequeñas y medianas empresas en el país que participan activamente en la cadena de valor durante el año 2013-2014 estas representan únicamente el 2.2% de las empresas pequeñas y el 5.6% de las



medianas. Del restante que declara no participar en dicho esquema de producción, destaca como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas y el 72.4% de las empresas medianas, según lo muestra la siguiente grafica 1.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN CADENAS DE VALOR, 2013-2014

Graficas 1 Distribución de empresas que participan en cadena de valor



Fuente: INEGI 2014



Tabla 6 Estratificación de las empresas por sector económico de acuerdo a la ENAPROCE 2015

Tamaño de Empresa	Número de Personas Ocupadas		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1 – 10	1 – 10	1 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Fuente: INEGI 2015

## 2.11 MiPyMes en México

Es indudable que las micro, pequeñas y medianas empresas (comúnmente conocidas como MiPyMES o Pymes) mexicanas enfrentan grandes y variados problemas y desafíos. En México como un muchos otros países de América Latina, Asia, y Estados Unidos, por ejemplo, las denominadas micro, pequeñas y medianas empresas (small and medium enterprises, SMEs, por sus siglas en inglés) conforman la inmensa mayoría del universo empresarial en el mundo. Padilla Hernández, Salvador; (2008). Conformada por sectores: servicios, comercios y de manufacturas.

Las MiPyMes en México representan el 99.8 % de los establecimientos, aportan el 73 % de los empleos formales y contribuyen el 34 % del producto interno bruto al país (PIB).

En México la Secretaría de Economía hace una clasificación de acuerdo al número de empleados y del giro al que pertenece la empresa como lo muestra la tabla 9



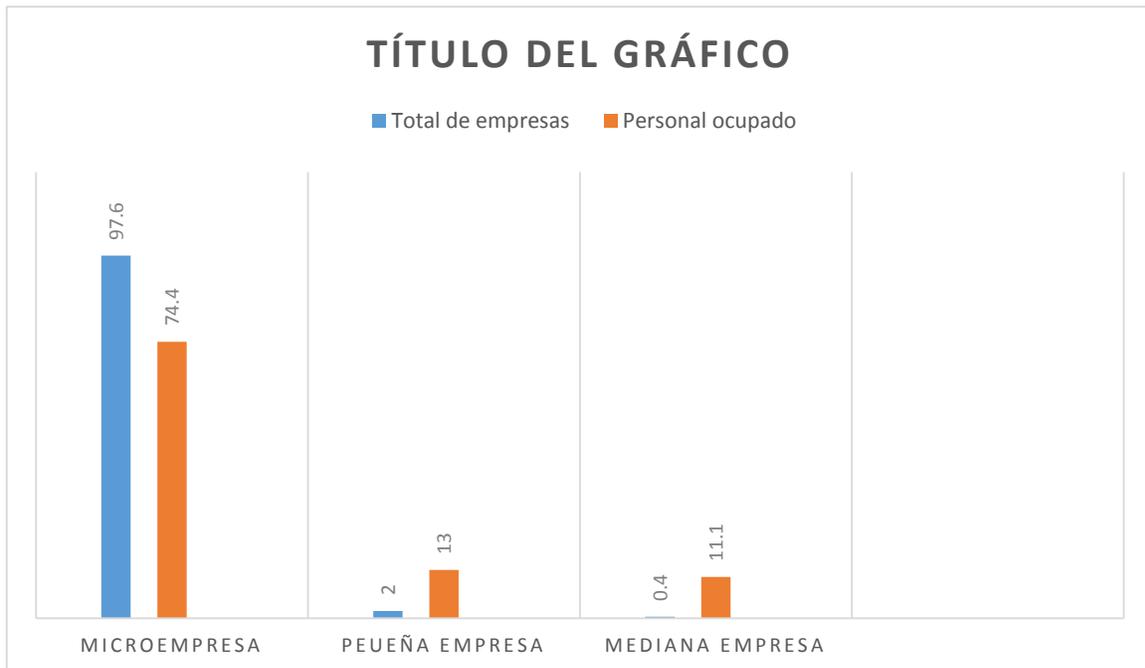
Tabla 7 Clasificación de las Micro, pequeñas y medianas empresas en México según el número de empleados

No de empleados	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Manufactureras	1-10	10-100	100-250	Más de 250
Servicios	1-10	10-50	50-100	Más de 100

Fuente: secretaria de economía 2008

De poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente. A continuación se muestra el desglose en la siguiente gráfica.

Graficas 2 Micros, Pequeñas y Medianas empresas con personal ocupado en México



Fuente: Inegi 2014

Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal. El 43.6% de las empresas medianas además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el futuro; esta acción representa el 30.8% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.



## 2.12 MiPyMes en Tabasco

En las últimas décadas, el Estado de Tabasco se ha visto caracterizado por un dinamismo sin precedentes. Los avances de la realidad en la que vivimos nos han enseñado a utilizar todo nuestro ahínco en explotar, conocer y aprender y probar los fenómenos con los cuales convivimos.

Las MIPYMES de Tabasco han sido las creadoras de numerosos trabajos, gracias a su capacidad de poder generar empleo, así mismo, necesitan de fundamentos operativos que planteen su problemática y sus estrategias en el momento de tomar sus propias decisiones, ya que cada empresa es única, debido principalmente a los recursos con los que cuenta y especialmente a la manera en que los gestiona. El ser competitivo en estos días, es vital para poder tener en marcha a las MIPYMES con respecto a los retos del entorno, ya que muchas veces el no estar a la vanguardia de la información tecnológica y de otros aspectos, podría desplazarnos a los rezagos económicos propiciados por la falta de recursos y no se podría competir de forma propia en los ámbitos empresariales (Ponencia, 2013).

El presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), Enrique Guillén Mondragón, reconoció a las micro, pequeñas y medianas empresas, como las generadoras del 74 por ciento del empleo en el país y el 52 por ciento del PIB nacional, pero que desgraciadamente la mayoría de ellas sólo tienen un periodo de duración de dos años.

El líder empresarial sostuvo que el INEGI establece que el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas y la que más aporta al PIB es la minería petrolera. En el marco de la inauguración de la décimo quinta edición de la Expo Canacintra Tabasco 2016, realizada en el Centro de Convenciones, Tabasco 2000 los días 16, 17 y 18 de este mes, Guillén Mondragón sostuvo que por generar ingresos, autoempleo y empleos para muchos otros, el Paquete Económico 2017 debe ayudar a dinamizar a la industria y los sectores productivos sin importar su tamaño o giro económico.



En ese contexto se pronunció para que a través del Instituto Nacional del Emprendedor, el gobierno federal fortalezca el financiamiento que requieren y merecen los emprendedores que arriesgan su capital y patrimonio para generar otras oportunidades en la economía mexicana. A continuación se muestra la distribución de las actividades económicas en Tabasco y su aportación al PIB.

Tabla 8 Actividades económicas en Tabasco

**Principales sectores de Actividad**

<b>Sector de actividad económica</b>	<b>Porcentaje de aportación al PIB estatal (2014)</b>
Actividades primarias	1
Actividades secundarias	67
Actividades terciarias	32
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente : Inegi 2014

Graficas 3 Sectores económicos y su aportación al PIB estatal



Fuente: Inegi 2014



De acuerdo a la gráfica anterior se puede determinar que el sector secundario es el que tiene mayor aportación al PIB estatal con un 67% teniendo como actividad principal la transformación de la materia prima donde pertenece el sector manufacturero.

### **2.13 CONCEPTO DE VALOR**

El valor, según muchos es visto como una energía o una fuerza que motiva a la acción humana. Es visto como algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen sus necesidades.

En términos competitivos, el Valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto (olmedo, 2004).

### **2.14 CARACTERÍSTICA DEL VALOR**

El valor se percibe subjetivamente y motiva a la gente a adquirir objetos que satisfacen sus necesidades. El valor de cualquier objeto está en función de su importancia relativa. Se presenta como una fuerza que atrae al consumidor hacia los objetos que satisfacen sus necesidades.

### **2.15 VARIACIÓN DEL VALOR**

La fuerza del valor depende de las situaciones, costumbres, modas y temporadas y de otras variables o factores que impactan la decisión del cliente. Por esta razón, el valor se vuelve subjetivo y difícil, pero posible de medir. La solución a este problema es medir el valor de las cosas bajo diferentes perspectivas. El valor que un comprador da a un artículo, no será el mismo que el que le da la persona que lo fabrico. El valor dependerá de la interacción de necesidades, costos, y utilidades que



están constantemente cambiando, lo cual ocasiona que el valor aumente o disminuya rápidamente y que varíe de un momento a momento.

El valor de una empresa se puede medir desde los siguientes enfoques:

- El valor para el cliente.
- El valor para la administración; análisis de la cadena de valor de los procesos dentro de la empresa.
- El valor del negocio para los accionistas.

## **2.16 VALOR PARA EL CLIENTE**

El valor para el cliente aumenta conforme a un artículo o servicio satisface sus necesidades siempre que el producto esté al alcance de su poder económico.

La producción de valor se basa en estudios de necesidades de mercado y enfoca los recursos de las compañías a la creación y producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas. La meta es la eficiente producción, distribución, y utilización de bienes y servicios de alta calidad y de bajo costo que satisfagan las necesidades humanas.

En el mercado, al igual que en la vida, los productos compiten y solo sobreviven los más aptos o de más valor. Los productos deben valuarse de acuerdo con las ventajas y desventajas presentados por cada uno frente a otros productos similares que satisfacen la misma necesidad.

Es necesario definir sus características que cada uno debe poseer y ponderarlas con base a su importancia, por ejemplo: calidad, facilidad de uso, color, flexibilidad, etcétera. La ponderación debe multiplicarse por la calificación que el cliente da al producto específicamente con las características. Las calificaciones de cada características multiplicadas por su ponderación se suman y el total se divide entre el precio para obtener el valor d determinado producto.



La satisfacción de necesidades se logra obteniendo objetos con valor. La medición del valor es un proceso en el cual se utilizan números para cuantificar el valor de elementos en un sistema, sirve para medir artículos como; productos, componentes de un artículo.

Dónde:

V= Valor del producto

F1= Característica del producto

P1 = Ponderación de importancia de las características de los productos

C= Costo

## **2.17 VALOR PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA**

El valor desde el punto de vista del administrador de una empresa aumenta en la medida que los procesos de una organización le hacen llegar al cliente un beneficio a un costo adecuado.

Dicho de otro modo el administrador divide la empresa en procesos tales como;

- El desarrollo de productos para conquistar a clientes
- Los procesos productivos
- La logística para cumplir con los compromisos de demanda de productos y servicios al cliente para asegurarse de que todo está bien y mediante estos procesos satisface las necesidades de sus clientes generando así reconocimiento mayor al ofrecido en el mercado.



La cadena de valor es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos en el desarrollo de estrategias, encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. (Ramirez, 2004)

## **2.18 LA CADENA DE VALOR**

### **Generalidades**

A través de los años la competitividad en el mercado ha sido intensa por lo cual las empresas deben considerar un modelo que sustente una ventaja competitiva mejorando los procesos en la que interviene un producto ,es por ello que surge la cadena de valor como una arma protectora en el mercado.

El proceso denominado cadena de valor fue desarrollado en la década de los 80's por el profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter, el cual se ha convertido en uno de los clásicos en el tema y por lo tanto hasta el día de hoy se ha generado todo un modelo en torno a su propuesta que analiza de manera interna a las organizaciones (Vergiu, 2013). Es por ello que la cadena de valor constituye un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final (Michael,Porter 1985).Segun Porter la cadena de valor es esencial en el proceso de cualquier organización detallando así todas aquellas actividades que hacen posible la terminación del producto, fijándose desde la adquisición de la materia prima hasta su terminación ,sumándole así un valor agregado al producto final. Otra opinión que se debe considerar es la del Frances,A.(2001) señala que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización ,ya sea aislada o que parte de una corporación.De igual manera ,Mayo (2005),expresa que la cadena de valor es una técnica original de Michael Porter con el fin de obtener ventaja competitiva siendo un plus para las empresas haciendo las actividades de una formas mas eficaz y eficiente y que es percibida por los clientes . Entonces una cadena de valor se



refiere a la secuencia de unidades productivas que realizan actividades tangibles e intangibles, agregando valor en pos de la creación de un bien o servicio, y que abarcan desde su concepción, hasta la entrega final a los consumidores. (Bianchi, E., & Szpak, C. 2015)

Ilustración 1 Cadena de valor



Elaboración propia

### 2.18.1 Estructura de la cadena de valor

La definición de la cadena de valor se realiza a través del agrupamiento de los diferentes procesos/ actividades.

Los procesos se definen de acuerdo con la similitud de actividades que cada uno agrupa y su impacto en el valor que asigna el cliente a cada uno, sin perder de vista que el valor total de la cadena es de gran interés para el administrador en la toma de decisiones y para el accionista en cuanto al valor de su inversión.



En las organizaciones se recomienda que para cada proceso se cuantifique los costos se identifique los impulsores de valor; esto da un panorama estratégico que requiere efectuar esfuerzos para agregar valor y para controlar costos. (Ramirez, 2004)

### **2.18.2 Objetivo de la cadena de valor**

Por otra parte para (Vanegas 2008) la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De manera que se tiende a crear valor para el cliente, traduciéndose en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. Por lo general cada empresa llega a tener una cadena de valor exclusiva para cada producto, sin embargo, este enfoque posee un potencial consolidante, es decir al tener la cadena para la mayor parte de las empresas que conforman un sector, se puede consolidar la cadena de valor para el sector completo. De este modo todas las empresas que conforman una industria tendrán una cadena de valor que resalte aquellas actividades comunes (tipos de materias primas, aspectos básicos de los productos, servicio al cliente, entre otras) (Sandrea, M., & Boscán, M. 2004) siendo de giro industrial la cadena de valor se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalación, reciclaje, etc.) Morillo, Marysela C.; (2005) generando así valor en cada uno de los eslabones ya que (Shank y Govindarajan 1998), cualquier empresa presenta una cadena de valor industrial, ninguna es autosuficiente; todas las organizaciones pertenecen a un eslabón de la larga cadena desde que la materia prima es extraída de la naturaleza y



comienza a ser transformada, hasta que el producto es usado por el consumidor final.

## 2.19 EL ESLABÓN

Consiste en el conjunto de actividades o funciones interdependientes por los que pasa un producto, estos reflejan los intercambios y principales transformaciones. Entre los eslabones más comunes dentro de las cadenas están el de insumo, producción, acopio, transformación primaria, transformación secundaria, comercialización y consumidor final.

### 2.19.1 Eslabones de la cadena de valor

(Quintero, 2006) otra forma de interpretar la cadena de valor de una empresa con vision mas amplia ya que es el conjunto de sistema de valor,que incluye eslabones de proveedores(proporcionan factores a la cadena de produccion de la empresa),cliente(canales de distribucion ) transformadores,ademas de los productores.(Gayosso ,2016) es decir la secuencia que realiza la empresa para entregar un producto final con el menor costo a un mayor precio , cualquiera sea su ámbito de aplicación (es decir, la genérica), está compuesta de 3 eslabones: **las actividades Primarias, las actividades de Soporte, y el Margen**. Estos 3 eslabones, con su adecuada manipulación, son los que crean y difunden Valor en el entorno del negocio y de la empresa, ya que según (Francés, 2006) "se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto" que el cliente recibe y el emprendedor que los sabe manejar será quien lleve a su organización hacia la ansiada sostenibilidad. Generalmente se la interpreta desde el punto de vista funcional (Primaria es la producción, Soporte la Contabilidad y otras, el Margen lo que se gana) (Cardumen ,2007).

Efectivamente las actividades Primarias tienen que ver con el producto, esto se refiere a los atributos intangibles del producto: el diseño, el desarrollo del producto,



los servicios anexados al mismo ya sea de venta o post venta, los aspectos intangibles de la logística. Las actividades de soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando materias primas, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa y Según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor". (Cardumen ,2007).

En este sentido los eslabones juegan un papel importante ya que se dividen en categorías cada una con funciones diferentes por la cual unas y otras se necesitan como apoyo para dar el seguimiento y la terminación del producto final. Estos eslabones (vínculos internos) son importantes dentro de la cadena de valor, entre las actividades primarias y secundarias, que las MiPyMes deben reconocer. Y por ejemplo, las actividades de adquisición afectan la calidad de los insumos comprados; por tanto, repercuten en los costos de producción de inspección y postventa. Es decir, la compra de insumos de calidad disminuye o evita los costos de reprocesamiento o de pruebas exhaustivas de la producción (Romero, 1998). Es así como una cadena genérica de todas las empresas se compone de actividades primarias y secundarias; las primeras son las implicadas en la producción del producto, su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a su venta. Las actividades secundarias o de apoyo son las actividades que dan soporte a las actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnologías, recursos humanos. Y varias funciones de la empresa. (Andrade, (2015). De acuerdo a Porter, son cinco actividades primarias las que se mencionan y cuatro las secundarias que van desde el proveedor hasta el cliente, así mostrando las relaciones entre la empresa y sus proveedores es una metodología que les permite dividir las actividades para facilitar y entender el comportamiento de los costos y la diferenciación entendida como una empresa que ofrece algo único en el mercado y que es valioso para cada comprador. Para Porter (2011) las técnicas para realizar un análisis más profundo fue descomponiendo cada función en las actividades individuales de una actividad, como paso clave distinguir



entre los diferentes tipos de actividades y relaciones de valor entre sí, a este análisis lo denomino “cadena de valor” en esencia es una forma de analizar las actividades mediante la descomposición de la empresa en sus partes constitutivas, buscando así identificar fuentes de ventajas competitiva en aquellas actividades generadoras de valor . Afirmando lo que dice Porter el análisis de la cadena de valor es un método utilizado para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, y en la cual se buscan las actividades que agregan valor al producto final (Arroyo, Moreno, & Jiménez, 2013), por lo cual esas actividades se subclasifican de la siguiente manera :

## **2.20 ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Son las actividades que se encuentran en agregación de valor y tiene que ver con el flujo de materiales y servicios. Entre estas actividades se encuentra ;

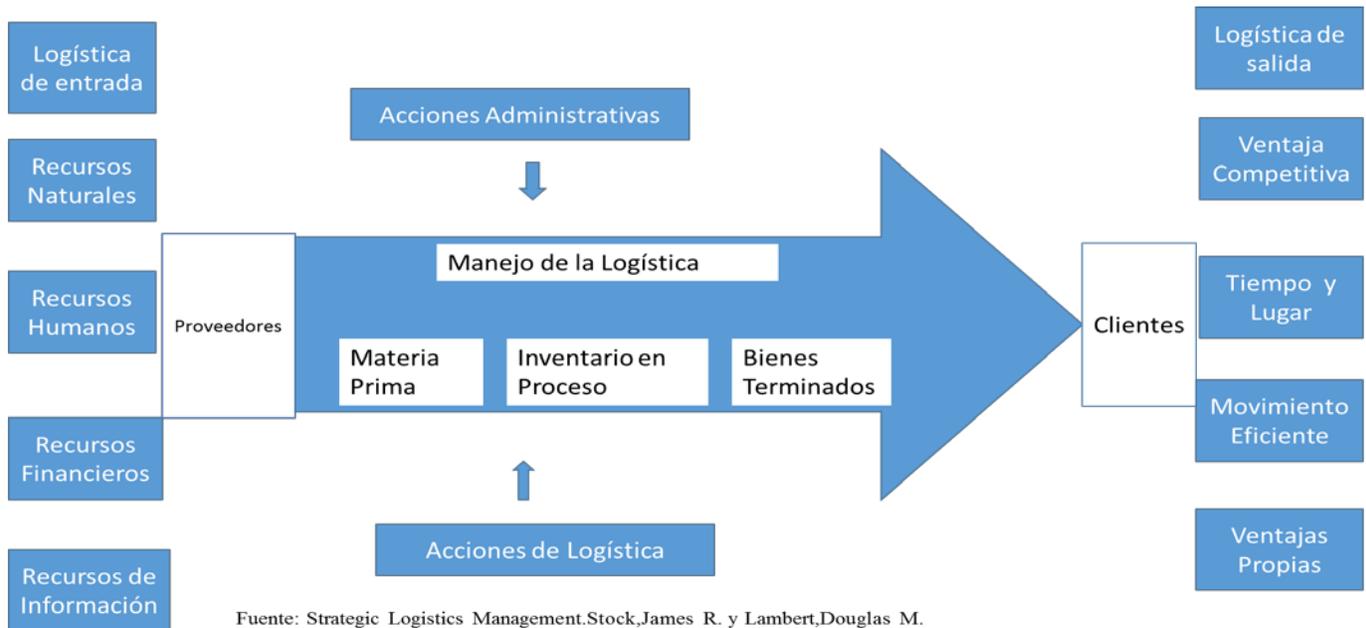
### **2.20.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA**

La Logística es en sí misma un sistema, una red de actividades relacionadas con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico, de aquí se puede entender entonces que la logística de entrada se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc. desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo en empresas productivas. Debe observarse que en empresas netamente comerciales también se presenta y con gran fuerza el aprovisionamiento, lo que en estos casos generalmente se trata de la adquisición de productos terminados que se utilizan para satisfacer las necesidades del cliente final. (Alva Sánchez, Villanes Arroyo, N. 2013) en la cual la gestión de la logística de entrada lleva implícito la toma de un conjunto de decisiones que deben contribuir al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico. En este sentido las empresas necesitan abastecerse de materias primas para la elaboración del



producto para ello es necesario a compra en el exterior de la empresa ya que tiene como función adquirir aquellos bienes y servicios al costo más bajo que sea compatible con las necesidades de calidad, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio. Aunque esta función pueda constituir una actividad de vital importancia para la empresa, como puede verse, solo es parte de las operaciones que debe realizar para aprovisionarse. (Quiroga, I. J. 2009). De igual manera existe la gestión de almacenaje una vez realizada la compra es necesario almacenar la materia prima o los productos terminados la cual trata de toda la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material (materiales primas, semielaborados, terminados), así como el tratamiento e información de los datos generados. Servicio (Alva Sánchez, Villanes Arroyo, N. 2013).

*Ilustración 2 Logística de entrada*



Elaboración propia

### 2.20.2 Operaciones

Las operaciones incluyen todas las actividades necesarias para realizar el proceso de producción. Este se inicia con la recepción de la materia prima e insumos, que luego son sujetos a los procesos de transformación para obtener un producto final. También la fabricación, el armado, el embalado y mantenimiento de los equipos en esta etapa se dividen en:

Instalaciones, máquinas y equipos: se analiza la flexibilidad de la maquinaria, equipos e instalaciones para adaptarse a los cambios de la demanda, la existencia y tratamiento de los cuellos de botella. También se considera el tipo de mantenimiento aplicado.

- Técnicas de planificación: se evalúa la metodología utilizada para planificar y programar el proceso productivo, apoyada con el uso de técnicas y software.
- Control de la producción: se evalúa el nivel de acompañamiento del proceso productivo, la forma de ejecutarlo y la definición del responsable para su realización.

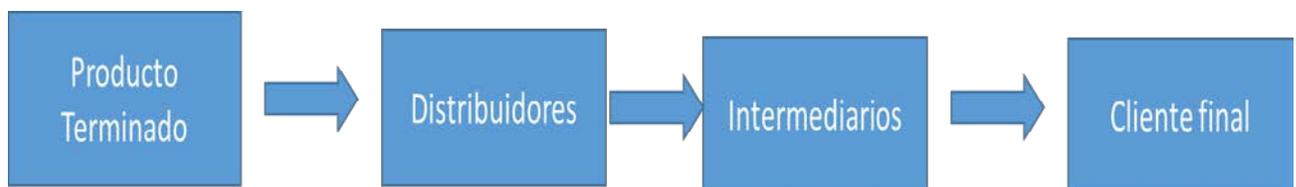


Existencia de desperdicios, desechos o retrabajos. Uso de indicadores de seguimiento.

### 2.20.3 Logística de salida

La logística de salida es el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. (Plazas, & Romero Jiménez, 2016). En esta fase se observa la manera que se llevan a cabo las actividades relacionadas con el almacenaje del producto final, la gestión de inventario, los costos involucrados y la distribución a los clientes. Esta logística participa en la producción de las mejores condiciones de precio. La realización de este proceso implica la definición de reglas de gestión, modelo de pilotaje de los flujos, la gestión de las existencias de producción, sistema de escolta y de mantenimiento, gestión del transporte entre las ubicaciones de almacenamiento y de las líneas de producción, entre otras gestiones (Reyes, M. D. C. P 2016) . Con cada uno de los movimientos de estos materiales dentro de la empresa que ya se encuentran terminados, dentro de sus funciones se encuentra el manejo de los flujos de los materiales y gestión del inventario y que además empieza el procesamiento de pedidos, despacho, transporte y distribución de los productos terminados para ser entregados al cliente final. (Elguera, Saji, Elliott, N., & Abarca Durand, C. 2016).

Ilustración 3 Logística de salida



Fuente: Elaboración Propia



#### **2.20.4 Marketing y ventas**

El marketing según (Kurtz, 2012, pág. 7) señala que es una “función organizacional y conjunto de procesos para crear, comunicar y transmitir valor a los clientes, de modo que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”. Ofreciendo en el mercado un producto o servicio con valor agregado que puede ser percibido por los clientes. El marketing utiliza instrumentos que pueden lograr la demanda del producto las cuales pueden ser el producto terminado, el precio, la distribución y comunicación en secuencia para hacer posible la comunicación es a través de dos herramientas una de ellas es la;

Publicidad comercial: encargada de la comunicación informativa y persuasiva, financiada por un anunciante que utiliza fundamentalmente los medios de comunicación de masas para difundir sus bienes y servicios con la finalidad de que los consumidores los adquieran o los contraten. es decir al tener una comunicación generan atracción hacia el cliente buscando así persuadir la mente del consumidor y de esta manera que el cliente pueda adquirirlo. (Rodríguez Centeno, J. C. 2004)

Publicidad de ventas: Es el conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores, o consumidores que, mediante incentivos económicos o materiales, o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores o intermediarios" (Santesmases, 1991, p. 629) con el objetivo de vender los productos terminados satisfaciendo las necesidades de las personas y que al adquirirlos las personas están satisfechas por el valor que este producto tenga .



### 2.20.5 Servicio

El servicio al cliente son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes. (Couso, R. P. 2005). Es decir después de la compra de un producto es necesario darle su seguimiento para que el cliente tenga las satisfacciones necesarias y pueda seguir siendo un cliente fiel por los beneficios que el cliente no esperaba y superando las expectativas del producto en manos del consumidor y esto se ve enfocado en las siguientes actividades:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente en tiempo y forma.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia, y mantenimiento postventas.
- Los servicios de atención, información y reclamos
- La recepción de pedidos de la empresa

Entonces mediante estas actividades se estarán generando la satisfacción del cliente y que además lograra una ventaja competitiva para la empresa, mediante tres aspectos importantes:

*Tabla 9 Actividades que generan una ventaja competitiva*

<b>Servicios</b>	Para la empresa es orientar al cliente teniendo como objetivo lograr la satisfacción de una necesidad específica del cliente. (Gosso, F. 2010)
<b>Relaciones</b>	Conseguir la lealtad de los clientes mediante la



---

satisfacción de los productos o servicios con valor agregado.( Lara, F., & Vanessa, D. 2015)

---

### **Valor añadido**

Se define como los atributos que la empresa le dan a los productos /servicios por lo cual los clientes están dispuestos a pagar, esto lleva a que los productos tengan una valoración diferencial por parte de los clientes (García Cáceres, R. G., Valdivieso, S. T., Escobar, É. O., Díaz Gómez, H. B., Rosa Vallejo Díaz, B. M., & Castro Silva, H. F. 2009).

Fuente: Elaboración propia

## **2.21 ACTIVIDADES DE APOYOS**

Las actividades de apoyos son las que alimentan a las de línea primaria y le prestan soporte a la vez que se apoyan entre sí. Cumpliendo con el abastecimiento y de gestión de información e infraestructura para el negocio. (Gayosso, 2016).

### **2.21.1 Recursos humanos**

Cuando se habla de recursos humanos se hace referencia a los colaboradores y para que estos sean recursos será necesario que sepan y puedan llevar a cabo las actividades de la empresa siendo así humanos teniendo habilidades, conocimiento y aptitudes positivas en su desempeño.

(Santillán., Efraín .2004). Para que esto sea un éxito es necesario hacer:

- Una buena selección de personal
- Realizar una inducción a la empresa
- Promover la capacitación
- Establecer un programa de adiestramiento



- Trabajar en un ambiente laboral
- Fomentar un clima de relaciones humanas
- Procurar un manejo adecuado de su tiempo

Los Recursos humanos poseen atributos singulares que lo distinguen de otros recursos de la empresa. A diferencia de los activos tangibles, el activo humano no es propiedad de la empresa y no puede ser comprado ni vendido. Las empresas contratan los servicios de sus empleados, pero éstos pueden abandonarlas y colocarse en otras. Además, el recurso humano tiene capacidad para: 1) apropiarse de un porcentaje elevado de la rentabilidad generada, demandando una retribución mayor; 2) oponerse a la autoridad; y 3) canalizar sus energías en una dirección opuesta a los intereses de la empresa. Todas estas singularidades pueden hacer pensar que el recurso humano presenta desventajas con respecto a otro tipo de recursos. Sin embargo, mientras que los activos tangibles (máquinas, edificios, instalaciones, etc.) se desgastan con el uso, el capital humano, con la dirección adecuada, puede mejorar y desarrollarse. El aprendizaje y la aplicación de nuevos conocimientos provocan un aumento del stock de conocimiento y una mayor motivación para su adquisición (Álvarez Pérez, Dolores; Castro Casal, Carmen; 2001). Es así como el recursos humano junto con las maquinarias so elementos importantes en la empresa al momento de transformar la materia prima en un producto ya que necesitan la fuerza humana y la maquinaria disponible para terminar un producto con un valor que supere las expectativas de los clientes .dentro del área de recursos humanos los gerentes utilizan el término “estrategias de recursos humanos” para referirse a las líneas de actuación específicas en la administración de recursos humanos que la empresa sigue para alcanzar sus metas estratégicas esto es mediante una fuerza laboral comprometida garantizando al mayor grado posible un trato justo y de seguridad para todos los empleados y utilizar varias actividades internas con el propósito de brindarles las oportunidades para desarrollar todo su potencial (Dessler, Juárez,, Sobrino, &



Tepezano, 2009). La administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas logrando así ventaja competitiva mediante el esfuerzo de los trabajadores ya que en los últimos años el área de recursos humanos necesita trabajar bajo el margen de estrategias que beneficien a la empresa y permanecer en el mercado, en consecuencia necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo y así poder agregar valor a la organización, con la colaboración de todos obteniendo resultados positivos ,esta área debe focalizar no solo las actividades o el trabajo por realizar, sino también las metas y los resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización .el área de recursos humanos requieren aprender a ser estratégicos y operacionales al mismo tiempo, enfocándose hacia el largo y el corto plazo mediante la colaboración y una intensa comunicación entre empleados. Las actividades van de la administración de procesos, herramientas y sistemas de RH a la administración de personal. (Muñoz, Carmenessy, Martínez, Alicia, & López, 2015).

### **2.21.2 Abastecimiento**

El abastecimiento representa la cantidad de materias primas que debe ser comprada a los proveedores según la proporción de la empresa que será utilizado en la fórmula de producción, y este a su vez está determinado por las especificaciones que los clientes exigen. Siendo la única actividad que no ha sufrido cambios ya que se ha transformado en un eslabón ,y conserva la función en la adquisición de todas las materias primas ,insumos, soportes físicos logrando una gestión de ventaja competitiva en la cadena de valor desde la compra a los proveedores es necesario



contemplar que estas materias primas sean de calidad y en condiciones de brindar la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad considerando así las fuerzas de trabajo en la empresa. Alonso, G. (2008) es decir esto es lo que se ve reflejado en la cadena de valor por ello muchas empresas deben depender de sus proveedores quienes tienen la responsabilidad de entregar los insumos para que puedan ser procesados así como la administración de inventarios y las funciones logísticas (Herrera y Osorio, 2006). las empresas tanto pequeñas como medianas deben hacer el buen manejo de los proveedores en su postura competitivas y medular el éxito operacional. Rosales y Kuwayama (2007) La utilización y dependencia en proveedores es simplemente una necesidad de las organizaciones productivas ya que ninguna empresa posee la tecnología y capacidad de producirlo todo (Kannan y Tan, 2002).

Aun cuando una empresa tuviera la capacidad y tecnología necesarias para producir un componente o proveer una función, el utilizar un proveedor permite a las organizaciones centrarse en sus competencias y convertirlas en una ventaja competitiva. Sin embargo, el depender de proveedores para abastecer componentes o funciones críticas también tiene sus riesgos, los cuales pueden resultar en pérdidas significativas (Constantino y Pellegrino, 2010). Por ejemplo, el incumplimiento de proveedores puede interrumpir operaciones, retrasar la terminación o la cancelación de pedidos, e incluso, propiciar la pérdida de clientes.

### **2.21.3 Infraestructura**

La infraestructura es el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones –por lo general, de larga vida útil– que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios considerados necesarios para el desarrollo de fines productivos, políticos, sociales y personales (BID, 2000). Dentro de las empresas requieren redes de infraestructuras de comunicaciones, energía o transporte bien desarrolladas para expandir su mercado interno y competir internacionalmente. Ante



reducciones en las barreras comerciales –como ocurre en los casos de tratados de libre comercio o uniones aduaneras- y la apertura de nuevos mercados, es esencial para un país contar con una mayor accesibilidad a dichos mercados. Debido a esto la infraestructura de producción comprende los sistemas, las políticas, los procedimientos y las estructuras organizativas que sirven de apoyo a los procesos de producción (gestión y control de calidad, planificación y control de la producción y los inventarios, gestión de recursos humanos, diseño organizativo). Al contar con una infraestructura suficiente de calidad se estará generando gestión en los procesos es, como lo explican (Andreu y Martínez-Villanova 2011), volver a los orígenes en donde lo importante era el consumidor; produciendo con una calidad aceptable a precio razonable, adaptándose a los requerimientos del cliente, siendo éste último, el único que decide la calidad del producto o servicio. Entonces se puede definir a la infraestructura como las actividades la administración general como la dirección, la planeación, las finanzas, la contabilidad y otros asuntos necesarios para apoyar a la cadena de valor. Para esta etapa de la cadena seis puntos se profundizan

- Estructura: se analiza el tipo de diseño organizacional existente en la empresa.
- Objetivos: se analizan las características de los objetivos, su temporalidad y su interacción.
- Gestión de la calidad: se analiza la aplicación de requisitos y la evolución de la gestión de la calidad.
- Inversiones: se indaga sobre la existencia de planes de inversiones y su ejecución.
- Gestión ambiental: se analiza el grado de conocimiento respecto a la generación de impacto ambiental y su forma de actuar.
- Gestión de la seguridad e higiene: se analiza el estado de situación de la empresa respecto a la implementación de medidas de seguridad e higiene. (Nunes, Dionara; Roark, Geraldina; Ottogalli, Daiana; Rohvein, Claudia; Paravie, Diana; Urrutia, Silvia;



2013) todos estas etapas con el propósito de generar valor que al momento de procesar un productos y que el producto cumpla con los estándares de calidad.

#### **2.21.4 Desarrollo tecnológico**

La tecnología es una serie de procedimientos utilizados de manera práctica por el hombre para aprovechar el conocimiento científico y de esta manera facilitarse el trabajo y aumentar su bienestar. (Rojas-Dosal, José Adrián; 2005) ha surgido como una herramienta para las empresas y facilitando su productividad pero ante las competencias que existe en el mercado es necesario entender que las tecnologías ahora surgen como una forma competencias que se ve reflejada en los productos que se ofrecen en el mercado , debido a este incidente es necesario que las actividades junto con la tecnología generen cambios con la producción de conocimiento, y las habilidades y experiencia necesarias para crear nuevos productos, procesos y servicios, constituyéndose en factores clave tanto para el crecimiento económico y bienestar en el plano nacional como para el desempeño competitivo (Tidd, 2000).

Ahora es necesario de una tecnología más avanzada que pueda aumentar la productividad en las empresas y lograr ventaja competitiva .Aunque las competencias tecnológicas tiene implicaciones tangibles e intangibles, en este acápite se hará énfasis en la interpretación desde los intangibles, dada la importancia que estos han adquirido en la sociedad del conocimiento. Boisot (citado por Hlupic, 2002) sostiene que las competencias y capacidades tecnológicas, son manifestaciones de los activos de conocimiento de una empresa, operando en diferentes niveles .De acuerdo a Quintanilla los factores que influyen en el desarrollo tecnológico pueden ser de un carácter 'interno' (mejora de la eficiencia de un proceso, de la duración de una máquina o de la fiabilidad de un dispositivo), o 'externo' (factores sociológicos, demográficos, económicos, culturales, etc.). Estos criterios denominados externos se refieren al valor de la tecnología para la sociedad que pretende usarla o desarrollarla y el interno a las mejoras de calidad e innovación



de los productos utilizados para su fabricación. Se refiere a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de la accesibilidad y su capacidad financiera.

- **Innovación:** se analiza la realización de inversiones en innovaciones en los procesos y/o productos. Además, se indaga la interacción con centros tecnológicos y/o universidades en actividades de investigación y desarrollo. Al desarrollar innovación en los productos y procesos se estará generando en la empresa una alta eficiencia, competitividad y calidad reflejando valor añadido al producto.
- **Tecnología de información y comunicación:** se analiza el grado de utilización de herramientas de información y comunicación. Nunes, Dionara; Roark, Geraldina; Ottogalli, Daiana; Rohvein, Claudia; Paravie, Diana; Urrutia, Silvia; (2013). las TIC son necesarias en las empresas para expandir sus mercados a través de redes interrelacionadas que conecta a la empresa para que pueda difundir su producto en cuanto a su comercialización y ventas .determinando así la innovación en el uso de las nuevas tecnologías esto es la ventaja competitiva para una empresa de la cadena de valor.

## **2.22 MARGEN**

El margen de servicios es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar es decir es el castillo construido con cada granito de arena aportado en los demás eslabones. Es la sumatoria del valor agregado como ventaja competitiva conseguidas por cada una de ellas. El margen de servicio es el resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente experimenta (Alonso, G. 2008).

El margen son los relacionados con la diferenciación y el bajo costo, todo ello en la dinámica de la innovación en valor (Gómez Niño, Ofelia; 2012). Es el vínculo que conecta con el cliente y hace que no deje de comprar aquel producto o servicio



porque no encontrara otra experiencia sobre la base de una nueva cadena de valor para satisfacer sus necesidades. es así entonces como el margen se da mediante dos ámbitos ; minimizando los costos , esto se ve aplicados a los procesos de manufactura (costos de producción) ,logística (materia prima) ,que se aplican a los ingresos del periodo de una manera mediata y paulatina (de Parra, H. C. R. 2016) es decir la empresa necesita minimizar los costos desde el momento de la entrada de materia prima ,pasando por la transformación del producto y terminado en manos del consumidor .Una de las oportunidades para reducir los costos en la empresa es eliminar el uso excesivo de los recursos que generalmente está ocasionando el fracaso de esta misma. Ante este incidente es necesario que las empresas consideren: (Kim, W. C. 2005).

- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Buscar firmas con proveedores
- Capacitar al personal
- Reducir el inventario
- Mejorar la tecnología

El otro ámbito es maximizar valor

La maximización del valor según (Porter en 1985) es el valor que adquiere un producto o servicio mediante la utilización de herramientas necesarias para crear valor en el producto final y satisfacer al consumidor. Siendo una ventaja competitiva (Ketchen, Hult y Slater, 2007); para Kotler (1994) que consigue mediante la cadena de valor en cada actividad realizada hasta terminar con el producto lo que hace la diferenciación ante la competencia.

Es así como se puede describir el margen de ganancia con la siguiente fórmula:

**Valor de un producto para el cliente – Costo de crear el valor = Margen de ganancia.**



De una manera más específica la cadena de valor Según Escobedo (2012) los 5 principales conceptos técnicos utilizados en el desarrollo de acciones con enfoque de cadenas de valor son, 1. Eslabón, 2. Mapeo de la cadena, 3. Puntos críticos o cuellos de botella, 4. Actores directos y 5. Actores indirectos.

### **2.23 MAPEO DE CADENA**

Es una representación gráfica de la estructura y composición de una cadena determinada. En el mapeo se muestran los eslabones y los actores presentes en cada uno de ellos. Además dependiendo del objetivo del análisis de la cadena, en el mapa se presenta información clave (cuantitativa) para el análisis de la misma.

### **2.24 LOS PUNTOS CRÍTICOS O CUELLOS DE BOTELLA**

Son las limitaciones que se tiene para poder cumplir competitivamente las funciones o actividades dentro de un eslabón. La suma de cuellos de botella refleja la limitación de la cadena para que esta sea competitiva. Algunos ejemplos: baja productividad, incumplimiento de calidad en la transformación, falta de financiamiento, falta de asistencia técnica entre otros.

### **2.25 LOS ACTORES DIRECTOS**

Son los actores que están vinculados directa y completamente al desarrollo de las actividades o funciones dentro de los eslabones de la cadena, en general dedican 100% del tiempo para la actividad y asumen los riesgos. Estos pueden ser personas independientes, empresas privadas, empresas rurales asociativas u organizaciones de segundo nivel (gremios).

### **2.26 LOS ACTORES INDIRECTOS**

Son los que no dedican la totalidad de su tiempo pero se involucran de manera significativa en la actividad, brindan un servicio que apoye o fortalezca las actividades o funciones en la cadena. Este actor comúnmente no se vincula sólo a la cadena que apoya, sino que ofrece un servicio que es demandado en otras cadenas. Algunos ejemplos son los transportistas, certificadoras, servicios contables, aduanas, entre otros.



Los actores indirectos pueden a la vez actuar como actores estratégicos, que son los que proveen los servicios de desarrollo empresarial (técnico, empresarial y financiero).

## **2.27 POR ULTIMO ESTÁN LOS ACTORES OPERACIONALES**

Siendo los que actúan como entes reguladores (Instituciones gubernamentales) y/o son parte de la estructura de costos.

## **2.28 TIPOS DE CADENAS DE VALOR**

Porter fue más allá del concepto de cadena de valor ,entendiéndolo a un sistema de valor el cual lo considera como la empresa que está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes esto lleva a considerar tres cadenas de valor adicionales a la genérica (zamacona soto, Rosario,(2003).

### **2.28.1 Cadena de valor del proveedor**

Las cadena de valor de proveedores y aportan los abastecimientos en la cadena de valor de la empresa su cadena de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos usados en la cadena de una empresa.

### **2.28.2 Cadena de valor de los canales**

Las cadenas de valor de los canales son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente .se considera que los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final y que las actividades desarrollados por los distribuidores de los productos o servicio de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

### **2.28.3 Cadena de valor del comprador**

Las cadena de valor de los compradores, son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ella la función del producto determina las necesidades del cliente el producto de una empresa representa el insumo.



## 2.29 ADMINISTRAR LA CADENA DE VALOR

La administración de la cadena de valor, se define como el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un costo menor para todos los miembros de la cadena (Lozano, 2002).

## 2.30 LA CADENA DE VALOR Y LA EMPRESA

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

Los tres grandes pilares que sostienen esta concepción y a partir de los cuales se puede empezar a analizar la elección de una estrategia competitiva retadora y excitante son:

- **El análisis del sector industrial:** Lo atractivo del sector industrial, y los determinantes de posición competitiva relativa dentro del sector. Hay sectores que por naturaleza son más lucrativos que otros y por ello, se debe analizar lo relativo de las utilidades de una empresa, respecto de las demás dentro de ese sector.
- **Estrategias competitivas genéricas:** Las dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede sostener una empresa: costos bajos o diferenciación.
- **Cadena de Valor:** La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.



Porter subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la Cadena de Valor. Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más barato o mejor que sus competidores (olmedo, 2004).

### **2.31 LA CADENA DE VALOR Y LA COMPETITIVIDAD**

En definitiva, el concepto de “cadena de valor” es relativamente nuevo en el sector agroalimentario mundial, quizás los ejemplos más recientes e ilustrativos de formación de cadenas de valor como una estrategia competitiva, provienen de Holanda, con la formación de la Fundación para la Competencia de Cadenas Agroalimentarias en 1995. Sin embargo, un pronóstico de la importancia que tendrán las cadenas de valor para la mejora de las ventajas competitivas de las empresas agroindustriales en el corto plazo es el realizado por el Dr. David Bell Director del programa de negocios de agroindustria de la Universidad de Harvard y el cuál menciona lo siguiente.

**“El futuro no será un agricultor compitiendo contra otro agricultor, o un distribuidor compitiendo con otro distribuidor, o un detallista compitiendo contra otro detallista, o será una cadena de valor compitiendo con otra cadena de valor”** (Bell, 2004)

Es necesario remarcar, que el análisis de la cadena de valor es un método utilizado para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, y en



la cual se buscan las actividades que agregan valor al producto final. El enfoque de la cadena de valor analiza las particularidades entre los distintos eslabones que la componen y su finalidad es conocer los factores que están incidiendo sobre las ventajas competitivas, valorando su incidencia relativa, para poder definir prioridades y estrategias de acción concertadas entre los diferentes actores.

## **2.32 VENTAJA COMPETITIVA**

En la estrategia de negocios la ventaja Competitiva ha tomado un lugar central. El uso de la ventaja competitiva en la literatura es sinónimo de creación de valor (Rumelt, 2003).

La ventaja competitiva que han logrado obtener algunas empresas a través de la adopción de la estrategia, tiene sus inicios en el concepto básico de finales de 1930, denominado “adaptación competitiva” (Alderson, 1937), en la cual, las actividades intelectuales y las relaciones con los proveedores son las principales fuentes de ventaja competitiva. Está es una de las primeras literaturas sobre la competencia en la que el autor afirmó, que un aspecto fundamental de la adaptación competitiva es la especialización de los proveedores para cumplir con la variación en la demanda del comprador.

De igual manera Barney (1991), argumenta que una ventaja competitiva es lograda, cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor, que no ha sido simultáneamente implementada por cualquiera de los competidores actuales o potenciales. Por lo tanto, la ventaja competitiva no es algo que se „tiene“, sino que se „alcanza“; no es simplemente algo que nos hace distintos de la competencia, sino obtener una rentabilidad más alta que ella. La ventaja competitiva puede ser creada de numerosas maneras, por ejemplo, por el tamaño de empresa, localización, acceso a los recursos (Ghemawat,1986).



Dicho de otra manera, la ventaja competitiva se puede crear combinando la dotación de recursos de los cuales la empresa dispone, con una estrategia adecuada la cual involucre a estos recursos, los conocimientos y habilidades de los dueños y trabajadores, así como, las oportunidades del entorno. En la búsqueda de la ventaja competitiva, se establecen aquellas decisiones y acciones que permitan la sobrevivencia, rentabilidad y evolución de la empresa, por medio del uso inteligente de todos los recursos de la organización (Morales & Pech, 2000).

### **2.33 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA**

Entender las fuentes de la ventaja competitiva sostenida para las empresas se ha convertido en la mayor área de investigación en el campo de la administración estratégica (Porter, 1985).

De tal forma que la ventaja competitiva sostenida casi todas las organizaciones buscan y tratan de desarrollarla (Cheney & Jarrett, 2002).

Esta es definida por Bar-Eli, Galily & Israelí, (2008) como “aquella que la competencia no puede copiar o simular”. De igual manera Barney, (2001), la Conceptualiza como: “el beneficio prolongado de la aplicación de algunas estrategias únicas de creación de valor no implementadas simultáneamente por cualquier competidor actual o potencial y con la incapacidad para duplicar los beneficios de esta estrategia.

"Además, este autor menciona que poseen cuatro atributos: son raros, valiosos, la imposibilidad de ser imitada, y su incapacidad para ser sustituido.

Al mismo tiempo argumenta que una empresa que posea un recurso particularmente valioso y que es obtenido en circunstancias históricas únicas, puede obtener una ventaja competitiva sostenida, puede mejorar la eficiencia y la eficacia de una



manera que las empresas competidoras no pueden competir de esa manera y que estos no pueden imitarla a través del tiempo(Barney,1991).

Los recursos de la empresa desde esta perspectiva incluye: todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento etcétera, los cuales permiten que la organización implemente estrategias para hacerla más eficiente (Daft, 1983).

Sin embargo, no todos los recursos tienen el potencial para crear una ventaja competitiva sostenida. La naturaleza dinámica del entorno empresarial, especialmente en relación con la influencia de los competidores, clientes, la regulación, la tecnología y la oferta de financiamiento, es tal, que el logro de la ventaja competitiva es algo dinámico, en términos de que algunas empresas en algunas circunstancias, son capaces de lograr una ventaja competitiva sostenida y algunas empresas en algunas industrias sólo logran una ventaja competitiva temporal. Un argumento que se ha presentado es que no todos los elementos inciertos del medio ambiente actúan en la misma dirección sobre los recursos estratégicos, la ventaja competitiva y el desempeño de la organización (O'Shannassy, 2008). Sostener una ventaja competitiva permanentemente, es muy difícil, particularmente en la era de la incertidumbre, de la crisis y del impacto del internet en el comportamiento de los consumidores y la capacidades de transacción.

## **2.34 LA COMPETITIVIDAD**

### **2.34.1 Antecedentes**

#### **Concepto de competitividad dentro del pensamiento mercantilista**

A mediados del siglo XVI, bajo los postulados de los escritos mercantilistas, se abogaba por mantener superávit comercial con el objeto de acumular activos externos, principalmente oro. Los mercantilistas relacionan la acumulación de metales preciosos como indicador del bienestar de una nación, además, el objetivo al



hacerlo era continuar las conquistas de otras naciones; para lograrlo era necesario un nivel competitivo de precios. (...) Por lo tanto, dicha significación del concepto determina que los países competitivos sean aquellos cuyos tipos de cambio, y por ende sus precios y salarios internos, se fijen a niveles tales que permitan el crecimiento y auge de sus exportaciones. (Warner, Andrew 2007).

### **Concepto de competitividad dentro del pensamiento clásico**

Con la llegada de los economistas clásicos se observan aportaciones más claras del concepto analizado. Por ejemplo Adam Smith (1723-1790), basa la productividad en dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la inversión. La División del Trabajo genera una mayor riqueza económica porque da por resultado: El aumento de la habilidad de trabajador, ahorro de tiempo y la posibilidad de generar la invención de nueva maquinaria. La concentración de la persona en una tarea particular hace que ésta sea más eficiente y por ende pueda llegar a innovar y por tanto a incrementar los niveles de competitividad. Smith argumenta: la división del trabajo origina el proceso de crecimiento, pero el capital genera la base, entre más grande sea la inversión, mayor será el crecimiento de cualquier nación.

#### **2.34.2 Orígenes de la competitividad**

El término de competitividad nace en la década de los setenta, época en la cual debido al alza en los precios y disponibilidad de recursos, se asoció a un aumento en la eficiencia. A partir de los ochenta, con el impulso de los modelos de fomento a las importaciones, la competitividad se volvió una forma de responder a las restricciones externas. García, Ana María García, (2016) y es así como la competitividad se ha venido rivalizando entre diferentes mercados ofreciendo productos o servicios tan parecidos en sus precios y calidad. Se cree que los orígenes de la competitividad surgieron paralelamente en dos ámbitos desde la perspectiva macroeconómica es decir ,desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo puede ejercer los instrumentos de políticas económica con el objeto de crear un medio



ambiente favorable para el desempeño de las empresas de las región y desde la óptica microeconómica ,en que las empresas por si mismas se imponen a incrementar su Eficiencia,Productividad,calidad,etc,con el fin de tener un grado de desempeño superior al de sus competidores. (González, & Vázquez. 2000).

### **2.35 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD**

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas ,lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual y por lo cual se debe considerar para un mejor mercado buscando así las mejores estrategias .A continuación diferentes actores lo definen como:

Según Porter en 1991 menciona que la competitividad “es la capacidad de desempeñarse como ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial “otro autor como (sallenave J.P 1995) la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera haciendo referencia a los productos de una empresa y los compre. Ya que la esencia para tener competitividad es el valor que tiene el producto en manos del consumidor.

Para (Muller, 1995) considera la competitividad como un conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia debido a que todas esas habilidades que se tengan que aplicar deberán tener un alto desempeño al de los demás competidores haciendo la diferencia. Por otra parte (Pérez 1996) afirma que es la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo. Cracolici y Nijkamp y Cracolici, Nijkamp y Rietveld (2008) también mencionan la “atractividad”, definiendo a la competitividad como la superioridad cualitativa y cuantitativa de una unidad, empresa o territorio sobre el conjunto de competidores. Entonces se puede decir que la competitividad es la capacidad que dispone la empresa para disponer de algunos atributos cualitativos



y cuantitativos que le permitan un desempeño superior y que otorgué mejor ventaja sobre sus competidores gracias a la creación de productos de valor. La competitividad igual se refiere a la combinación de una buena estrategia y una alta productividad (Saavedra García, M. L. 2012) que puede ser reflejada en una cadena de valor adquiriendo así ventaja competitiva en cada una de las actividades que generan de una u otra manera valor al producto final.

Por otro lado (Pike 2012) destaca que el posicionamiento puede ser una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones; con este enfoque el autor establece que una estrategia competitiva es aquella que posiciona a un negocio para optimizar al máximo las fortalezas que diferencian a la empresa de los competidores, definiendo al posicionamiento como el establecimiento y conservación de un lugar distintivo en el mercado por parte de una organización y su oferta de productos o servicios.

### **2.35.1 Competitividad sistemática**

El concepto de “competitividad sistémica” constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo (Botero Pinzón, Luz Dary; 2014) es decir la competitividad sistemática son aquellos países que cuentan con la disponibilidad de crear un producto o servicio en el mercado pero que tienen una baja eficiencia en su entorno empresarial para alcanzar la competitividad estructural. Entonces desde este enfoque se puede analizar entre cuatros niveles analíticos a la competitividad sistemática.

- **Nivel meta**

Este nivel se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación.



La capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca del modelo "orientación al mercado y al mercado mundial", coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Una orientación tendiente a la solución conjunta de problemas presupone una clara separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Sólo esa separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta. Una vez implantada la separación de instituciones, es posible que surja un Estado autónomo y eficiente al tiempo que los grupos de actores sociales privados y públicos se muestran dispuestos a cooperar y articularse entre sí. Tales son los requerimientos funcionales de orden general con miras a establecer reformas creativas en materia de gestión política; su fisonomía específica difiere de país a país en función de factores tales como la constelación político-institucional surgida en cada uno de ellos.

- **Nivel macro**

En este ámbito aparecen elementos de carácter social (como la inseguridad ciudadana), y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés, las cuales afectan sustancialmente el comportamiento productivo. El nivel macroeconómico actúa como un factor exógeno a la empresa que afecta la competitividad con múltiples consecuencias tanto en el balance financiero de la firma como en los distintos actores sociales que coadyuvan en el desarrollo de ésta (trabajadores, propietarios, familias, proveedores, otros). La política económica (monetaria, fiscal, externa, crediticia, precios) es definida desde el gobierno y las empresas absorben los efectos directos e indirectos que



causan. Las empresas en éste ámbito no tienen control directo de los efectos, ya que éstos provienen del entorno. Siendo el estado el principal elemento que no permite que las empresas se mantengan al margen en el mercado .Entonces se puede decir que uno de los objetivos primordiales es mantener una balanza de pagos con saldo positivo y con un comercio internacional como principal mecanismo para lograrla. Las instituciones de gobierno desempeñan un rol de apoyo a los diferentes sectores de la industria e implantan medidas encaminadas a crear un medio ambiente que favorezca el incremento de la competitividad en las empresas, como pueden ser: financiamiento, capacitación, acuerdos arancelarios y estímulos fiscales, entre otros. En esta visión, una empresa competitiva es aquella que exporta productos y compite en el mercado a nivel mundial. (González, & Vázquez, 2000).

- **Nivel meso**

En este nivel se destacan elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas, las políticas y los elementos climáticos.

Entre los principales agentes de estas políticas están el Estado, las cámaras empresariales, las organizaciones gremiales, lo mismo que a las universidades, centros de investigación y capacitación así como organismos nacionales e internacionales de cooperación técnica y financiera entre otros más. Por su amplio y complejo carácter este tipo de acciones requieren de una gran organización y capacidad política, es decir de una estructura eficiente de instituciones y una modalidad de trabajo de estrecha interacción entre los actores públicos y privados con las empresas y, especialmente, con los agrupamientos de empresas (clusters).

Un rasgo adicional de estas políticas es su selectividad, al estar dirigidas a consolidar las actividades productivas que ya poseen fortalezas estratégicas o



que aparecen como prometedoras, desde la perspectiva de una rápida construcción de sectores o nichos industriales dinámicos dentro de contextos económicamente eficientes que irradien su dinamismo a los sectores y regiones de menor desarrollo. Como resultado de esta selectividad, las acciones deben estar dirigidas en primer lugar a los clusters (industriales o agroindustriales) con potencial de desarrollo, en segundo lugar al desarrollo de un ambiente eficiente, que fomente la innovación y el uso de instrumentos para el constante mejoramiento (“Picking the winners”), con el propósito de introducirlos tan rápidamente como sea posible a las mejores prácticas internacionales y para facilitar la construcción de estructuras que posibiliten a aquellas firmas con potencial de desarrollo conectarse con los grupos de mejor desempeño; y tercero, al fortalecimiento de la infraestructura material e inmaterial en las regiones de menor desarrollo en las cuales los clusters pueden desarrollarse.

Incluyen las políticas de comercio exterior proactivas y selectivas (política comercial, estrategias para la apertura de mercados) así como una activa representación de los intereses empresariales y nacionales en el campo internacional.

- **Nivel micro**

En este nivel se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos,



avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados (traducido en costos de transporte). (Rojas, & Sepúlveda, 1999).

Al respecto, (Klaus Esser 1996) afirma que los requerimientos son cada vez mayores debido a ciertas condiciones:

La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía (sobre todo en el este asiático) y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora (por ejemplo, en Estados Unidos).

La diferenciación de la demanda; el acortamiento de los ciclos de producción

La implantación de innovaciones radicales: nuevas tecnologías (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética), nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos;

Avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas, por ejemplo, entre la informática y las telecomunicaciones.

De esta manera, los procesos de innovación son estratégicos y determinantes para este nivel, ya que deben permear a toda la empresa, en todos los momentos. La innovación atañe a todo el funcionamiento de la empresa: innovación administrativa, innovación de marketing, innovación financiera, innovación de diseño, innovación de los recursos humanos o innovación de la concepción del servicio. Por lo que, la innovación total implica replantearse hasta el mínimo detalle de la forma en que opera la empresa.

Todos estos factores provocan que las empresas pequeñas, medianas o grandes estén en la obligación de desarrollar estrategias para la investigación de mercados así como la búsqueda de formas de organización que les facilite ajustar su estructura a las constantes exigencias del mercado, no sólo a nivel de precios como tradicionalmente se creía, sino también en calidad, valor agregado, disminución de los ciclos de producción y comercialización



respectivos. Para esto es necesario que empresarios, administradores o asesores de empresas; consideren una ventaja competitiva en el mercado cumpliendo con los objetivos de valor al cliente referido de manera directa a los intereses naturales de la empresa privada como pueden ser: obtener mayor grado de eficiencia o mejorar la calidad para que logre ampliar su porcentaje de mercado y obtenga así mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido. Una empresa lograra poseer competitividad cuando obtenga factores que le permitan disponer de ciertas ventajas en el mercado y así lograr un desempeño superior al de sus competidores. (González, Vázquez, 2000).

### **2.35.2 Ventaja competitiva**

Derivado de los conceptos anteriores se adquiere la competitividad como parte de ventaja es decir busca generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores (Muñoz C., Cristián; Fuente S., Mario De La; 2003).Y para que la empresa pueda competir como parte de una ventaja competitiva determinada, debe realizar los arreglos organizacionales que le permitan obtenerla empleando así estrategias competitivas que favorezcan el éxito en el mercado. Esta ventaja que fue creada por (Porter, 1990), y está basada en la capacidad tecnológica y humana para producir más y mejor, buscando optimizar la calidad de los procesos y el producto terminado, afrontando las posibles ventajas comparativas que poseen los países; además, el mecanismo de elevación de la capacidad de los factores de producción determina un precio, que a su vez se vuelve altamente competitivo en contexto internacional. Es indispensable tornar la competitividad como parte de ventaja ya que el competir en el mercado hace rivalidad tanto en precio como producto y derivado a esto Porter (2007) nombra como ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus demandantes ,en forma de precios menores que sus competidores, sus beneficios equivalentes o por la previsión de



productos diferenciados, donde los ingresos superan a los costos esto es posible mediante las estrategias de ventajas competitivas (cadena de valor) con el fin de obtener valor en el producto final. Ahora la competitividad como ventaja a logrado que muchas empresas estén constante innovación en el mercado través de las estrategias que cada empresa puede realizar pero de igual manera se tienen que analizar el entorno ya que cada día las exigencias de los clientes en el mercado aumentan y como parte de ventaja competitivas deben estar muy alertas para mantenerse en el mercado .En general se puede decir que las fuentes de ventajas las actividades radican en la cadena de valor por lo tanto las empresas deben buscar la manera de crear valor en dos apartados de la ventaja competitiva (Mathison, Luis; García, Luis; Gándara, José; Primera, Carlos; 2007 )

la ventaja competitiva en costo la cual busca ordenar las actividades de una empresa , relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar con el fin de obtener un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio y la ventaja competitiva por diferenciación busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa, a través del cual pueda cobrar un precio superior a sus competidores.

## **2.36 VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD**

### **2.36.1 Competitividad y calidad**

La competitividad es un beneficio sostenible para el negocio, así como el resultado de una mejora continua de la Calidad y de la innovación. La estrategia por Calidad Total, bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios,



procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro de las empresas. López Gumucio, Ricardo; (2005). Ahora bien entendemos por calidad a la capacidad de producir satisfactoriamente los productos o servicios que cubran las expectativas y necesidades de los usuarios, esto significa realizar correctamente cada paso del proceso productivo para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos, su importancia radica en que el cliente externo satisfecho vuelve a comprar (Fernández-Companioni, A. 2016) teniendo como principal mercado a los clientes al ofrecer productos que sean de calidad esto se logra teniendo la integración y coordinación de una serie de actividades en varias áreas interrelacionadas como normalización, metrología, ensayos, certificación y acreditación (García, Rosada, A. R., de Jesús Fernández Clúa, M., García, R. F., & Alfonso, D. G. 2009) .Ahora bien el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles. La calidad aplicada a los procesos de trabajo induce a la reducción de costos. Una mejora de la calidad en los procesos de trabajo respecto a la fabricación, venta y distribución de productos o servicios, origina como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, corta el tiempo total del ciclo y reduce o elimina el desperdicio de recursos disminuyendo por tanto el costo total de las operaciones (de Parra, H. C. R., 2016).

El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos se deben llevar a cabo simultáneamente, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente de hoy. Las empresas deben abandonar la filosofía de que una mejor calidad cuesta más dinero.

### **2.36.2 Competitividad y productividad**

La productividad es un factor importante en el ámbito empresarial ya que tiene relación entre la actividad producida y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción en este sentido el factor humano está presente en todos



los momentos, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral, para obtener resultados.(Valle, R,R.2016) esto se lograra a través de tecnología más avanzada capaz de transformar los insumos (Galarza, f. b., & Guillermo Díaz, J. 2015), en un producto que sea único y diferenciado ante la competencia entonces se dice que la productividad se logra con el esfuerzo humano y la capacidad que tenga la tecnología para transformar la materia prima en productos más sofisticados. Solo así se puede lograr una ventaja competitiva interna, está ligada a la existencia del efecto experiencia y a las economías de escala y viene dada en términos de costos menores en la fabricación y gestión del producto, calidad de los mismos e imagen, entre otros. Ello implica para la empresa: dominio tecnológico, mejora continua de los procesos productivos, y la preparación y capacitación del recurso humano. En la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1975) se define la productividad como la relación entre lo producido y lo insumido, o dicho de otra manera, como el cociente entre la cantidad producida y la cantidad de recursos que se hayan empleado en la producción (instalaciones, máquinas, herramientas y los conocimientos y servicios del hombre). Por lo tanto, elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, o al mismo costo de materiales, tiempo-máquina o fuerza de trabajo, o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos recursos.

#### Productividad y la fuerza de trabajo

Kanawaty (1996) afirma que el tiempo invertido por un hombre o una máquina para llevar a cabo una operación o producir una cantidad determinada de productos se integra de la manera siguiente:

- Contenido básico de trabajo.
- Tiempo improductivo debido a deficiencias en el diseño del producto.
- Tiempo improductivo debido a métodos ineficaces de producción o funcionamiento.



- Tiempo improductivo debido a deficiencias de la dirección.
- Tiempo improductivo debido al trabajador.

### Productividad y costos

Las relaciones entre productividad y costos resultan obvias en las propias definiciones. La productividad mejora cuando una menor cantidad de insumos, que significa también menores costos, genera la misma producción. Si se asume la existencia de una producción mayor con un número menor de insumos, lo cual significa también menores costos y productividad, es analizar las dos posibles alternativas que se tienen cuando se considera una política de contención de costos. Una de estas alternativas, no necesariamente excluyente de la otra, es establecer restricciones para la utilización de los insumos con lo cual, evidentemente, los costos disminuyen. La otra es disminuirlos; pero no a expensas del establecimiento de restricciones, si no como resultado de un incremento de la productividad o eficiencia, pues de esta manera se obtienen más unidades de productos por el mismo costo. El efecto entonces es que, en términos relativos, el costo disminuye, y esto sería directamente inverso ante una indiscriminada utilización de insumos o una baja productividad o eficiencia, en cuyo caso los costos evidentemente se incrementan (de Parra, H. C. R., 2016)

### Formula de la Productividad

Productividad=Producción=Resultados logrados

---

Insumos=Recursos empleados



### **2.36.3 Competitividad e innovación**

La innovación en el diseño de los productos o servicios, de acuerdo a lo establecido por Fernández y Fernández (1998), es colocarse a la vanguardia tecnológica mediante la implementación continua de nuevos materiales y/o productos, que permitan encontrar nuevos mercados.

La innovación es un proceso dinámico e interactivo con el cual la organización adquiere conocimientos por experiencia propia, en el desarrollo de sus procesos de producción y/o de fuentes externas en su relación con su entorno, otras empresas y el mercado. Estas fuentes internas y externas conforman un proceso complejo de relaciones con características propias que dependen de los tipos de tecnologías e industrias involucrados, y que conforman en sí el entorno de la organización. De este grupo, recientemente las fuentes externas de las organizaciones han tenido un repunte los acuerdos de cooperación entre empresas en los sectores tecnológicamente más avanzados, como el de las TI y las comunicaciones. Sin embargo, esto no exime de importancia a las fuentes internas, ya que, mediante una buena combinación de las etapas de diseño, desarrollo, producción y comercialización se crean las condiciones necesarias del éxito del proceso innovador. (Ramírez, José Luis; Vega, Oscar; 2015).

De acuerdo con el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea, se puede definir la Innovación como una forma de producir, asimilar y explotar una idea novedosa como solución original a los problemas económicos y/o sociales, de tal manera que constituya una respuesta a las necesidades de la sociedad y las personas (Innovatec y Confederación Empresarial de Madrid, 2002) es así como la palabra innovación abarca una gran esfera en el ámbito empresarial buscando tener ventaja competitiva no solo hace referencia a tener una excelente tecnología sino más bien al tenerla es necesario la intervención de nuevas formas de organización o gestión de la empresa o nuevos comportamientos en el mercado (Escauriaza y



Tintoré, 2001, p. 11) De acuerdo con Porter (1990, p. 3), las empresas alcanzan ventajas competitivas mediante acciones de innovación en su sentido más amplio, que incluye tanto nuevas tecnologías como nuevas formas de hacer las cosas. Perciben nuevas bases para competir o encontrar mejores formas para competir de acuerdo con modos antiguos. Se puede lograr una ventaja competitiva si se tienen menores costos que la competencia, o si se tiene la habilidad suficiente para diferenciarse y lograr un premio en precio sobre los de la competencia, es decir, una empresa logra mayor rentabilidad si tiene precios o costos menores que los de la competencia. Es necesario que las empresas opten por innovar tanto en maquinaria como en producto basándose que la única fuerza de ventaja competitiva es innovar debido a los cambios que se generan en el mercado con las exigencias que tienen los clientes.

#### **2.36.4 Competitividad y desempeño**

Según el autor Gopalakrishnan (2000), define al desempeño organizacional a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad entonces para lograr un buen desempeño se necesita de los factores más importantes destacados por el autor la cuales son: la eficiencia en de los recursos que dispone la empresa así como la efectividad que poseen las personas para llevar a cabo cada una de las actividades de la empresa a un menor tiempo y con la menor cantidad de recursos disponibles pero no dejando a un lado la calidad total. Otro autor como Joel Ernult, menciona que el desempeño es expresado en relación valor/costo ya que propone mecanismos de piloteo para asegurar a las organizaciones que cumplan con los objetivos de esta manera se genera un valor para cada actividad de la cadena de valor desde la materia prima hasta su transformación dando como resultado una percepción de valor que los clientes estén dispuesto a pagar por el producto final. Entonces puede entenderse que desempeño



de las empresas es el resultado de su actuación valorado a la luz de sus objetivos y metas, pero el desempeño es un concepto complejo que implica la obtención de buenos resultados económicos, comerciales, de eficiencia, de productividad, de calidad, entre otros (García, Martínez, Maldonado, et al., 2009) sin embargo, el logro del resultado no lo es todo, el desempeño implica también conceptos de eficiencia y eficacia en lo que se hace para lograr los resultados Pérez (2008) siendo indicadores de desempeño saben analizarse y determinar el grado de desempeño de los trabajadores en cuanto a la productividad;

- Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos utilizados y su grado de aprovechamiento en los procesos y actividades; con esto se analizan aspectos como el uso de capacidad, nivel de actividad, cumplimiento de lo programado, disminución de los desperdicios, tiempos ociosos y en general el uso racional de los recursos.
- Los indicadores de eficacia que son aquellos que evalúan la relación entre los resultados obtenidos y las metas ,con estos se analizan aspectos como calidad, satisfacción de los clientes y en general que cumplan con las especificaciones
- Los indicadores de efectividad que miden el grado en que se utilizan los recursos que son utilizados para generar resultados que cumplan con los objetivos propuestos, son la combinación de la eficiencia y eficacia.
- Los indicadores de productividad evalúan la relación entre los resultados logrados y los recursos utilizados (Mayor número de unidades de tiempo, productividad laboral)

Estos indicadores revelan el alto desempeño que las personas logran obtener en la empresa como parte de la productividad, al lograrlo estarían mostrando una ventaja competitiva por el uso de las maquinarias con mayor esfuerzo a



un menor tiempo. Lo que da como resultado la participación más competitiva con los productos al cliente final.

### **2.36.5 Competitividad y tecnología**

La tecnología es reconocida actualmente con mayor amplitud en los momentos históricos, como un factor decisivo para la transformación económica y social, ya que permite al ser humano tener soluciones para solucionar problemas determinados para lograr satisfacer una necesidad en un ámbito.

No se puede revisar solo una definición de la tecnología, ya que no existe una definición universal aceptada por lo cual se pueden utilizar varias:

La tecnología se define como la “aplicación del conocimiento científico al propósito práctico de la vida humana, o a veces, al cambio o manipulación del ambiente humano” (Enciclopedia Británica).

La tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los recursos que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario coincide con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos; de ahí la importancia de contar con una eficaz gestión de la tecnología de la estructura productiva en la empresa (Pedroza, 2001).

La tecnología es un recurso que debe ser administrado de manera interna, y usada de forma correcta para que esta lleve a las empresas a ser competitivas, con la visión apropiada de ella permite manejar actividades críticas o estrategias conducentes al éxito empresarial (Rubio y Baz, 2005). Muchas veces no se tiene el uso adecuado, lo que provoca en las empresas obsolescencia de sus productos.

Hoy en día la tecnología se encuentra presente en cualquier empresa, aunque estas sean pequeñas, ya que es indispensable para satisfacer las necesidades de los



clientes. Menciona Ollivier (2007) que el nivel o grado de tecnología puede ir desde un mínimo, en la que se emplean métodos rudimentarios, o hasta un máximo, que incluye tecnología de vanguardia usada en procesos y en productos. Por lo que la tecnología es un medio para lograr objetivos estratégicos y también un sustento de desarrollo.

Los recursos y capacidades relacionadas con el uso de la tecnología refieren como resultado la innovación que se puede dar tanto en el equipamiento como en el proceso, el producto, el sistema administrativo o la mercadotecnia (Demuner, María del Rosario; Mercado S., Patricia, 2011).

## Tipos de tecnología

Tabla 10 Tipos de tecnología

TIPOS DE TECNOLOGÍA		
Tecnología de equipo	Tecnología de producto	Tecnología de procesos
La adquisición de tecnología de punta y el desarrollo de habilidades y destrezas para el mejor aprovechamiento del equipo.	Las empresas dan respuesta a la exigencia del mercado a través de la implementación tecnológica de nuevos o mejorados productos. (conocimiento tecnológico)	Fabricación de acuerdo a los <i>manuales de operación</i> , contemplan la adecuación a la normatividad, el monitoreo y la aprobación del cliente.



<p>Conocimiento tecnológico a través de capacitación, contratación de personal especializado, pruebas técnicas, experimentación y trabajo en equipo.</p>	<p>Aprendizaje tecnológico, nivel de dominio y la documentación sobre las tecnologías empleadas</p>	<p>Los <i>manuales de organización</i> son vitales en la tecnología de proceso en cuanto contienen perfiles de cada puesto incluyendo conocimientos y habilidades, funciones, delimitación de autoridad y comunicación interna.</p>
<p>Crea condiciones apropiadas para que su capital especializado aprenda a utilizarla de la manera más productiva.</p>	<p>La experimentación mediante pruebas e incorporación de la experiencia y habilidades de su personal</p>	<p>Las <i>innovaciones y mejoras</i> en los procesos se hacen mediante experimentación y pruebas en las que participan el propietario, el gerente de operaciones y el gerente de diseño.</p>
<p>Información técnica interna, la cual construyen a partir de reuniones y trabajo en equipo.</p>	<p>Se apoyan en su <i>know how</i> interno, también buscan relación con otros agentes externos.</p>	
<p>Asistencia técnica de clientes y proveedores</p>	<p>Capacidad de adaptación: la flexibilización de las Pymes es una de sus principales ventajas para acometer con éxito y</p>	



---

enfrentarse a los cambios del entorno dando como resultado la actividad innovadora.

---

**FUENTE:** Demuner F., María del Rosario; Mercado S., Patricia; (2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple. Pág. 15-18

---



## CAPITULO III

# MARCO CONTEXTUAL

*En este capítulo se describen los métodos y procedimientos que se utilizaron para recabar la información, además se analizaron las problemáticas existente en las MiPyMEs de Balancán Tabasco, para posteriormente presentar los resultados obtenidos.*

### **3.1 Sector manufacturero en México**

El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2013 (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 179 sub-ramas y 291 clases de actividad.

Las Manufacturas están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las Manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento. La información de los Censos Económicos 2014 indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 48.2% del total nacional, y concentrar 11.6% de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado.

Las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 93.6% de las unidades económicas del total del sector, 20.8% del personal ocupado total y generaron 2.7% de la producción bruta total. Por otra parte, las empresas grandes (de 251 y más



personas) representaron sólo 0.7% del total de unidades económicas, ocuparon 53.6% del personal y tuvieron una producción bruta de 76.6%; es decir, pocas empresas de 251 y más personas obtienen grandes volúmenes de producción. En la estructura porcentual del sector, las unidades económicas micro incrementaron su participación de 92.5% en 2008 a 93.6% en 2013. En contraparte, las unidades pequeñas y medianas disminuyeron su participación de 5.1 a 4.2% y 1.6 a 1.5%, respectivamente (Censo económicos 2014)

La industria manufacturera ha tenido muchos cambios que se ven presentes en la transformación de la materia prima que son extraídas en diferentes maneras. Lo cierto es que la industria manufacturera contribuye en gran manera el desarrollo de nuestro país así lo sostiene En México el crecimiento industrial ha desempeñado un papel importante en el desarrollo del país ha promovido el proceso de urbanización y ha ayudado reconstruir grandes ciudades. (Jenkins, 2008)

En la (tabla 4) se muestra un desglose de las 10 ramas del sector manufacturero en las microempresas. Los establecimientos manufacturero micro comprenden de (1 a 10 personas) son las empresas más pequeñas en su total de las 10 ramas más importantes representaron un subtotal de 80.1 % un 76.6 % en personal ocupado.

*Tabla 11 Ramas más importantes de las microempresas*

Ramas	unidades económicas		personal ocupado total		remuneraciones		producción total bruta		total de activos fijos	
	absoluto	%	absoluto	%	miles de peso	%	miles de peso	%	miles de peso	%
total manufactureras	458096	100	1057456	100	19524366	100	1820811105	100	93197256	100
panadería y tortillería	141527	30.9	331428	31.3	5361544	27.5	57082178	31.2	19908510	21.4
estructuras metálicas y herrería	55381	12.1	106073	10	1679153	8.6	13137960	7.2	7216839	7.7
fabricación de muebles	29133	6.4	62552	5.9	1029950	5.3	7257110	4	4274522	4.6

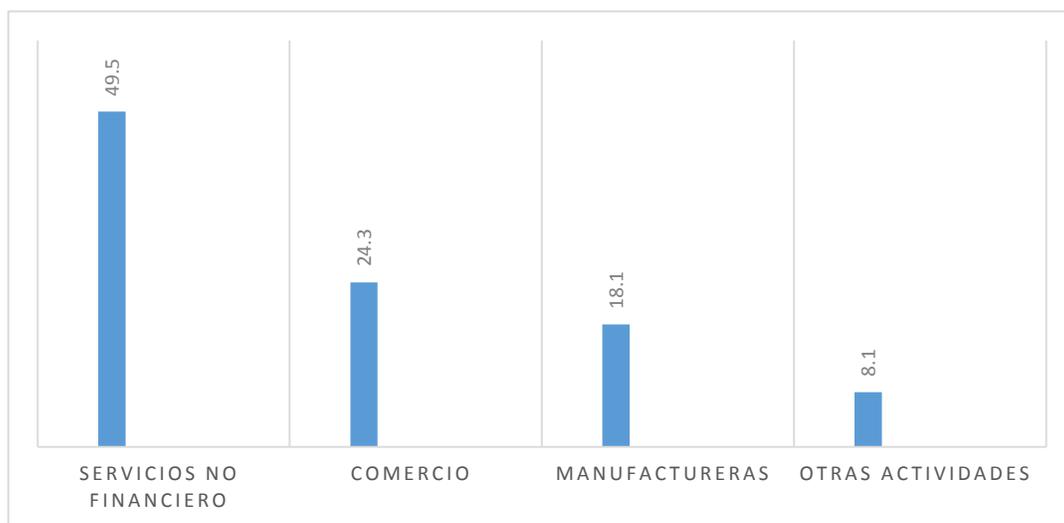


confección de prendas de vestir	23287	5.1	51810	4.9	678036	3.5	4752592	2.6	2677934	2.9
impresión e industrias conexas	18474	4	50737	4.8	1510683	7.7	9782326	5.4	5934959	6.4
industria de las bebidas	18819	4.1	49333	4.7	940475	4.8	7087541	3.9	7114704	7.6
producto a base de arcillas y refractarios	18556	4.1	45386	4.3	310010	1.6	268256	1.5	1208847	103
otros productos de madera	21109	4.6	43491	4.1	586596	3	4106157	2.2	2639380	2.8
otros productos textiles	25915	5.7	37558	3.6	205371	1.1	2428905	1.3	3335525	3.6
otras industrias manufactureras	14636	3.2	31604	3	466545	2.4	3143267	1.7	1627699	1.7
Subtotal	566837	80.1	809972	76.6	12756003	65.4	111466292	61	55938919	60
resto de ramas	91259	19.9	247484	23.4	6756003	34.6	71344813	39	37258337	40

Fuente: INEGI 2014

De acuerdo al censo económico INEGI 2014, en México se encuentra un total de 5654013 establecimientos y un personal de 29 642 421 en la que el sector manufacturero ocupa un porcentaje de 18.1 %. Como lo muestra la gráfica siguiente.

Gráficas 4 Total de empresas en México y su aportación al PIB

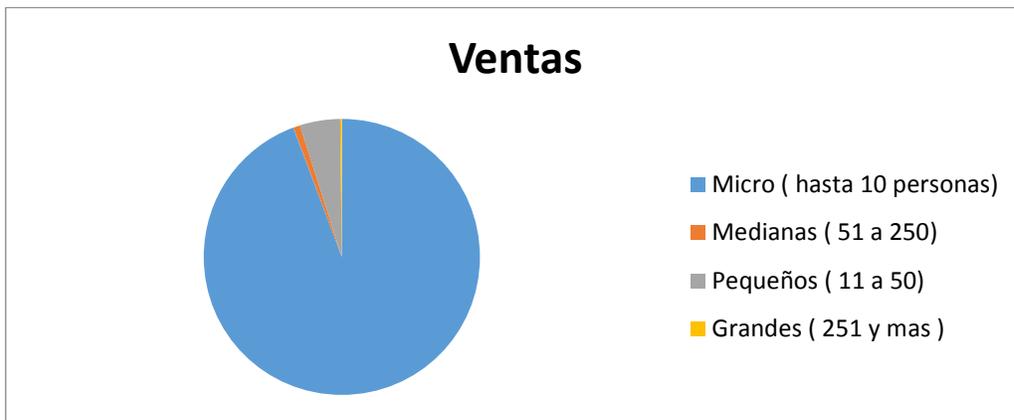


Fuente: INEGI 2014



## Porcentaje de establecimientos según número de personas ocupadas en 2014

Graficas 5 Total del personal ocupado en las empresas



Fuente: INEGI 2014

En la gráfica se pueden ver el porcentaje que representan en personal ocupado en las empresas, y se puede ver que las microempresas son las que representan mayor porcentaje con un 94.3 % mientras que mas medianas representan un 0.8 % , pequeñas un 4.7 % y las que menos personal representan son las grandes con un 0.2 %.

Las manufactureras mantienen su posición como el principal generador de valor agregado. Servicios no financieros y comercios mantienen su posición como principales generadores de empleo.



Tabla 12 Personal ocupado que represente el sector manufacturero

Actividades Economicas	Estructura porcentual			
	Personal ocupado		Valor agregado	
	2008	2013	2008	2013
Manufactureras	23.2	23.5	29.3	29
Servicios privados no financieros	34.1	35.8	17.4	19.6
Mineria	0.7	0.8	20.9	16.8
Comercio	30.5	29.6	12.4	15.5
Servicios financieros y de seguros	2.4	2.2	8.3	9.5
Electricidad y suministro de agua y gas	1.2	1	5.2	4.3
Transporte, correo y almacenamiento	3.6	3.6	3.7	3.2
Construccion	3.5	2.6	2.4	1.8
Pesca y Acuicultura	0.9	0.9	0.2	0.2

Fuente: INEGI 2014

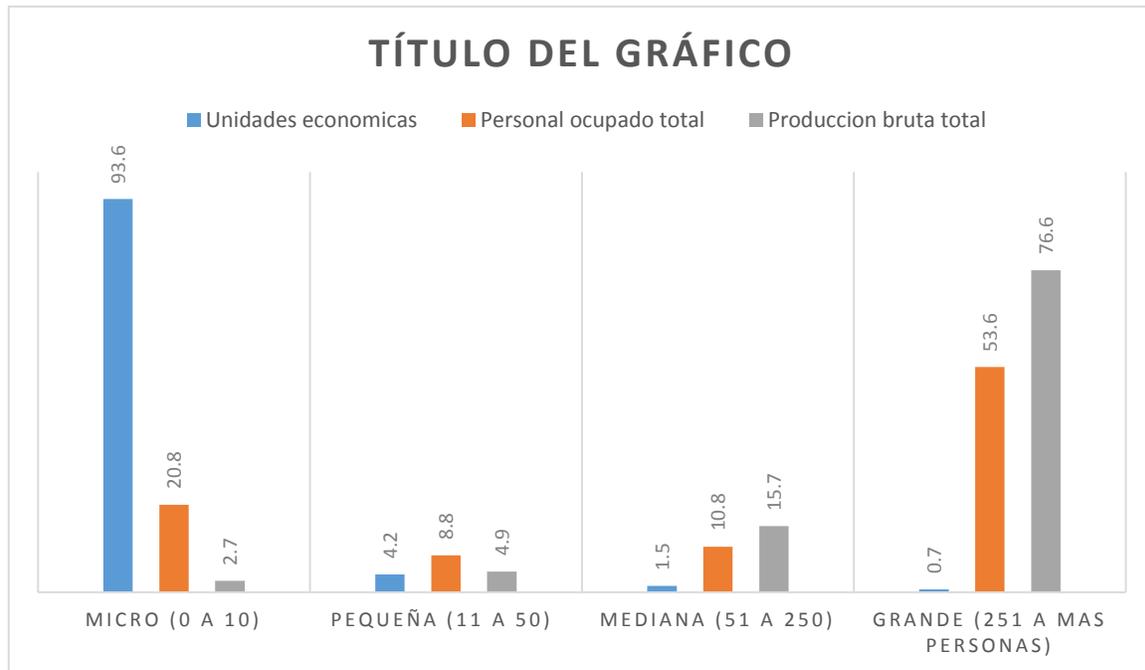
De acuerdo a la información que arroja el censo económico (INEGI 2014) en la (tabla 12) se puede observar un desglose del porcentaje que representa la industria manufacturera en cuanto al personal que ocupan, comparando los años 2008 y 2013.

La información de los censos económicos 2014, muestran que el sector manufacturero es el más importante en la generación de producción bruta total al registrar 48.2% del total nacional, concentrado 11.6 % de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado total.

En lo que respecta al tamaño de las unidades del sector, las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 93.6 % de las unidades económicas, 20.8% del personal ocupado total y generaron 2.7 % de la producción bruta total. Lo muestra la grafica 5.



Graficas 6 Micros, Pequeñas y Medianas empresas según su unidad económica, personal ocupado y producción bruta total

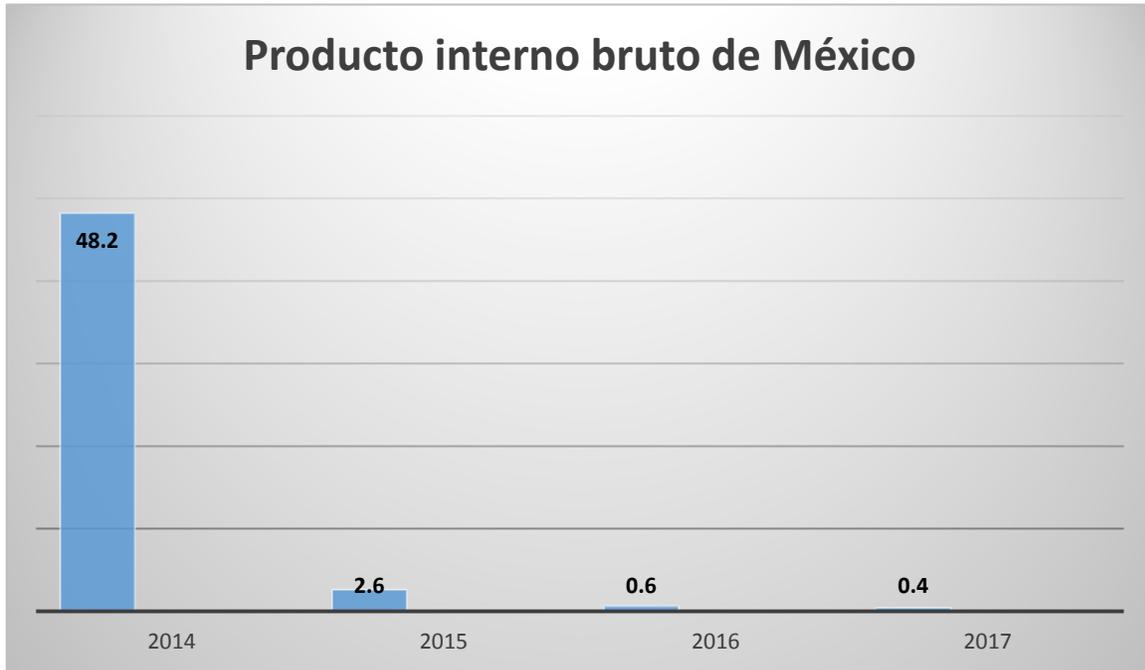


Fuente: Inegi 2014

El crecimiento de la industria manufacturera en México se frenó en enero a octubre del 2016 debido a que solo 5 de sus ramas principales tuvieron un alto desempeño y el resto se desaceleró. Teniendo en el 2015 un incremento de 2.6%, en el 2016 un 0.6 % de producto interno bruto. Es importante mencionar que el indicador manufacturero ha demostrado tendencias similares y se ha situado por debajo del umbral de crecimiento nulo desde hace tres meses. Estas lecturas indican que el debilitamiento de la actividad económica que se ha observado desde la mitad del 2016, se agudizó a finales de año y al inicio de enero del 2017 representando un 0.4% de producto interno bruto. El sector manufacturero mexicano no crecerá en el 2017 debido al “gasolinazo” ya que aumentará los costos de producción de las empresas, además se reducirán las ventas en el mercado interno. La siguiente grafica 6 muestra la variación del producto interno bruto desde el 2014 al 2017.



Graficas 7 Variación del producto interno bruto en México desde el 2014 hasta 2017



Fuente: Elaboración propia



### 3.2 Sector manufacturero en el estado de Tabasco

Tabla 13 Total de unidades económicas y personal ocupado

Tamaño establecimiento	del Unidades económicas (%)	Personal ocupado (%)
Total	4577	25215
Micro ( 0 a 10)	96.1	46.0
Pequeña (11 a 50)	2.9	9.9
Mediana ( 51 a 250)	0.7	12.6
Grande ( 251 y mas )	0.2	31.6

Fuente: INEGI 2014

En la tabla 13 se puede ver que son la microempresa que representan mayor presencia en nuestro estado abarcando un total de 96% del total de empresas que hay, mientras que en el personal ocupado representan un 46.0% , lo cual es equivalente a un mayor número de personas empleadas.

En todo Tabasco existe un total de 59,973 establecimientos, 1.4 % total del país. De las cuales está distribuida en los diferentes sectores (manufactura, comercios, servicios privados y resto de actividades así lo muestra la siguiente tabla 14



Tabla 14 Características principales de las unidades económicas por el tipo de actividad

<b>Actividad económica</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Personal ocupado total</b>	<b>Producción bruta total en pesos</b>
<b>Total</b>	<b>en 59,973</b>	<b>288,749</b>	<b>479,509,462</b>
<b>Tabasco</b>			
Industrias manufactureras	5,075	27,959	93,519,311
Comercio	27,197	102,663	28,027,302
Servicios privados	24,389	99,443	23,230,966
Resto de actividades	de 3,312	58,684	334,731,883

Fuente: INEGI 2014

La tabla anterior muestra el número de unidades económicas, personal ocupado y producción bruta total en pesos en los diferentes sectores. Donde el sector manufacturero es uno de los que cuenta pocas unidades económicas de 5,075 su personal ocupado es de 27,959 y una producción bruta total en pesos de 93,519,311.

Considerando lo anterior podemos denotar que las principales actividades económicas en el estado de tabasco según sus ingresos son como lo muestra la tabla 15 donde la extracción del petróleo y gas tienen mayor participación porcentual (54.7).



Tabla 15 Actividades económicas en Tabasco y su participación porcentual

<b>Actividades económicas</b>	<b>Participación porcentual (2013)</b>
<b>Extracción de petróleo y gas</b>	<b>54.7</b>
Productos químicos básicos	14.4
Obras para el suministro de agua, gas, etc.	3.3
Tiendas de autoservicio al por menor	3.1
Abarrotes y alimentos al por mayor	2.3
Combustibles y lubricantes al por menor	1.5
Materias primas para la industria al por mayor	1.3
Automóviles y camionetas al por menor	1.2
Abarrotes y alimentos al por menor	1.0
Tiendas departamentales al por menor	1.0

Fuente: INEGI 2014

## **Región Sursureste**

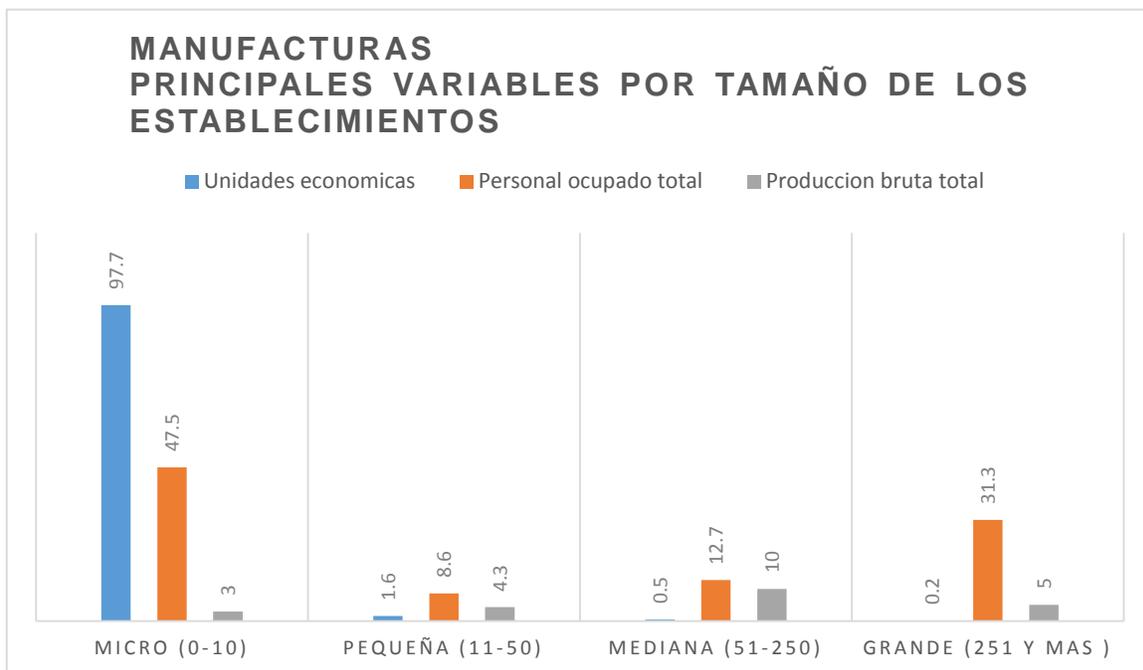
En la Región Sursureste las unidades económicas y el personal ocupado total registraron una alta concentración en el estrato micro del sector manufacturero con 97.7 y 47.5%, respectivamente, si bien aportaron sólo 3.0% en la producción bruta total.

En contraparte, las unidades económicas grandes, que representaron 0.2% del total, generaron 82.2% de la producción bruta en la región. Se puede ver en la siguiente grafica



En esta región se generó 18.4% de la producción bruta total nacional; de cada 100 unidades económicas dedicadas a las *Manufacturas* 37 se localizaron en este territorio.

Graficas 8 Sector manufacturero y sus principales establecimientos en Tabasco

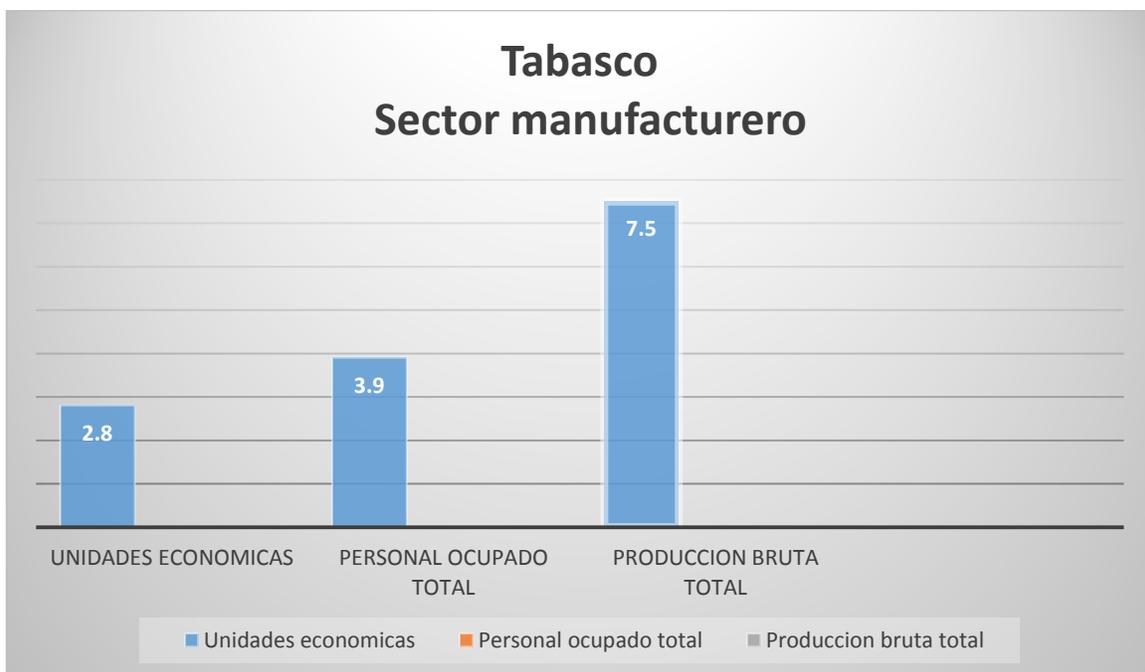


Fuente: Inegi 2014



Ahora especificando a tabasco muestra que tuvo 2.8 % de unidades económicas, 3.9% de personal ocupado total y un 7.5% de producción bruta total. La siguiente grafica muestra el porcentaje.

Graficas 9 Sector manufacturero de tabasco



Fuente: INEGI 2014

En relación con las entidades que pertenecen a la región sursureste, Tabasco ocupa el cuarto lugar de la producción bruta total. Primer lugar lo obtiene Veracruz con un 35.8% segundo lugar Puebla con 25.7% y tercer lugar Oaxaca con un 19.2% de producción bruta total.



### **3.3 Sector manufacturero en Balancán**

Es un municipio del estado mexicano de Tabasco, localizado en la región del río Usumacinta y en la subregión de los Ríos. Su cabecera municipal es la ciudad de Balancán de Domínguez y estación constituida, además, por 48 ejidos, 38 rancherías, 6 poblados, 3 colonias rurales y 2 villas. Sus principales actividades económicas son: Primario (agricultura, ganadería; caza y pesca) Secundario (minería, petróleo, industria manufacturera, construcción, electricidad), Terciario (comercio, turismo y servicios).

Las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas en Tabasco representan más del 90.0% de las unidades económicas registradas por el INEGI en el Censo Económico de 2014, y ocupan más del 91.3% de la población ocupada. Este sector económico es base de la economía, por ello en la (SEDECO, 2007) se han planteado objetivos y acciones que permitan fortalecer y consolidar a la MIPYMES conforme a lo señalado en el Plan Estatal de Desarrollo del Estado 2007 - 2012. Para apoyar a las MIPYMES, se han implementado esquemas que permitan incrementar los apoyos a empresas y emprendedores vinculando esfuerzo federales y estatales, a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ( Fondo PYME) que tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. En el municipio de Balancán tabasco existen alrededor de 1,340 registros de MiPyMes, PyMes y empresas existentes en Balancán tabasco en todos los sectores (servicios, comercios, manufacturas) de las cuales 65 son establecidas como empresas según datos del SIEM. A continuación se muestra en la tabla 16.



Tabla 16 Total de empresas en el municipio de Balancán Tabasco y en otros municipios

Municipios	Empresas
<b>Balancán</b>	<b>65</b>
Cárdenas	629
Centra	48
Centro	4,743
Comalcalco	598
Cunduacán	236
Emiliano zapata	125
Huimanguillo	222
Jalapa	77
Jalpa de Méndez	125
Jonuta	49
Macuspana	300
Nacajuca	133
Paraíso	240
Tacotalpa	55
Teapa	65
	90
Tenosique	
<b>Total</b>	<b>7,800</b>

Fuente: SIEM datos actualizados del 17 de marzo del 2017



Se puede observar de acuerdo a la tabla 15 que en el municipio de Balancán Tabasco existen solo 65 empresas de un total de 1340 registros por lo cual existen un total de 1275 registros que son en su mayoría MiPyMes en sus diferentes sectores industrial, servicio y comercio.

Dentro de las 65 empresas registradas y establecidas en Balancán Tabasco están distribuidas en los diferentes sectores: 11 empresas en el sector servicio, 4 en el sector industrial y 50 en el sector comercio. La tabla 17 muestra la distribución de las empresas.

*Tabla 17 Empresas registradas en el sistemas de información empresarial SIEM*

SECTOR SERVICIO	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	TOTAL DE EMPRESAS
11	4	50	65

Fuente: SIEM, 2015

Ahora bien dentro del sector industrial se encuentra establecido el sector manufacturero donde se destacan las MiPyMes del sector mueblero ubicadas en el Municipio de Balancán Tabasco. Contando con un total de 10 MiPyMes (carpinterías), dedicadas a la transformación de la materia prima para satisfacer las necesidades de los clientes. A continuación se presenta en la tabla 18 las 1 carpinterías con sus respectivos datos.

*Tabla 18 Carpinterías en Balancán*

Nombre de la empresa	Nombre del dueño	Ubicación	Horario de operaciones	Telefono personal
1. El maculi	Juan Manuel Juarez castillo	Calle Avasolo #303, colonia el palenque	7AM a 7 PM	9341279335



2.	La selva	Inocente Juarez Aque	Calle Mariano avasolo #304, colonia el palenque	6 AM A 8 PM	9343443991
3.	El cedro	Ramon Juarez Tejero	Calle Avasolo # 221, colonia el palenque	7 AM A 6 PM	9341025417
4.	La lupita	Nilo Antonio Juarez Castillo	Calle Avasolo S/N, colonia el palenque	6 AM a 6 PM	9341108617
5.	Hermanos Vidal	Elisorio Vidal Ramos	Calle agustin S/N, colonia el carmen	7 AM a 8 PM	9341107268
6.	Carpinteria	Manuel Antonio Zarao	Calle emiliano zapata # S/N, Colonia el carmen	7AM a 5 PM	9341135190
7.	Hermanos Lopez	Jose Luis Lopez Garcia	Calle 16 de septiembre S/N, Colonia Gregorio Mendez	7 AM A 7 PM	9342605493
8.	Carpinteria	Pedro Masariego Joob	Calle Av Gregorio Mendez S/N , colonia ampliacion Gregorio mendez	7:3 AM a 6 PM	9341106083
9.	El muro	Eduardo Melina Muro	Calle maculis#100, colonia la mecha	7 AM a 7 PM	9341112320
10.	La estrella de las malvinas	Rafael Gonzalez Juarez	Calle las malvinas S/N, Colonia brigada sumacinta	8 AM a 8 PM	9341101513

Fuente: Elaboración propia



A fin de que la MiPyMes tengan éxito, se debe saber tanto acerca de sus competidores como acerca de su propia empresa y sus propios negocios. Desafortunadamente, muchos dueños de pequeñas empresas cometen el error de esperar hasta que un competidor haya abierto una tienda enfrente y esté recibiendo ganancia para averiguar contra quién y qué están compitiendo.

Actualmente las pequeñas y medianas empresas se encuentran en una situación difícil debida a las condiciones poco favorables a consecuencia de la apertura comercial a falta de liquidez en el mercado, la exigencia cada vez mayor en la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, la creciente necesidad de obstruir tecnología obsoleta por una nueva. Algunos de los problemas que se presentan en las MIPYMES son: 1. Capacitación y reconocimiento de los empleados. 2. Planificación estratégica. 3. El sistema de gestión no considera el trabajo en equipo, como un elemento de aumento de la calidad y productividad. 4. Liderazgo y apoyo de la alta administración en actividades de fomento de la calidad 5. Ejecución y diseño de los trabajos deficientes. 6. Servicios de manutención y garantía. 7. Incumplimiento en plazos de entrega de los productos y servicios. 8. No existen medidas de prevención, reducción y control de residuos contaminantes.

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas (Luis, 2014).



# CAPITULO IV

## METODOLOGÍA

*En este capítulo se describen el medio por el cual fue obtenida la información, además de detallar las variables que se utilizaron para el análisis de la información.*

### **4.1 Que es la investigación**

Es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Las investigaciones se originan por ideas sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesitara la idea ya que esta idea serán el primer acercamiento ya sea a la realidad objetiva, subjetiva o intersubjetiva que se ha de investigar.

### **4.2 Investigación previa de las MiPyMes**

En esta investigación se trabajó con las MiPyMES del sector mueblero de Balancán Tabasco “carpinterías” con el objetivo de conocer el eril de los empresarios así también saber si las carpinterías se encuentran en proceso de una cadena de valor que dirigí el todo de la empresa desde la obtención de la materia prima en este caso los proveedores, hasta la terminación de un mueble seguido del valor generado por el cliente y que de cierta manera genere una ventaja competitiva en el mercado.

Para llevar a cabo la investigación de la cadena de valor en la MiPyMES se utilizó el enfoque cualitativo este utiliza la recolección de datos sin medición numérica para



descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos. La acción indagatoria se mueve de una manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma.

La investigación que se llevó a cabo es de este tipo cualitativo ya que se investigó en diferentes fuentes de información (libros, revistas, artículos) para sustentar las variables de investigación. De igual manera, se utilizaron técnica para recolectar datos como la aplicación de una encuesta con preguntas de tipo opcional y otras con preguntas abiertas.

- **Búsqueda documental**

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico que se inscriben el tipo de investigación descriptiva, correlacional y exploratoria que aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aporte al marco teórico. Se busca mediante esta técnica investigativa estar actualizado con el tema que se explora. es necesario indagar en muchas fuentes de investigación y así recolectar información necesaria para la investigación.

En la presente tesis se llevó a cabo una amplia revisión documental para así obtener información necesaria para elaborar el desarrollo del marco teórico considerando como variables importantes la cadena de valor, la competitividad y las MiPyMES. Recabando información en fuentes como google académico, redalyc, inegi y diversos libros con autores conocidos y fechas recientes y así dar forma al marco teórico.



- **Método descriptivo**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir solo pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta de conceptos o variables a las que se refieren. Este estudio es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso o contexto.

A través de ese método se investigó y describió la esencia que tiene la cadena de valor en las MiPyMES, y saber que factores generan competitividad en las microempresas de Balancán. Siendo estas las variables importantes que según cada autor la describe de diferentes enfoques pero no perdiendo el sentido del valor que estas generan desde la adquisición de la materia prima, hasta la terminación del producto en valor agregado.

Los diferentes autores describen la cadena de valor como una herramienta generadora de ventaja competitiva siendo Porter uno de los pioneros (1985) describir a la cadena de valor y seguidos de otros autores.

- **Método exploratorio**

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, se deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.



Es así como se utilizó este método ya que permitió analizar detalladamente el problema que existe en las MiPyMes, siendo la competitividad el principal obstáculo que impide el posicionamiento en el mercado. Frente a este problema surge la exploración de la cadena de valor nunca antes visto o conocido para las MiPyMes como una herramienta de ventaja competitiva que supere las debilidades, al no poder aumentar sus ganancias. Así es como se explora la cadena de valor en las MiPyMes desde la actividad más insignificante hasta la más relevante de tal manera que a través de todas las tareas se logre generar valor a los muebles.

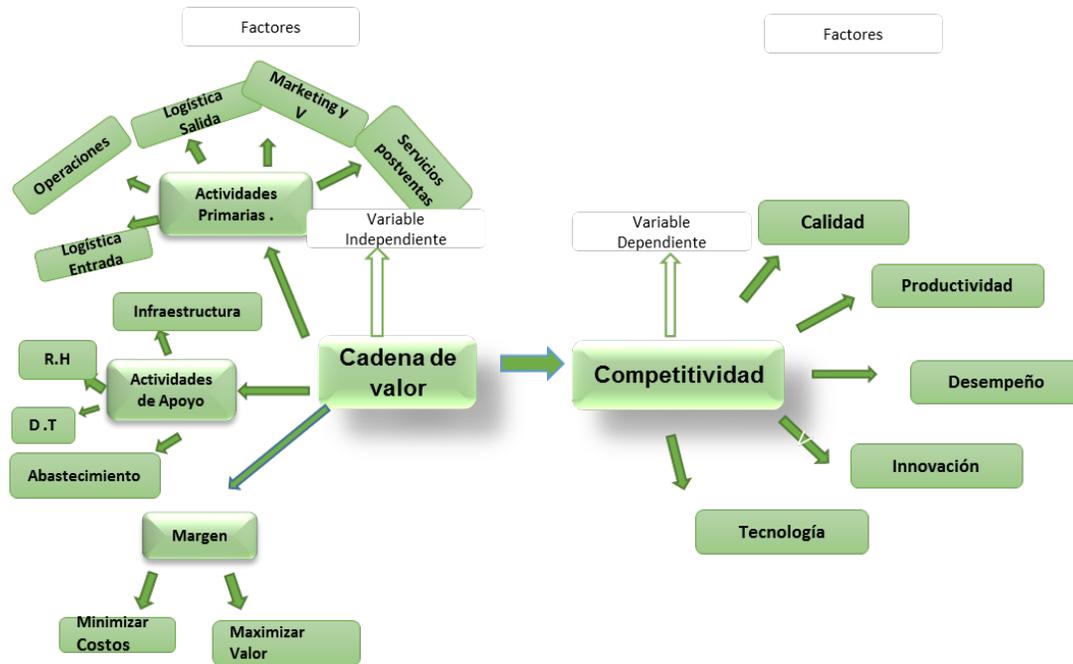
- **Método correlacional**

Los métodos correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. De igual manera pretende responder preguntas de investigación. Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación de dos o más variables en un contexto en particular miden cada una de ellas, después cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.

Este método sirvió para examinar la relación que existe entre la cadena de valor y la competitividad ya que es necesario que las MiPyMes apliquen el modelo de una cadena de valor para obtener ventajas competitivas teniendo como objetivo minimizar los costos y maximizar el valor y crear un ambiente de ventaja para las MiPyMes y los clientes.



### 4.3 Constructo de las variables cadena de valor y competitividad



### 4.4 Instrumento de investigación

Se llevó a cabo un análisis de toda la información considerando las variables a investigar de la cual se elaboraron una serie de preguntas en forma de encuesta para preguntar a los dueños de las carpinterías ubicadas en el municipio de Balcan tabasco y así saber cuál es el problema que está afectando en todos sus procesos desde la adquisición de la materia prima hasta la terminación de un mueble y su competencia.





2. Nivel académico

- Primaria
- Secundaria
- Bachiller
- Universidad

3. La microempresa es:

- Propia
- Socio

4. Número de empleados

- 1 a 3
- 3 a 6
- 7 o más

5. De cuanto es su ingreso mensualmente

- \$1000 a 3000
- \$4000 a 6000
- \$7000 o más

6. Tiempo que se formó su microempresa

- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- 8 a 12 años

7. Esta dado de alta ante hacienda

- Si
- No

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque de acuerdo al número correspondiente, considerando que (1) en desacuerdo (2) algunas veces (3) indeciso (4) siempre y en otras marque con una x la respuesta correcta

MARKETING INDUSTRIA MUEBLERA	1	2	3	4
8. Tiene una identidad o marca de sus productos				
9. Desarrolla constantemente nuevos productos				
10. Se distingue por la especialización en sus productos				
11. Toma en cuenta las necesidades de los nichos de mercado para producir Sus productos.				
12. Tiene un diseño de la marca, logotipo, de sus productos y servicios para maximizar su imagen				



13. ¿Para sus diseños toma modelos existentes o cuenta con modelos propios?				
14. ¿Cuáles son los tipos de muebles más solicitados o vendidos?				
15. ¿Qué tipos de modelos de muebles son los que más vende?	A) Colonial y típico	b) rustico	c) Vintaje	e) otro
16. ¿Cuenta con algunas estrategias mercadológicas?	a)si	b)no	c) cuales	
17. ¿Tardan en ser vendidos los muebles de maderas?	a)Si	b) no	c) ¿Por qué?	

#### PRECIO

18. Optimiza el precio, el costo y la calidad del producto / servicio que ofrecen para Satisfacer o exceder las expectativas de los clientes.				
19. Los precios de los productos son los adecuados de acuerdo a los costos				

#### PLAZA

20. Desarrolla o implementa técnicas innovadoras de distribución				
21. Utiliza agentes de ventas altamente calificados y eficientes				

#### PROMOCION

22. Se aprovecha cada herramienta de comunicación para promocionar sus productos o servicios				
23. Se tiene una persona responsable capaz de monitorear la promoción de sus productos o servicios.				
24. Los medios de comunicación que se utilizan son los adecuados				
25. Se invierte en publicidad para dar a conocer sus productos				
26. Se realizan constantemente campañas promocionales de sus productos				

#### COMPETITIVIDAD (DESEMPEÑO)

27. Las ventas han sido muy buenas en los últimos tres años				
28. Las utilidades han sido buenas en los últimos tres años				

#### COSTOS DE PRODUCCION

29. Los costos de los productos afectan la competitividad				
30. Los costos de los pedidos con sus proveedores son bajos				



31. Los costos de las materias primas e insumos con los proveedores son bajos				
32. Los costos de producción en la empresa son bajos				

#### TECNOLOGIA

33. Desarrollo de productos y/o servicios				
34. Desarrollo de procesos de producción y/o servicios				
35. Planificación de proyectos				
36. Mejoramiento de la maquinaria y equipo				
37. Desarrollo de tecnología de la información				

#### PROVEEDORES DE INSUMOS

38. ¿Quiénes son sus proveedores de materia prima?	a) Empresas con personalidad jurídica	b) Personas físicas sin personalidad jurídica	c) Personas físicas con personalidad jurídica	
39. ¿Existe contacto directo con los proveedores?	a) Si	b) No	c) Porque	
40. ¿Los proveedores entregan la madera en tiempo y forma?	a) Si	b) No	c) Porque	
41. ¿Qué tipos de maderas son las que más utiliza?	a) Caoba	b) Cedro	c) Macui	d) Otra
42. ¿De qué manera compra o adquiere la madera?	A) Por medida de pie	b) En rollo	c) Otra medida	
43. ¿Los proveedores le garantizan calidad en la madera?	a) Madera primera de	b) )Madera de segunda	c) )Madera de tercera	

#### ACTIVIDADES DE APOYO DE LA EMPRESA

44. ¿Cuenta con algún financiamiento para que su empresa pueda crecer?				
45. ¿Cuenta con inversores en su empresa?				
46. ¿Cuenta con alguna capacitación para sus trabajadores?				

#### SERVICIO POS VENTA

47. ¿Cuál es su mercado principal?	A) Mueblerías de Balancan	B) Mueblerías de otros municipios	C) Mueblerías de otros estados	D) Al cliente que lo desee
------------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	----------------------------



48. ¿La forma de entrega de sus muebles terminados es?	A) Entrega a domicilio	B) En las instalaciones de su empresa	C) Los realizo en el domicilio del cliente	
49. ¿Cuantos muebles al año en promedio son los que vende?	A) 10 a 30	B) 30 a 50	C) 50 a 80	C) Otro
50. ¿Cómo es la atención al cliente cuando ha terminado el mueble?	A) Al momento	B) Después	C) Espera a que llegue el cliente	
51. ¿Considera que su empresa cumple con la satisfacción al cliente?	A) Si	B) No	C) ¿Por qué?	

¡Muchas Gracias, le quiero reiterar que la información que nos ha proporcionado es confidencial y con fines didácticos, que tenga un excelente día

#### 4.6 Cronograma

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información en base de datos	■	■	■	■																
Evaluar la información					■	■	■													
Analizar la información									■	■	■	■								
Implementar la información para la investigación													■	■						
Realización de un constructo para medir las variables													■	■	■					
Aplicación de encuesta a la empresa																	■	■		
Propuesta de una cadena de valor en una empresa del municipio Balancán Tabasco																				



## CAPITULO V

# ANÁLISIS Y RESULTADOS

*En este capítulo se da a conocer de manera detallada el resultado obtenido a través de la encuesta aplicada a las MiPyMEs de sector mueblero del municipio de Balancán Tabasco, además de conocer el perfil de los empresarios.*

### **5.1 Resultados de la investigación**

Los resultados evidenciaron que en las mayorías de las microempresas que se encuestaron no se tiene una identidad o marca que los identifique como una empresa, y eso se debe en gran manera a las no se cuenta con ningún tipo de financiamiento por parte del gobierno, esto ha llevado a que estas pequeñas empresas se queden estancadas y no haya en ellas crecimiento alguno.

Los resultados también demostraron que las microempresas no están utilizando medios de comunicación para dar a conocer sus productos.

### **5.2 Interpretación de los resultados**

En las gráficas siguientes se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a la encuesta que se le realizo a las carpinterías del municipio de Balancán, cada una de ellas representa el porcentaje de cómo se encuentran estas MiPyMEs respecto a las variables que se midieron una de ellas es saber si las carpinterías utilizan la cadena de valor como herramienta competitiva. La cual de 50 preguntas que se realizaron para dar respuestas la respuesta a los objetivos el general y específico e hipótesis planteados mostraron lo siguiente:



**En el perfil del empresario**, se puede observar que el 90% de los empresarios son casados lo que refleja que necesitan hacer crecer sus negocios para sustentar a su familia, en cuanto a su nivel académico, solo uno estudio una carrera universitaria apto para tener conocimiento más amplio y administrar su microempresa y el 80% solo estudio primaria y secundaria, en su mayoría todos son microempresarios, al establecer su negocio. Los empleados con los que se cuentan en las microempresas se encuentran de un rango de 1 a 6 empleados y la mayoría de los empresarios tienen un ingreso mensual de un rango de \$4000 a \$7000. El tiempo que se formaron las microempresas (Carpinterías) en su mayoría se encuentran de 1 a 15 años siendo un poco favorables en el mercado. La mayoría de los microempresarios están dados de alta ante hacienda.

**En el marketing de la industria mueblera**, el 60% de las microempresas no cuentan con marca en los muebles y un 40% si lo tiene, de ser un poco más prestigiosa y conocida por los clientes. En el desarrollo de los productos quedan bajos ya que la mayoría algunas veces desarrollan nuevos productos, y por lo cual tampoco toman en cuenta los nichos solo un 20% de las microempresas lo consideran importante. Las microempresas en su mayoría no cuentan con un diseño o logotipo y para hacer sus diseños de muebles la mayoría utiliza modelos existentes y el mueble que más se vende son las puertas en la mayoría de las carpinterías. De igual forma no existen estrategias mercadológicas por parte de los empresarios, en cuanto al precio solo un 20% optimiza el precio y la calidad estos precios algunas veces son los adecuados de acuerdo a los costos de las empresas, la mayoría de las microempresas no utilizan técnicas de distribución están rezagadas en este aspecto. En cuanto a la promoción no utilizan ninguna herramienta de comunicación para dar a conocer sus muebles y solo un 30% invierte en publicidad para dar a conocer sus muebles y generar sus utilidades.



**En la competitividad (Desempeño)**, las ventas en los últimos tres años en las carpinterías en su mayoría han sido algunas veces buenas y los costos siempre han afectado la competitividad. Los costos con proveedores la mayoría han sido bajos algunas veces y los costos de la materia prima algunas veces son bajos, mientras que los costos en la microempresas en su mayoría han sido algunas veces bajas.

**En la tecnología**, un 20% muestra que están desarrollando nuevos productos, en cuanto al proceso muestra que un 40% no han tenido desarrollo en los procesos de producción, así mismo sus maquinarias no han tenido en todas las microempresas un mejoramiento y tampoco cuenta con tecnología de información. Lo que refleja que la tecnología es el principal problema para desarrollar muebles sofisticados.

**Los proveedores de insumos**, las personas que abastecen a las carpinterías de maderas son personas sin personalidad jurídica un 90% son personas cercanas al municipio de balancán como personas de Santa Ana, multe, chacavita entre otras, estos proveedores siempre se anticipan para entregar la madera en tiempo y forma. Las maderas que más compran es en su mayoría el cedro, cedro, maculi, melina, y pino siendo las mejores maderas y de primera.

**En las actividades de apoyo de la empresa**, un 90% no cuenta con financiamiento solo un 10% cuenta con crédito de coopel mientras que la mayoría de las carpinterías algunas veces si son capacitados.

**En el servicio postventa**, el mercado principal de las carpinterías es al cliente que desee y solo una tiene como mercado las mueblerías de Balancán. Siempre se entrega el mueble en el domicilio del cliente. Y los muebles que las carpinterías venden al año en su mayoría son de 10 a 30 muebles. Una vez terminado el mueble la atención al cliente es de dos forma en su mayoría es al momento y el otro espera a que llegue el cliente.



Los resultados antes mencionados demuestran que las MiPyMes del sector mueblero (carpinterías) realizan algunas de las actividades de la cadena de valor pero no las enfatizan como ventaja competitiva al no tener ningún impacto ante la competencia están quedando totalmente rezagadas y con un 20% que si realizan las actividades pero no considerándolas como parte de una herramienta competitiva. En el perfil del empresario se observa un elemento esencial un empresario con nivel superior con más conocimiento y que puede sacar adelante a su microempresa convirtiéndola en PyMes. Otra actividad de la cadena de valor es el marketing esta por lo consiguiente no está siendo aprovechada ya que ninguna carpintería cuenta con estrategias mercadológicas que posicionen mejor su producto. En la competitividad (desempeño) los costos han afectado a las carpinterías tanto los costos incurridos dentro de la empresa como los costos de los productos. Otra actividad importante dentro de las carpinterías es la tecnología ya que no se cuenta con ninguna innovación y mejoramiento en todas sus tecnologías lo que no permite que se realicen muebles más sofisticados. En cuanto a la cadena de proveedores de insumos las maderas que utilizan son de primera y se abastecen de las mejores maderas de la región. Otra actividad importante se encuentra las de apoyo a la empresa siendo que estas no están dando resultados en cuanto a la competitividad ya que no cuentan con ningún financiamiento para que su empresa pueda crecer en el mercado por lo cual quedan rezagadas de igual forma. En cuanto a la actividad servicio postventa es considerada en las carpinterías como buena satisfacción al cliente pero en diferentes cumplimientos en ocasiones si es en domicilio y se les da seguimiento y en otros esperan a que llegue el cliente. Ante estas actividades de la cadena de valor es necesario que las MiPyMes las realicen tomando en cuenta la competitividad como ventaja y que puedan posicionarse como únicas en el mercado y así puedan tener una mayor aportación al PIB.



## Grafica 10

Graficas 10 Perfil del empresario

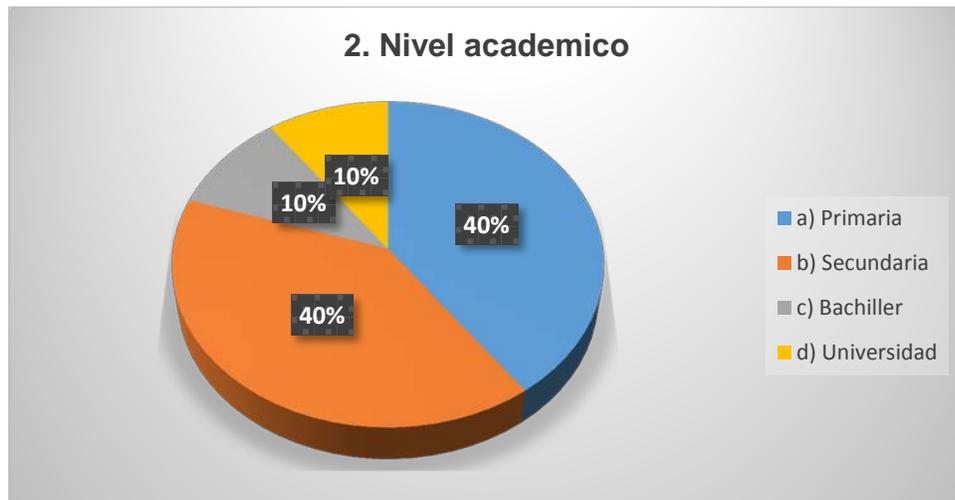
### Perfil del empresario



De acuerdo a la gráfica 10 anterior nos muestra que el 90% de los empresarios se encuentran casados, mientras que el 10% está en unión libre por lo cual no existe ninguno que este soltero o divorciado.

## Grafica 11

Graficas 11 Nivel académico



De acuerdo a la gráfica 11 muestra el nivel académico de los empresarios por lo cual el 40% dicen haber estudiado la primaria, el 40% haber estudiado la secundaria, el 10% el bachiller y el otro 10% haber estudiado una carrera universitaria, de las 10 empresas que se encuestaron solo una de ellas estudio la universidad, lo cual representa que en las mayorías de las microempresas, el empresario no está preparado profesionalmente para llevar a cabo una buena administración en la empresa.

### Grafica 12

*Graficas 12 La microempresa*



La grafica 12 nos muestra que en un 100% de las microempresas son propias, esto representa que estas empresas son familiares porque en la mayoría de ello el personal que labora son familiares, padre, hijo, sobrino, etc.

### Grafica 13

*Graficas 13 Número de empleados*

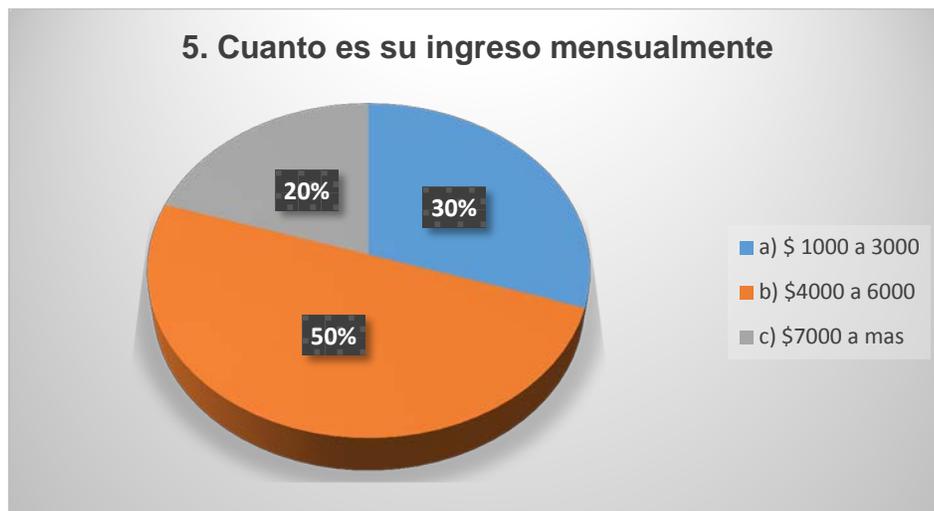




La grafica 13 muestra que cerca del 90 %de las microempresas cuentan con un rango de 1 a 3 trabajadores, mientras que el 10% cuenta de 3 a 6 trabajadores, de las 10 microempresas, solo en una están laborando arriba de los 6 trabajadores.

### Grafica 14

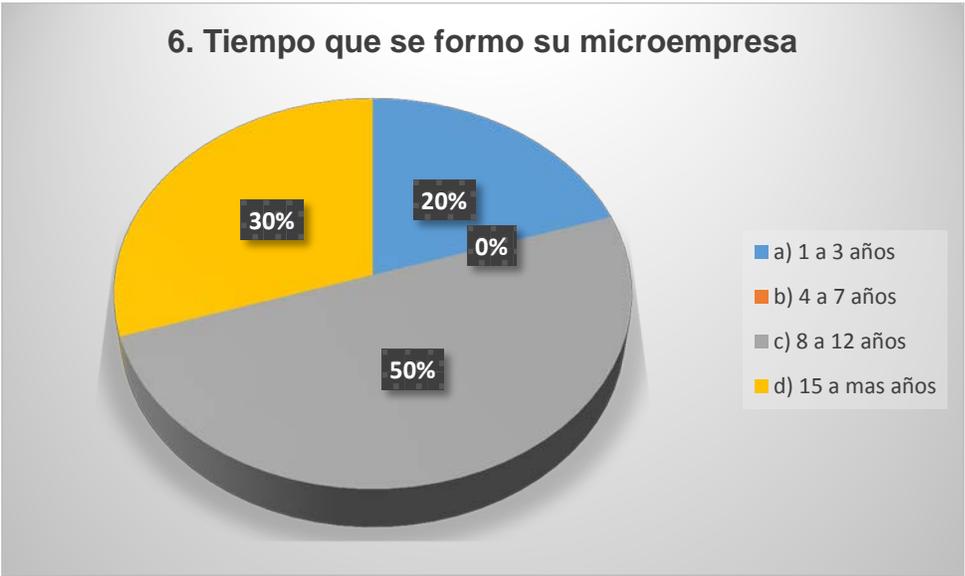
*Graficas 14 Ingreso mensual*



La grafica 14 muestra que el ingreso que perciben mensualmente los empresarios se encuentra el 50% de un rango de \$4000 a \$6000 pesos, mientras que el 30% gana de \$ 1000 a \$3000 pesos y el 20% gana entre \$ 7000 a más.

### Grafica 15

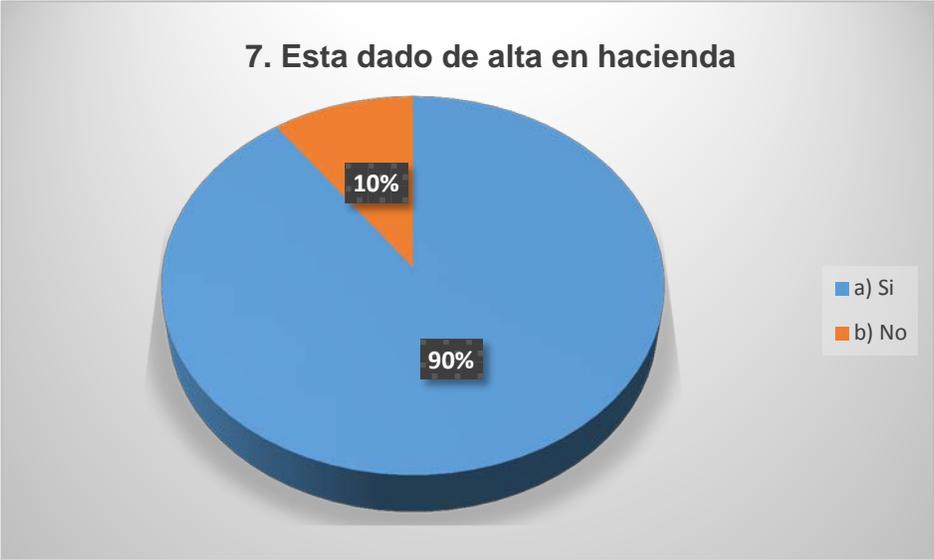
*Graficas 15 Tiempo que se formó la microempresa*



La grafica 15 muestran datos del tiempo que se formaron sus microempresas la cual el 50% indicaron que tienen de 8 a 12 años que se formó su empresa, mientras que el 30% tienen 15 años o más ,el 20% de 1 a 3 años .

### Grafica 16

*Graficas 16 Alta en hacienda*



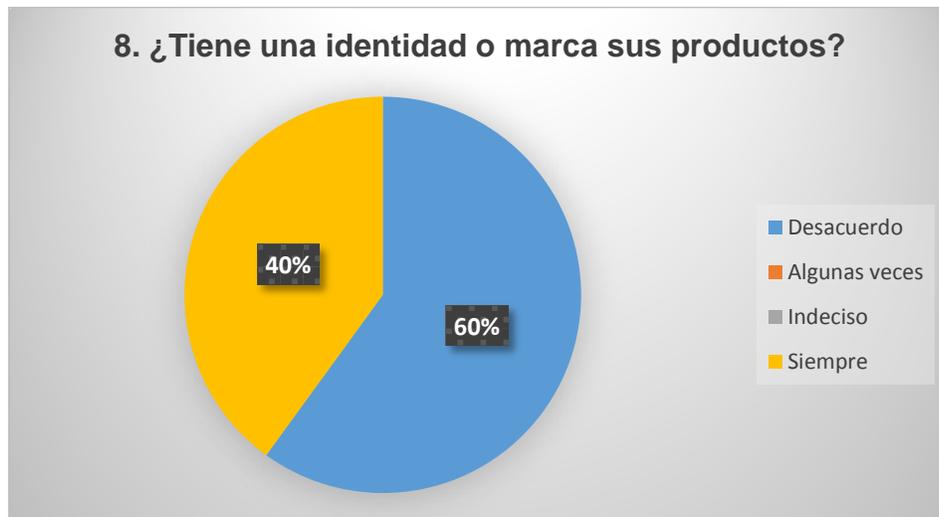


La grafica 16 nos muestra que el 90% de los microempresarios están dados de alta ante hacienda y el 10% no está dado de alta en hacienda

### Grafica 17

*Graficas 17 Marca de los productos*

#### Marketing industria mueblera



La grafica 17 muestra que el 60% de los empresarios dicen no tener una identidad o marca en sus productos y el 40% dicen tener una marca en sus productos.

### Grafica 18

*Graficas 18 Desarrollo de nuevos productos*



La grafica 18 muestra que el 70% de los empresarios algunas veces desarrollan nuevos productos, mientras que el 20% siempre desarrollan nuevos productos y el 10% no desarrollan nuevos productos.

### Grafica 19

*Graficas 19 Toma en cuenta los nichos de mercado*





La grafica 19 muestra que el 60% de los empresarios algunas veces toman en cuenta los nichos de mercados, el 20% siempre toman en cuenta los nichos de mercados y el 20% restante no toman en cuenta los nichos.

### Grafica 20

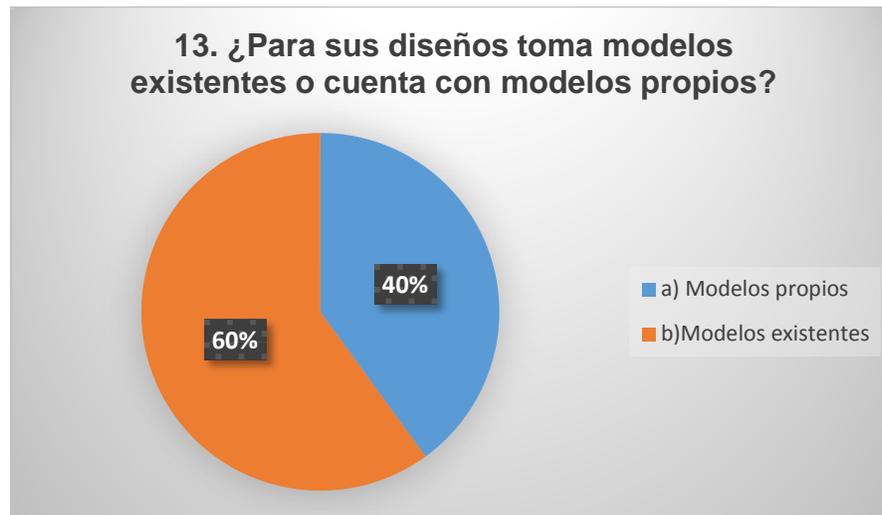
*Graficas 20 Tiene diseño, logotipo sus productos*



La grafica 20 muestran que las microempresas “carpinterías” el 60% no cuenta con un diseño, logotipo para sus productos y el 40% muestran que siempre tienen un logo en sus productos.

### Grafica 21

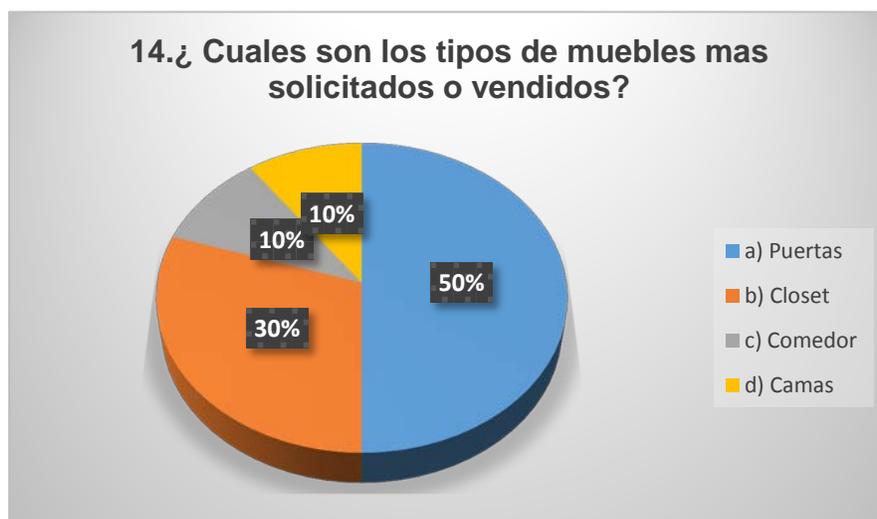
*Grafica 21 Tiene modelos existentes o propios*



La grafica 21 muestra que el 60% de los empresarios toma modelos existentes para sus muebles, mientras que el 40% toma modelos propios para los muebles.

### Grafica 22

*Graficas 22 Cuales son los muebles más vendidos*



La grafica 22 muestra que los muebles que más se venden son las puertas con un 50%, mientras que el 30% son los closet son los que se venden y un 10% son los comedores y el otro 10% son las camas.



### Grafica 23

*Graficas 23 Cuenta con estrategias mercadológicas*

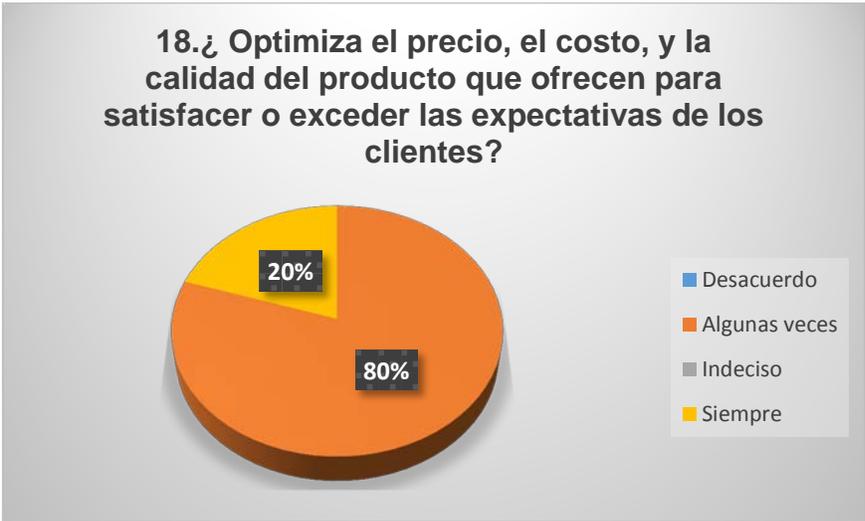


En la gráfica 23 se muestra que cerca del 90% no está utilizando estrategias mercadológicas, es decir no están utilizando estrategias para que su microempresa crezca.

### Grafica 24

*Graficas 24 Optimiza el precio, el costo y la calidad*

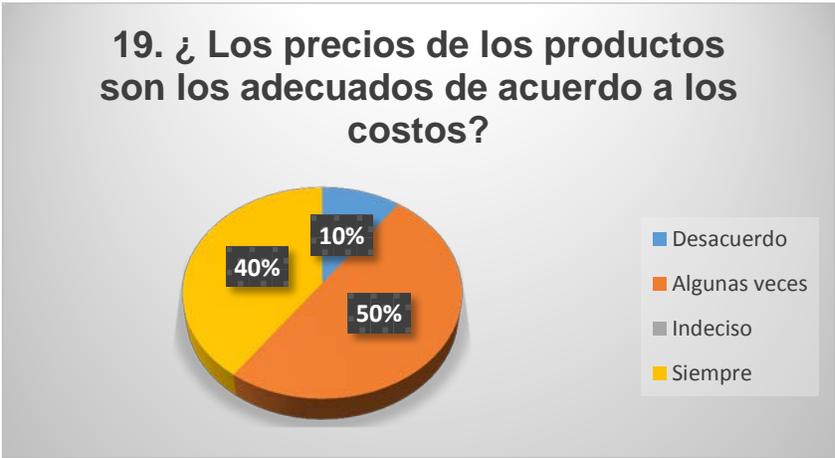
### Precio



La grafica 24 nos indica que el 80% de las microempresas muebleras algunas veces optimiza el precio, el costo y la calidad en el producto, mientras que el 20% siempre optimiza el precio, el costo la calidad.

**Grafica 25**

*Graficas 25 Los precios de los productos son adecuados a los costos*

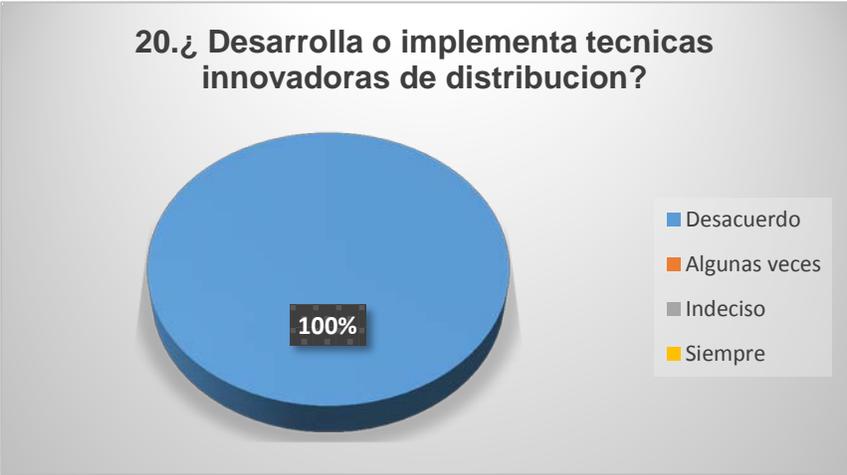


La grafica 25 indica que el 50% que los precios de los productos algunas veces son los adecuados de acuerdo a los costos, mientras el 40% siempre son adecuados a los costos y el 10% no son considerados.

**Grafica 26**

*Graficas 26 Desarrolla o implementa técnicas innovadoras*

**Plaza**



La grafica 26 nos muestra que el 100% de las microempresas no utilizan técnicas innovadoras de distribución.



### Grafica 27

Graficas 27 Aprovecha la herramienta de comunicación para promocionar sus productos

#### Promoción



La grafica 27 nos muestra que el 100% de las microempresas no utilizan agentes de ventas calificados y eficientes.

### Grafica 28

Graficas 28 Los medios de comunicación son los adecuados



La grafica 28 indica que el 90% de las microempresas que los medios de comunicación no son los adecuados nunca los han utilizados mientras que el 10% algunas veces son utilizados.

### Grafica 29

*Graficas 29 Se invierte en publicidad*



En la gráfica 29 se muestra que solo el 30 % está invirtiendo en publicidad para su productos, mientras que el 70% representa que nunca ha utilizado la publicidad, esto



quiere decir que uno este es uno de los problemas principales en las microempresas, no están dando a conocer sus productos.

### Grafica 30

*Graficas 30 Se realizan campañas promocionales*



La grafica 30 indica que el 80% de las microempresas nunca han realizado una campaña promocional y el 20% algunas veces han realizado campañas promocionales

### Grafica 31

*Graficas 31 Las ventas han sido muy buenas en los últimos tres años*

### Competitividad (Desempeño)



La grafica 31 se muestra el porcentaje de las ventas en las microempresas la cual el 70% algunas veces han sido buenas en los últimos tres años mientras que el 30% indican que no han tenido ventas buenas en los últimos tres años.

### Grafica 32

*Graficas 32 Los costos de los productos afectan la competitividad*

#### Costos de producción



La grafica 32 muestran los costos que afectan a la competitividad teniendo un 50% que algunas veces si afectan la competitividad, un 40% siempre ha estado afectando y un 10% no afecta los costos a la competitividad.



### Grafica 33

Graficas 33 Los costos de los pedidos con sus proveedores son bajos



La grafica 33 indican que los costos de pedidos con proveedores si son bajos o no, por lo cual el 80% algunas veces han sido bajos y el 10% siempre han sido bajos los costos y el 10% restante no han sido bajos.

### Grafica 34

Graficas 34 Los costos de la materia prima son bajos



La grafica 34 se da a conocer el 80% algunas veces los costos de la materia prima con proveedores son bajos mientras que el 10% está indeciso en los costos de materias primas y el 1% restante nunca han tenido costos bajos de la materia prima.

### Grafica 35

*Graficas 35 Los costos en las empresas son bajos*



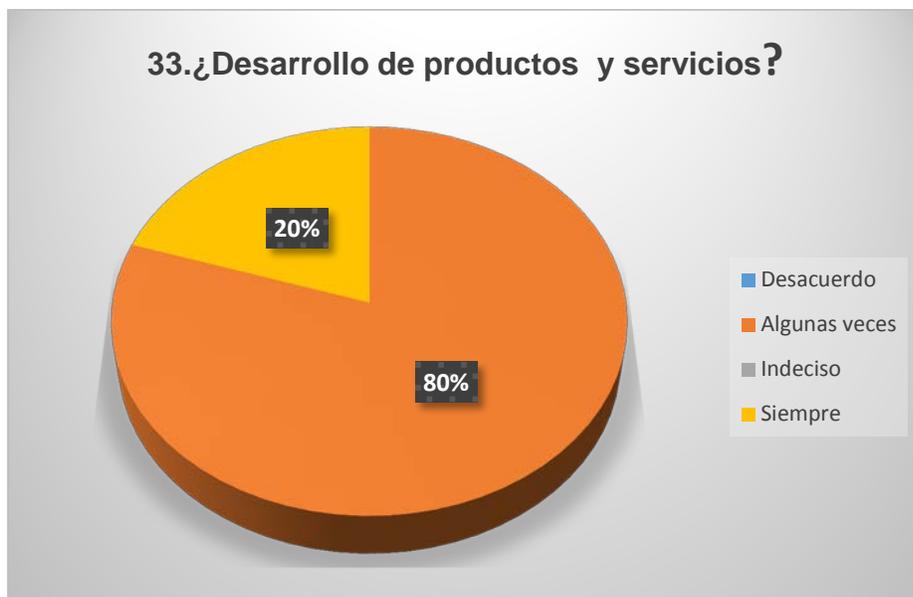


La grafica 35 señala que el 70% algunas veces han sido bajos los costos en las microempresas, mientras que el 30% no han tenido costos bajos en sus microempresas.

### Grafica 36

*Graficas 36 Desarrollo de productos y servicios*

### Tecnología



En la gráfica 36 se muestra que en un 80% están desarrollando nuevos productos y servicios, solo un 20% lo está haciendo, lo cual representa que no se están tomando en cuenta la innovación de nuevos productos.

### Grafica 37

*Graficas 37 Tiene desarrollo de proceso en sus productos*



La grafica 37 muestra que el 60% de las microempresas algunas veces tienen desarrollo en los procesos de producción el 40% no han tenido desarrollo en procesos de producción.

### Grafica 38

*Graficas 38 Tiene mejoramiento en la maquinaria*



La grafica 38 indica que el 70% de las microempresas no han tenido mejoramiento en la maquinaria y equipo, mientras que el 20% algunas veces tienen mejoramiento y el 10% ya han mejorado su maquinaria y equipo.

### Grafica 39

*Graficas 39 Tiene desarrollo de tecnología de información*





La grafica 39 indica que el 100% de las microempresas no cuentan con tecnología de información, no se está utilizando ninguna tecnología, como por ejemplo una base de datos.

### Grafica 40

*Graficas 40 Quienes son sus proveedores de insumos*

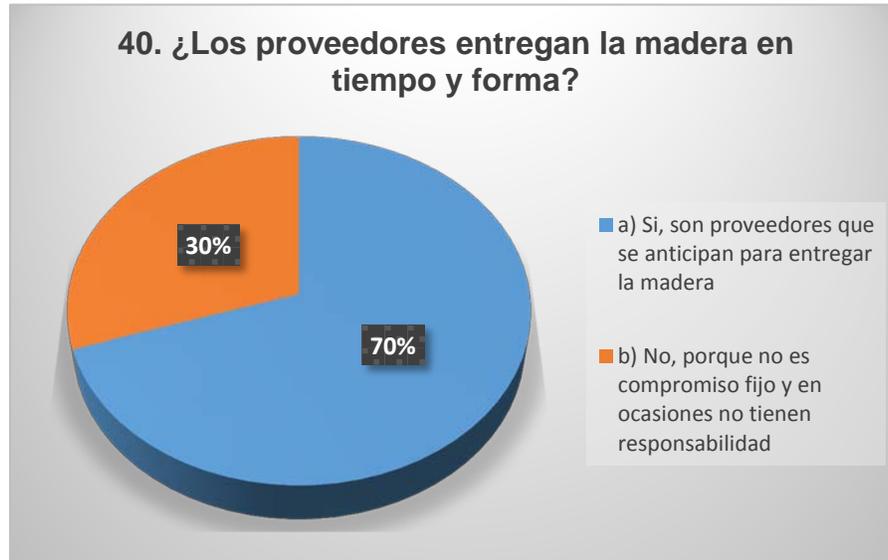
#### Proveedores de insumo



La grafica 40 señala que el 90% de las microempresas muebleras cuenta con proveedores que son empresas sin personalidad jurídica, mientras que el 10% cuenta con proveedores que son empresas con personalidad jurídica.

### Grafica 41

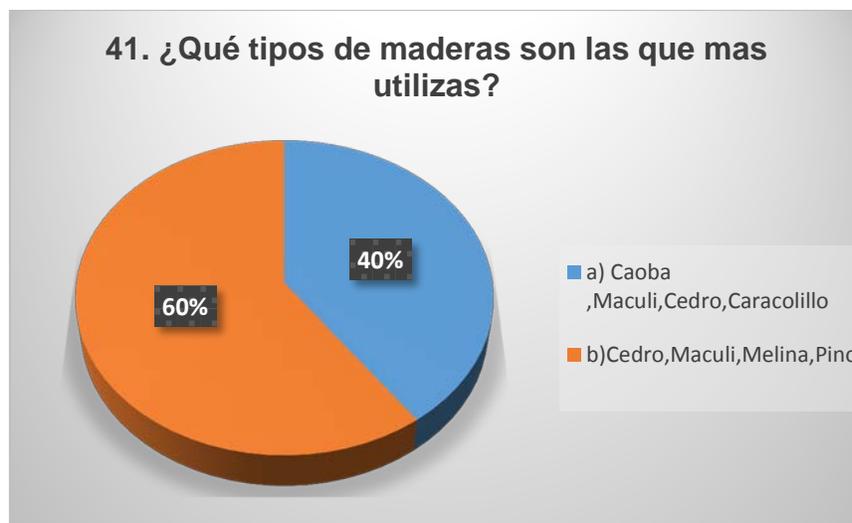
*Graficas 41 Los proveedores entregan la madera en tiempo y forma*



La grafica 41 indica que el 70% de los proveedores se anticipan para entregar la madera y el 30% no entregan en tiempo y forma porque en ocasiones no tienen responsabilidad

### Grafica 42

*Graficas 42 Que tipos de maderas son las que más utiliza*





La grafica 42 muestra que el 60% de las maderas que utilizan las microempresas son el maculi, el cedro, melina y pino, mientras que el 40% de las microempresas utiliza la caoba, maculi, cedro y caracolillo.

### Grafica 43

*Graficas 43 Los proveedores le garantizan calidad en la madera*

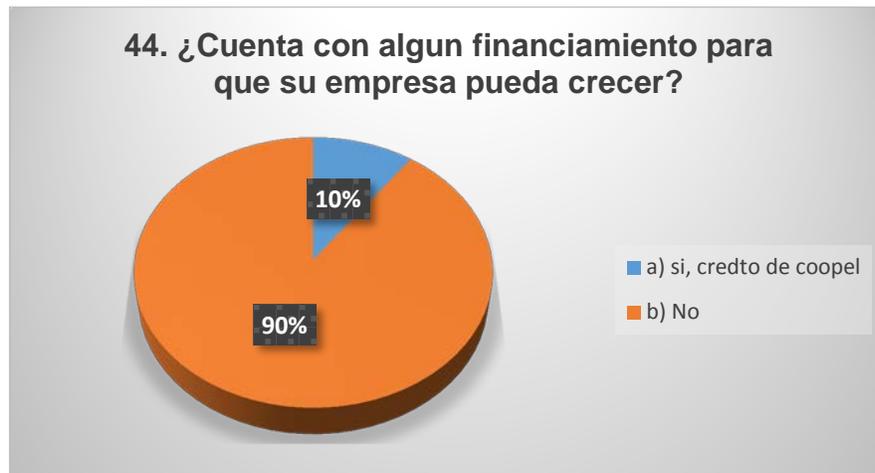


La grafica 43 nos indica que el 90% de las microempresas si le garantizan calidad en la madera es decir madera de primera mientras que el 10% es madera de segunda.

### Grafica 44

*Graficas 44 Cuenta con financiamiento en su empresa*

#### Actividades de apoyo de la empresa



La grafica 44 indican que el 90% de las microempresas no han recibido financiamiento para que su empresa pueda crecer y el 10% es decir una microempresa si tiene credito de coopel.

### Grafica 45

*Graficas 45 Cuenta con capacitación*



La grafica 45 muestran si las microemresas cuentan con alguna capacitacion con un 60% que algunas veces si son capacitados mientras que un 30% no han tenido capacitacion y un 10% esta indeciso .



### Grafica 46

Graficas 46 Cuál es su mercado principal

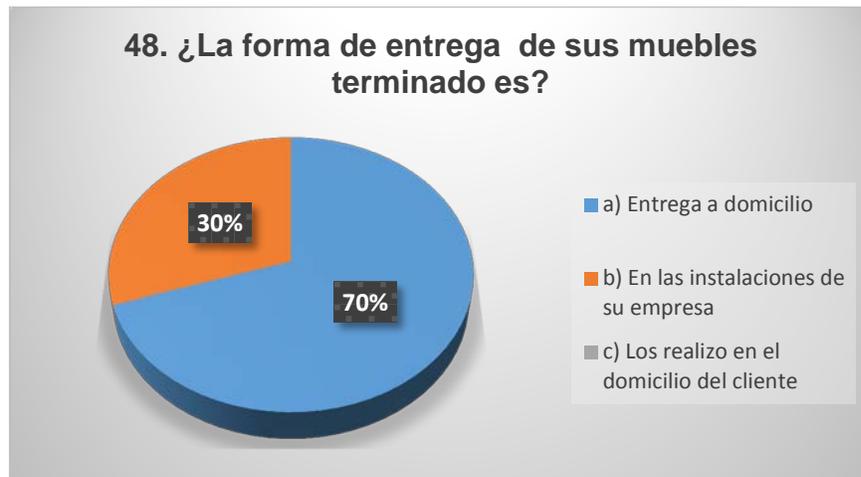
### Servicio postventa



La grafica 46 muestra el mercado principal que tienen las microempresas del sector mueblero teniendo un 90% su mercado son al cliente que deseen un mueble mientras que el 10% tiene como mercado las mueblerías de Balancán.

### Grafica 47

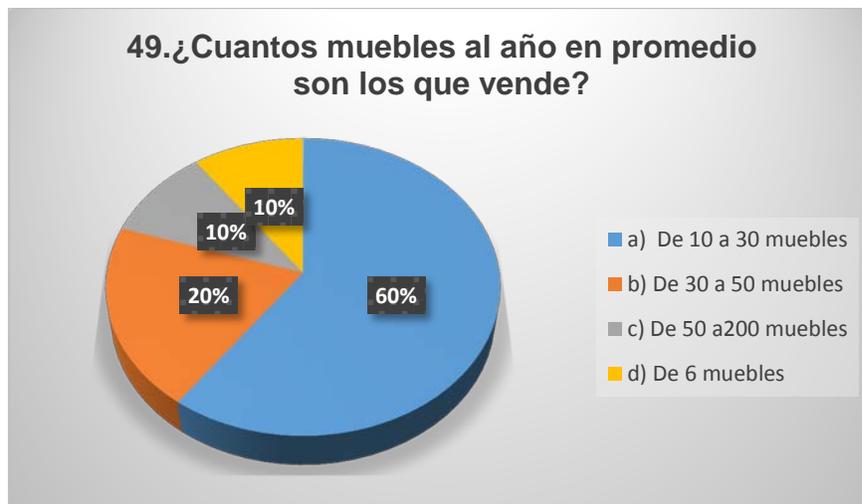
Graficas 47 La forma de entrega del mueble es



La gráfica 47 indica que el 70% de las microempresas entregan sus muebles a domicilio y el 30% indican que lo hacen en sus instalaciones.

### Grafica 48

*Graficas 48 Cuantos muebles al año son los que vende*

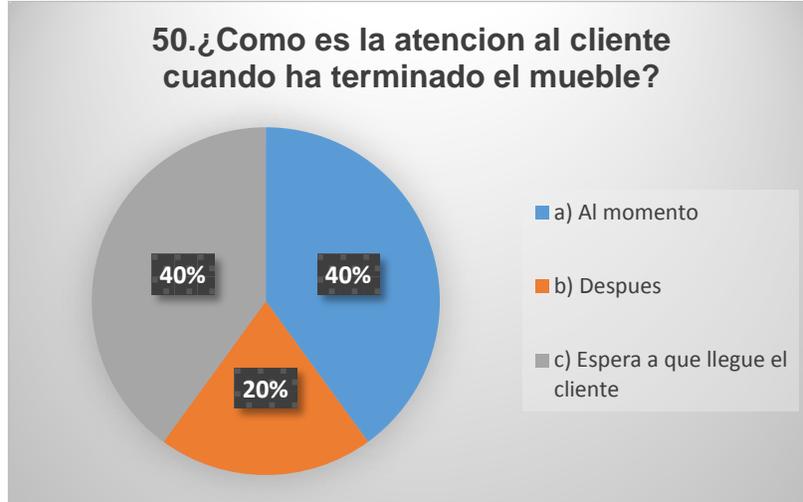


La grafica 48 muestra el total de muebles que se venden al año por lo cual el 60% de las microempresas venden entre 10 y 30 muebles, el 20% vende de 30 a 50 muebles, el 10% vende de 50 a 200 muebles y el 10% restante vende solo 6 muebles al año



## Grafica 49

*Graficas 49 Como es la atención al cliente*



La grafica 49 muestra como es la atención que se tienen a los clientes teniendo como el 40% la atención es al momento, el otro 40% espera a que llegue el cliente y el 20% restante se realiza después que ha terminado el mueble.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*Este capítulo se da a conocer a manera general a que conclusiones se logró llegar y las posibles recomendaciones mismas que son de gran utilidad para que las MiPyMes del sector mueblero tengan ventajas competitivas y un mejor posicionamiento en el mercado.*

#### 6.1 Conclusiones

A través de la investigación y la aplicación de la encuesta a los empresarios en las MiPyMes del sector mueblero de Balancán Tabasco se pudo analizar que las MiPyMes no son competitivas es decir no cuentan con las herramientas necesarias que las ayude a obtener ventajas competitivas frente a su competencia. Y esta situación las hace que no tengan participación por la cual quedan rezagadas al no tener PIB en el mercado. Debido a esta situación es importante que las MiPyMes conozcan y apliquen unas de las estrategias que existen para ser competitivas y dar mayor valor a sus muebles desde la obtención de la materia prima y dar seguimiento al cliente con un alto valor satisfaciendo así sus necesidades solo así las MiPyMes podrán diferenciarse en cuanto a su producto y se lograra minimizar los costos.

#### 6.2 Recomendaciones

- Que las MiPyMes del sector mueblero utilicen la herramienta de cadena de valor para obtener ventajas competitivas.
- Que los empresarios busquen nuevos mercados para que tengan una aportación al PIB.
- Que busquen minimizar los costos dentro de la microempresa para que maximizen sus ganancias.
- Que ofrezcan muebles de alta calidad.



# A

## CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA EN EL QUE SE PARTICIPO.

*Se describirá el área en que se realizó la investigación de campo detallando la localización y cultura de la ciudad de Guadalajara, Jalisco seguido de una breve descripción del Centro universitario de Ciencias Economías Administrativas.*

### **Antecedentes de Guadalajara Jalisco**

La Ciudad de Guadalajara se ubica en el Estado de Jalisco en la zona occidente de la República Mexicana. La Ciudad de Guadalajara es considerada como la tercera ciudad de negocios más importante de la República Mexicana. Después del Distrito Federal y la Ciudad de Monterrey.

El municipio de Guadalajara se localiza al centro del Estado, un poco cargado al oriente, en las coordenadas 20° 36' 40" a los 20° 45' 00" de latitud norte y 103° 16" 00" a los 103° 24' 00" de longitud oeste, a una altura de 1,700 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Zapopan e Ixtlahuacán del Río, al oriente con Tonalá y Zapotlanejo, al sur con Tlaquepaque y al poniente con Zapopan.

Guadalajara es un municipio con un total de habitantes de 1 460 148 entre mujeres y niños.



Guadalajara es una ciudad y municipio mexicano, capital y urbe más poblada del estado de Jalisco. Se localiza en el occidente de México, al centro de Jalisco, en la zona geográfica conocida como Valle de Atemajac. Es la segunda megalópolis más poblada del país con 1.495.182 8 habitantes y forma parte de la zona metropolitana de Guadalajara, junto con otros ocho municipios, considerada la segunda área urbana más poblada en México y la décima en América Latina, con 4.434.878 habitantes. Su territorio limita al norte con los municipios de Zapopan e Ixtlahuacán del Río, al oriente con Tonalá y Zapotlanejo, al sur con San Pedro Tlaquepaque y al occidente con Zapopan. Se ubica en la macrorregión de El Bajío, específicamente en el Bajío Occidente o Centro Occidente (México). Se encuentra a 538 km de la capital del país, la Ciudad de México 9 10

El municipio en 2010 contaba con 2 localidades. Guadalajara es la localidad más poblada con 1 millón 495 mil 182 personas, y representaba casi el 100 por ciento de la población, seguida de Las Juntas (Planta Hidroeléctrica) con una población total de 7 personas. Se estima que para el 2015 esta población aumentará a un millón 506 mil 359 habitantes, donde 722 mil 581 son hombres y 783 mil 778 mujeres, representando el 18.99 por ciento de la población total del estado.

Esta ciudad es una de las más importantes en el país y en Latinoamérica, ya que cuenta con la presencia de grandes empresas y grandes bases comerciales. Cabe destacar la importancia cultural y económica que ejerce en México. Actualmente con 4 millones de habitantes junto con Zapopan, Tonalá, Tlaquepaque, Tlajomulco de Zúñiga y El Salto, Guadalajara es la segunda ciudad del país en población. La importancia de la ciudad es grande, por su generación de empleos y establecimiento de grandes empresas como Siemens, Kodak y Coca-Cola, así como una creciente cantidad de industrias tecnológicas y electrónicas como Solectron, Intel, Motorola, IBM, JPL Pantera, Toshiba o Hewlett-Packard.



## Localización



*Ilustración 4 Mapa de localización de Guadalajara*

Localización de la universidad de Guadalajara





## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

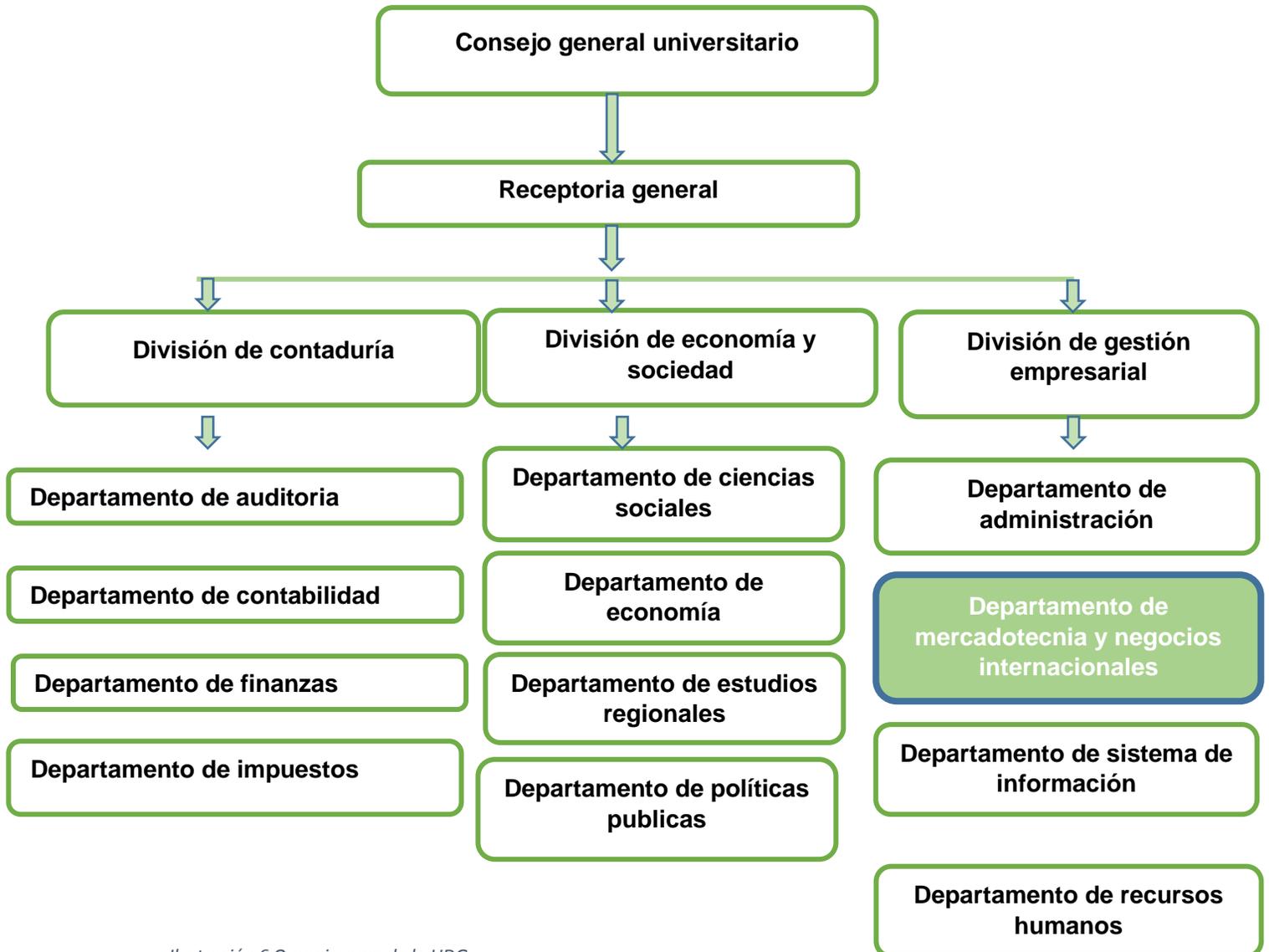


Ilustración 6 Organigrama de la UDG



# B

## CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA EN EL QUE SE PARTICIPO.

*En este apartado se hace una descripción detallada de las microempresas (MiPyMes) “Carpinterías de Balancán Tabasco” además de describir su localización en el municipio.*

### **Balancán**

El municipio de Balancán se localiza en la región Usumacinta, teniendo como cabecera municipal a la ciudad de Balancán de Domínguez que se ubica al norte del estado, entre los paralelos 17°48' latitud norte y 91°32' longitud oeste. Colinda al norte con el estado de Campeche, al sur con los municipios de Tenosique y Emiliano Zapata; al este con el estado de Campeche y la república de Guatemala; al oeste con el municipio de Emiliano Zapata y el estado de Campeche.



## Mapa de Balancán

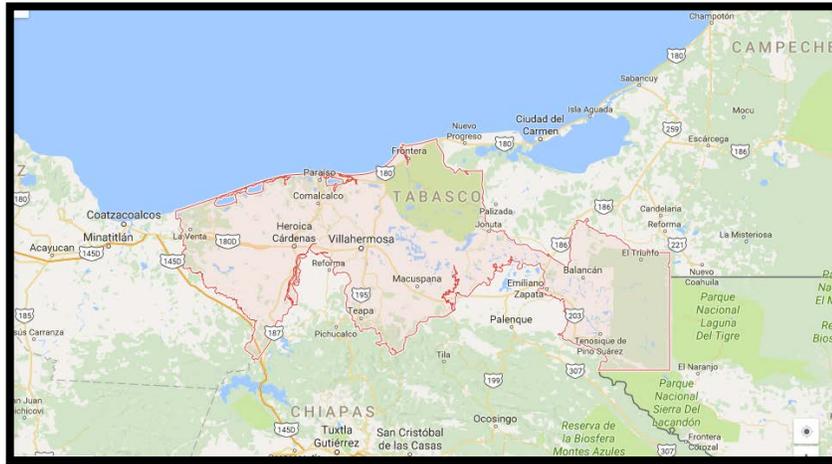


Ilustración 7 Mapa del municipio de Balancán

## Mapa de macro localización de Balancán

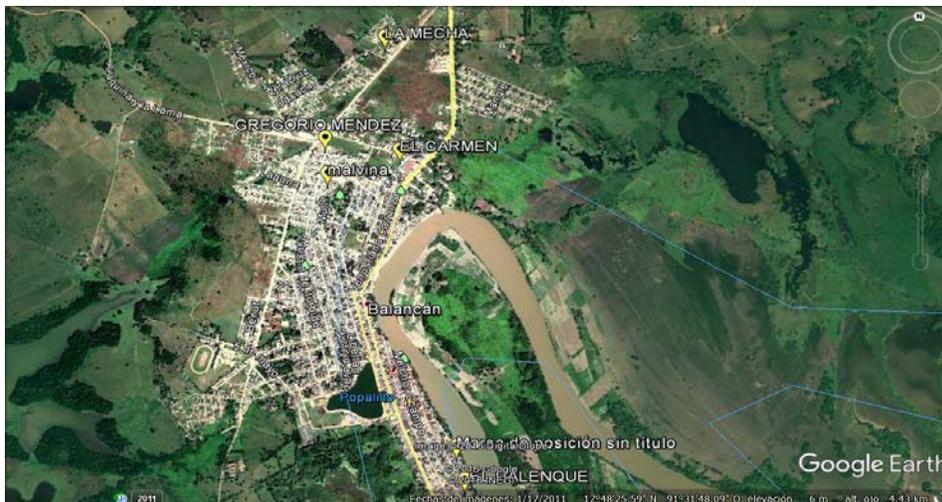


Ilustración 8 Microlocalización del municipio de Balancán



## Ubicación de las de las MiPyMEs muebleras en Balancán



*Ilustración 9 Ubicación colonial la mecha*



*Ilustración 10 Ubicación colonial el Carmen*



Ilustración 11 Ubicación Gregorio Méndez





*Ilustración 12 Ubicación colonial las Malvinas*



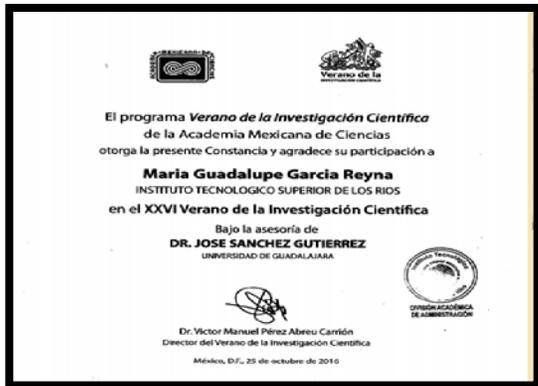
*Ilustración 13 Ubicación colonial el palenque*



# Evidencias



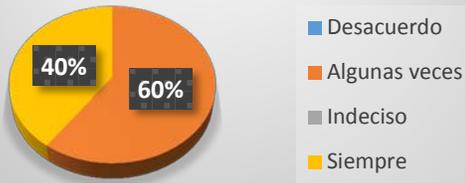




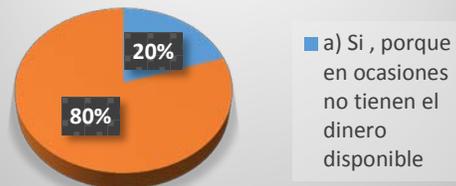


## Anexos

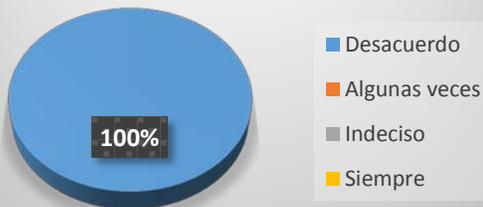
10. ¿Se distingue por la especialización de sus productos?



17. ¿Tardan en ser vendidos los muebles de maderas?



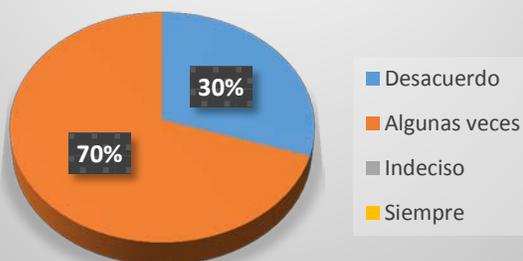
21. ¿Utiliza agentes de ventas altamente calificados y eficientes?



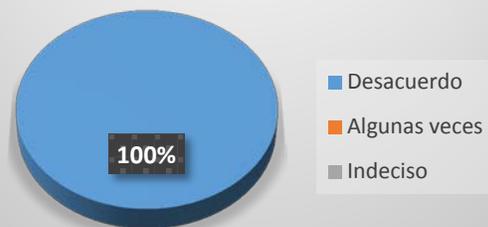
23. ¿Se tiene a una persona responsable capaz de monitorear la promoción de sus productos o servicios?



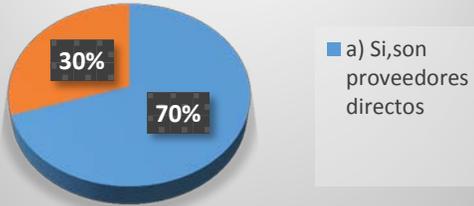
28. ¿Las utilidades han sido buena en los últimos tres años?



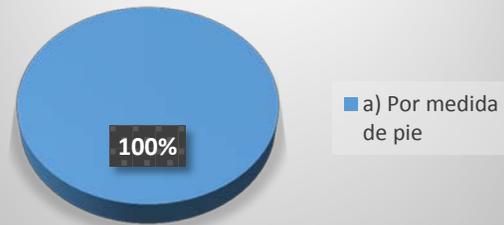
35. ¿Tiene planificación de proyecto?



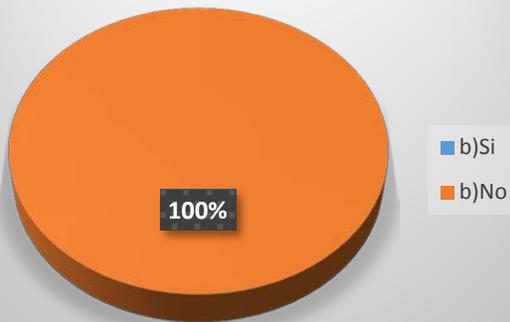
39. ¿Existe contacto directo con los proveedores?



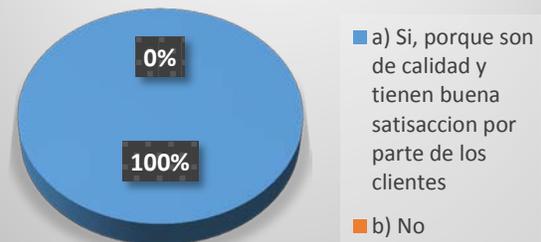
42. ¿De que manera compra o adquiere la madera?



45. ¿Cuenta con inversores en su empresa?



51. ¿ Considera que su empresa cumple con la satisfaccion al cliente?





## Bibliografía

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor.

Alva Sánchez, C., Reyes Pérez, C., & Villanes Arroyo, N. (2013). *Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora* (Doctoral dissertation, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. Escuela de Postgrado).

Álvarez Pérez, Dolores; Castro Casal, Carmen; (2001). Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Revista Galega de Economía*, junio.

Copiar

Arroyo, J. A. M., Moreno, I. C. E., & Jiménez, M. A. V. (2013). ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE. *Revista Nicolaíta de Estudios Económicos*, 8(1), 95-125.

Andrade, S. G. (2015). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. (Spanish). *Estudios Fronterizos*, 16(32), 163-193.

Andreu, A.E., Martínez-Villanova, M. R. (2011). *Cómo gestionar una PyMEs mediante el cuadro de Mando*. Madrid: ESIC

Arias Patricia, 2004. Linaje y Vicisitudes de la Cultura Empresarial en Jalisco en Revista Espiral, *Estudios sobre Estado y Sociedad*, Vol. X, No 30. Mayo Agosto. Universidad de Guadalajara. ISSN 1665-0565 PP 85-108

Bianchi, E., & Szpak, C. (2015). Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empresarial. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(1), 11-27.

Botero Pinzón, Luz Dary; (2014). INTERNACIONALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD. *Revista Ciencias Estratégicas*, Julio-Diciembre, 187-196.

Castaño, Carlos; Quecedo, Rosario; (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, Sin mes, 5-39.



Copiar

Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

Constantino, N. y Pellegrino, R. (2010). Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(1), 27–40.

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideas propias Editorial SL.

Cracolici, M., Nijkamp, P. y Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency. *Tourism Economics*, 14, 325–342

consultores. (2013). [www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares](http://www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares). Obtenido de <http://www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares#sthash.YpHetqIM.dpuf>.

de Parra, H. C. R. (2016). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de relaciones entre estos tres conceptos. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2(2), 46-65.

de Leon Estavillo, V., Lopez, M. T. C., Moreno, F. J. L., & Reyes, S. R. (2016). Implementation Of The Electronic Invoice In Trade And Services Sector In Mexico. Evidence Of Trade And Services Sector, Impacto De La Implementacion De La Factura Electronica En Las Mipymes Del Sector Comercio Y Servicios En Mexico. *Revista Global de Negocios*, 4(6), 85-94.

Demuner, M.R. & Mercado, P. (2011). Gestión de calidad en pymes manufactureras certificadas con ISO 9001-2000. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 9(35), 79-97.

Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). *Administración de recursos humanos* (No. 658.3/D47hE/11a. ed.). Pearson educación.

Elguera Curi, R., Saji, P., Elliott, N., & Abarca Durand, C. (2016). Propuesta de mejora de la gestión de la cadena administrativa de logística de la empresa constructora Pacco Constructores SCRL.

Escauriaza, Martha y Tintoré, Joaquín, (2001), *Innovación en Servicios*, Cotec, Madrid.



Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk y Mayer-Stamer, Jörg. (1996) “Systemic Competitiveness: New governance patterns for industrial development”. Editorial Frank Cass. Inglaterra, Gran Bretaña

Fernández, E. y Fernández, Z. (1988). Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. España. Editorial Ariel.

Copiar

Frances, A. (2001). **Estrategias para la Empresa en la América Latina**. Ediciones

Frances, Antonio, (2006).Estrategias y planes para la empresas: con el cuadro de mando integral (1ra edición) Libro en línea. Editorial Pearson educación.pag 100-161

GALARZA, F. B., & GUILLERMO DÍAZ, J. (2015). Productividad total de factores en la agricultura peruana: estimación y determinantes. (Spanish). *Economía* (02544415), 38(76), 77-116.

García, Ana María García, et al. "Competitividad en el sector agropecuario: Una revisión de métodos aplicados." *Revista Venezolana de Gerencia* 20.72 (2016).

García, E. S., Rosada, A. R., de Jesús Fernández Clúa, M., García, R. F., & Alfonso, D. G. (2009). EL ENFOQUE TERRITORIAL DE LA CALIDAD Y SU IMPACT EN LA COMPETITIVIDAD. (Spanish). *Centro Azúcar*, 36(1), 83-89.

(García Cáceres, R. G., Valdivieso, S. T., Escobar, É. O., Díaz Gómez, H. B., Rosa Vallejo Díaz, B. M., & Castro Silva, H. F. (2009). CREACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA. (Spanish). *Cuadernos De Administración* (01203592), 22(39), 235-256.

GAYOSSO APARICIO, V. E. R. Ó. N. I. C. A., RAMÍREZ SEGOVIANO, R. O. L. A. N. D. O., VERDUSCO ZERTUCHE, H. R., MA, C. A., & FAJARDO OYERVIDES, A. D. (2016). ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN LA REGIÓN OTOMÍ-TEPEHUA.

Gómez Niño, Ofelia; (2012). Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles. *Cuadernos de Administración*, Enero-Junio, 53-64.

Copiar

Ketchen, D., Hult, G., y Slater, S. (2007). “Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, 28(9), pp. 913- 931.



González, M. A. M., & Vázquez, J. L. P. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, 197, 47-63.

Gosso, F. (2010). *Hiper satisfacción del cliente*. Panorama Editorial.

Galindo, F. (2007). *Administración II* (primera ed.). México: Grupo Patria.

Gómez Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Colombia: Norma.

Gongora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Magazines*, 2-5.

Hernández, A. D., López, J. D. J. U., & Mora, J. A. F. (2016, April). EL IMPACTO QUE TIENE EL MARKETING SOBRE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD. In *Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (Vol. 9, No. 1, pp. 149-169).

Herrera, M.F. y Osorio, J.C. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios Gerenciales*, 99, 69–88.

Hlupic, V., Knowledge and Business Process Management., Idea Group Inc. Hershey, PA, USA, 2002.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

[http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/cuadros\\_comparativos/bancos/cuentas\\_credito/pymes/empresario\\_pyme.pdf](http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/cuadros_comparativos/bancos/cuentas_credito/pymes/empresario_pyme.pdf)

<http://www.sri.gob.ec/de/32>

<http://www.uao.edu.co/emprendimiento/definicion-de-pymes-segun-normas-internacionales-de-informacion-financiera/>

<http://novedadesdetabasco.com.mx/2016/09/18/genera-mipymes-el-52-del-pib/>

<http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/9.1.pdf>

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvin\\_egi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvin_egi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)



<https://pymes.org.mx/municipio/balancan-f2b6.html>

[http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/5-](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/5-MiPyMesyEMPRESAFAMILIAR/3-)  
[MiPyMesyEMPRESAFAMILIAR/3-](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/5-MiPyMesyEMPRESAFAMILIAR/3-)

[InvestigacionConcluida/04.%20EI%20Ciclo%20de%20Vida%20de%20las%20MIPYMES.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/5-MiPyMesyEMPRESAFAMILIAR/3-InvestigacionConcluida/04.%20EI%20Ciclo%20de%20Vida%20de%20las%20MIPYMES.pdf)

<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=35753#.WM7EUG81>

[IU](#)

[http://www.manufactura.mx/industria/2017/01/02/sector-manufacturero-](http://www.manufactura.mx/industria/2017/01/02/sector-manufacturero-no-crecera-en-2017)  
[no-crecera-en-2017](http://www.manufactura.mx/industria/2017/01/02/sector-manufacturero-no-crecera-en-2017)

Jenkins, R. (2008). *Ambiente e Industria en Mexico*. Mexico : Colegio de Mexico.

Jose, I. (2006). Empresa familiares My Pymes.

Kanaway, G. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*, 4ª ed. Suiza: oit.

Kannan, V.R. y Tan, K.C. (2002). Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 11–21

Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Nueva York: Prentice-Hall.

Kurtz, D. L. (2012). *Marketing contemporáneo*. México D.F.: Cengage Learning.

Kumar, K., Subramanian, R., y Strandholm, K. (2011). Market orientation and performance: does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 234247

Lara, F., & Vanessa, D. (2015). *Marketing Relacional y su incidencia en la fidelidad de los clientes del Mercado Central de Ambato*.

López Gumucio, Ricardo; (2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. *PERSPECTIVAS*, . 67-81.

Lozano Gonzales, oscar. (2002). *Estrategias de la cadena de valor de valor. Manuel para ejecutivos. Sistemas interactivos de consultoria S.A de C.V*



- Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. 16.
- Munch Galindo, L. (2009). *Fundamentos de administración* (octava edición ed.). Mexico: Trillas.
- Martínez, Coor Guillermo Ramírez. *Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos*. UDO, 2004
- Mathison, Luis; García, Luis; Gándara, José; Primera, Carlos; (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, julio, 65-83.
- ALARZA, F. B., & GUILLERMO DÍAZ, J. (2015). Productividad total de factores en la agricultura peruana: estimación y determinantes. (Spanish). *Economía* (02544415), 38(76), 77-116.
- Medina y Naranjo (2014). Variables Relevantes en el diseño de estrategias de competitividad en Pymes. *Revista Orbis* No 27 Año 9, Pag (116-119)
- Melo, L. A. R., & Torres, C. M. G. (2014). Marco conceptual sobre el manejo de la información y la aplicación de TIC en la toma de decisiones de las pequeñas empresas. *Estrategias*, 10(19), 15-24.
- Morillo, Marysela C.; (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. *Actualidad Contable Faces*, enero-junio, 53-70.
- Muller, G., "El caleidoscopio de la competitividad" *Revisita de la CEPAL* ,Nº .58, Santiago de Chile ,CEPAL, 1995.PP.137-148.
- Muñoz C., Cristián; Fuente S., Mario De La; (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos?. *Panorama Socioeconómico*, mayo,
- Muñoz, M., Carmenessy, E., Martínez, G., Alicia, B., & López, S. E. (2015). *Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano en la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- na soto, rosario (2003). Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos (versión en línea) *Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios*, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre. Derechos Reservados © 2003.



Nieto, M. (2013). *Ideas Para Pymes*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2013. Obtenido de [http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa\\_familiar\\_negocio\\_familia\\_emprender](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender)

Nunes, Dionara; Roark, Geraldina; Ottogalli, Daiana; Rohvein, Claudia; Paravie, Diana; Urrutia, Silvia; (2013). METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES. *Revista Ciencias Estratégicas*, Enero-Junio, 49-68.

Copiar

Orlandi, P. (2006). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador.

olmedo, f. (2004). (19, Ed.) *Estrategia magazine*, 3.

ONUDI 2016.

Padilla Hernández, Salvador; (2008). Conocimiento tecnológico: el desafío para las PyMES en México. *Economía y Sociedad*, Julio-Diciembre, 11-26.

Pedroza, A. (2012). Modelo para la gestión estratégica de la tecnología (GET). *Revista Universidad EAFIT*, 37(122), 23-37.

Perez, C. La modernización industrial en America Latina y la herencia de la sustitución de importaciones, Comercio exterior ,México .Banco nacional de comercio exterior ,1996.

Plazas Herrera, M. A., & Romero Jiménez, F. D. (2016). Implementación de SaaS por parte de las MiPyMEs en Colombia caso aplicado en el sector de sistemas hidráulicos y equipos de bombeo.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (1986). **Ventaja Competitiva**. Editorial C.E.C.S.A. México.

Porter. M estrategia competitiva .Mexico.CECSA 1991

Press, E. (2011). *Empresas de familias*. Mexico: Granica.

Quintero, Johana; Sánchez, José; (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, Septiembre-Diciembre, 377-389.



- Quiroga, I. J. (2009). Logística de entrada. *Abastecimiento–logística de compra–transporte–stocks–diseño de almacenes*.
- Quintero, J. (2006). la cadena de valor :una herramienta del pensamiento estrategico. (Telos, Ed.) *Revistas de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 8, 377-389.
- Ramírez, José Luis; Vega, Oscar; (2015). SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL E INNOVACION PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. *Télématique*, Julio-Diciembre, 201-213.
- Ramirez, D. (2004). *Empresas competitivas*. Mexico: McGRAW.
- Ramos, José Ramón (2002). Competitividad empresarial Siglo XXI. UNAM, Pág.: 2- 6.
- Reyes, M. D. C. P. OPTIMIZACIÓN DE LA RED LOGÍSTICA, PARA LA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS DE PRODUCTO TERMINADO EN LA EMPRESA FARMEX INTERNATIONAL.
- Rodríguez Centeno, J. C. (2004). La publicidad como herramienta de las distintas modalidades de comunicación persuasiva. *Global Media Journal*, 1(1).
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). ¿ *Qué es la competitividad?*. No. 9 (No. 9). Iica.
- Rojas-Dosal, José Adrián; (2005). Desarrollo tecnológico. *Cirugía y Cirujanos*, . 327-329.
- Rosales, O. y Kuwayama, M. (2007). América Latina al encuentro de China e India: perspectivas y desafíos en comercio e inversión. *Revista de la CEPAL*, 93, 85–108
- Rubio Luis, Baz Verónica, (2005). El Poder de la Competitividad. Primera edición. CIDAC, México.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Sallenaves ,J.P.La gerencia integral, Colombia,grupo Editorial ,Norma,1995
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(26).
- Santesmases, M (1991) Marketing: conceptos y estrategias .Madrid: Pirámide
- Santillán., Efraín (2004) Estrategias para la optimización de los recursos humanos .segunda edición .Impreso en México



Sparano, T.; Takashi, H.; da Rocha, R. y Damião, E. (2014). An analytical framework for miles and snow typology and dynamic capabilities. *Revista IberoAmericana de Estrategia - RIAE*, 13(1), 2433.

Saavedra, G. M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134

Tapies, Josep; (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universidad Business Review*, Sin mes, 12-25.

Tidd, J., From knowledge management to strategic competence: Measuring Technological., Market and Organizational Innovation., en *Series on technology management*, Vol. 3, 2000.

Tomta, D., & Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *Criterio libre*, (11), 145-164.

VANEGAS, C. M. (4 de Marzo de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cadenas-de-valor.htm>

Vergíu Canto, Jorge. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, Enero-Junio, 17-28.

Vergiu, J. (2013). Cadena de valor como herramienta de gestion para una empresa de servicio. (I. Data, Ed.) *Produccion y Gestion*, 17-28.

Zamacona soto, rosario (2003). Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos (versión en línea) *Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios*, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre. Derechos Reservados © 2003.