



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

**ITM**

TESIS:

**“Estrategias de Competitividad de los micronegocios en  
Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de  
marginación del municipio de Mérida, Yucatán”.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

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

PRESENTA:

**RAÚL ANTONIO MANZANO SANTANA**

ASESOR:

**M.C. ANDRÉS PEREYRA CHAN**

COASESOR:

**DR. JOSÉ GABRIEL MÉNDEZ CAMPOS**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**11 MAYO 2021**

DEPENDENCIA: Div. de Est. de Posg. e Inv.  
No. DE OFICIO: X-03321

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN.

Mérida, Yucatán, 24 febrero 2021

**C. RAÚL ANTONIO MANZANO SANTANA  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su director **Andrés Miguel Pereyra Chan** y la comisión revisora integrada por **Hermila Andrea Ulbarri Benítez**, **Ana María Canso Esquivel** y **Raúl Alberto Santos Valencia**, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

**"ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LOS MICRONEGOCIOS EN SANTA CRUZ PALOMEQUE,  
SUBCOMISARÍA CON ALTO ÍNDICE DE MARGINACIÓN DEL MUNICIPIO DE MÉRIDA, YUCATÁN"**

**ATENTAMENTE**

Excelencia en Educación Tecnológica  
"No Hay Signe Mores"



**M.C. Hermila Andrea Ulbarri Benítez**  
Jefa de la División de Estudios de  
Posgrado e Investigación

csp. Archivo  
HAUR/AMPC/tao



Km. 3 Carretera Mérida-Progreso A.P. 911 C.P. 97110 Mérida  
Yucatán, México, Tels. 994-56400, Ext. 10001, 10401  
10601, 10201 email:contacto@merida.tecn.mx  
web: imerida.mx





## DEDICATORIA

A Yelena Guadalupe:

Porque todo lo que hago desde 2008 es por y para ti. Te amo hija.

A Angela Barceló Jiménez y Luis Felipe Santana Chin:

Con ustedes comenzó todo, se que estarán mirando y vigilando mis pasos desde ahí, donde estén.

A Braulio Antonio y Carly Hadaza:

Luchen y persigan sus sueños, todo se puede lograr. Espero que mi camino les sirva de ejemplo. Espero estar ahí cuando lo logren.

## RESUMEN

Las microempresas han sido causa de múltiples estudios académicos, y esto se debe a su importancia en la creación de fuentes de empleo y por el potencial que representan como actores económicos. Sin embargo, la mayoría de las microempresas no sobrevive más allá de los 5 años. Por ello es importante analizar los factores competitivos que ayudan a estos pequeños negocios a no fracasar.

Las estrategias competitivas permiten a los microempresarios obtener ventajas frente a sus rivales en el mercado en el que se encuentran, lo que les genera mejorar sus ingresos, su captación de clientes y asegurar su supervivencia.

El objetivo de esta investigación es llevar a cabo el análisis de las estrategias competitivas de las microempresas la subcomisaría con alto índice de marginación Santa Cruz Palomeque, del municipio de Mérida, Yucatán, con el fin de generar propuestas de capacitación a los microempresarios, y con ello dotarlos de los conocimientos necesarios que les facilite la toma de decisiones de forma tal que incida en su desarrollo.

La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, de corte transversal. Para la obtención de toda la información se utilizó un cuestionario con 52 ítems con cuatro variables (estrategias, diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y apoyos) mismas que se aplicaron a los dueños de los micronegocios. Posteriormente, con la información se procedió a identificar y analizar las estrategias competitivas que adoptan los microempresarios para generar las propuestas de capacitación adecuadas. Para finalizar, se propusieron mejoras de forma específica y general por cada variable estudiada.

Palabras claves: **microempresa, estrategias, competitividad, comisaría.**

## **ABSTRACT**

Microenterprises have been the cause of multiple academic studies, and this is due to their importance in creating sources of employment and the potential they represent as economic actors. However, most microenterprises do not survive beyond 5 years. For this reason, it is important to analyze the competitive factors that help these small businesses not to fail.

Competitive strategies allow microentrepreneurs to obtain advantages over their rivals in the market in which they are, which generates them to improve their income, their acquisition of clients and ensure their survival.

The objective of this research is to carry out the analysis of the competitive strategies of microenterprises at the Santa Cruz Palomeque small town with a high rate of marginalization, in the municipality of Mérida, Yucatán, in order to generate training proposals for microentrepreneurs, and thereby provide them with the knowledge necessary to facilitate decision-making in such a way that it affects their development.

The methodology used is a quantitative, descriptive, non-experimental, cross-sectional approach. To obtain all the information, a questionnaire with 52 items with four variables (strategies, differentiation, business management, competitive forces and support) was used, which were applied to the owners of the micro-businesses. Subsequently, with the information, we proceeded to identify and analyze the competitive strategies that microentrepreneurs adopt to generate the appropriate training proposals. Finally, specific and general improvements were proposed for each variable studied.

**Keywords: microenterprise, strategies, competitiveness, small town.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	12
1.1 Antecedentes .....	12
1.2. Planteamiento del problema .....	17
1.2.1 Desventajas de las microempresas.....	17
1.2.2 Supervivencia de las microempresas.....	18
1.2.3 Pregunta general.....	19
1.2.4 Preguntas específicas.....	19
1.2.5 Objetivos general y específicos.....	20
1.3 Justificación.....	21
1.4 Delimitación.....	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	23
2.1 Competitividad.....	23
2.1.1 Competitividad a nivel país. ....	24
2.1.2 Competitividad a nivel industria.....	25
2.1.3 Competitividad a nivel empresa. ....	26
2.2 Estrategias competitivas.....	29
2.2.1 Ventaja competitiva.....	30
2.2.2 Estructura de la empresa competitiva .....	32
2.2.3 El posicionamiento .....	33
2.3 Diferenciación.....	34
2.4 Gestión empresarial .....	35
2.5 Fuerzas competitivas y apoyos.....	35
CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL.....	36

3.1 Microempresa.....	36
3.1.1 Características de la microempresa. ....	37
3.2 La microempresa en México.....	37
3.3 Microempresas en Yucatán .....	38
3.4 Microempresas en Santa Cruz Palomeque .....	38
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	44
4.1 Tipo de investigación.....	44
4.2 Enfoque de la investigación.....	44
4.2.1 Alcance de la investigación.....	44
4.3 Diseño de la investigación.....	45
4.4 Unidad de análisis.....	45
4.5 Población.....	45
4.6 Muestra .....	46
4.7 Definición de variables .....	46
4.8 Instrumento de recolección de datos .....	47
4.8.1 Proceso de recolección de datos .....	47
4.9 Validez .....	47
4.10 Confiabilidad.....	48
4.11 Análisis de la información.....	48
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS .....	49
5.1 Datos de control .....	49
5.1.1 Tipo de negocio.....	49
5.1.2 Sectores productivos.....	50
5.1.3 Empleados.....	51
5.1.4 Antigüedad de las empresas.....	53

5.1.5 Sucesión .....	54
5.1.6 Edades, género y estado civil de los microempresarios. ....	55
5.1.7 Escolaridad de los microempresarios.....	57
5.1.8 Idiomas. ....	57
5.2 Características de diferenciación de su competencia. ....	58
5.2.1 Ubicación. ....	58
5.2.2 Clientes y Cursos. ....	58
5.2.3 Promoción.....	61
5.2.4 Tecnología. ....	62
5.2.5 Fidelidad. ....	63
5.3 Gestión empresarial .....	64
5.3.1 Personal.....	64
5.3.2 Toma de decisiones. ....	67
5.4 Fuerzas competitivas.....	68
5.5 Apoyos .....	69
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
6.1 Conclusiones.....	71
6.1.1 Clasificación de las características de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque.....	74
6.1.2 Necesidades de capacitación de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque.....	75
6.2 Propuestas de mejora .....	77
Referencias Bibliográficas .....	80
Bibliografía.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 3.1 Lista de micronegocios en la comisaría de Santa Cruz Palomeque.....	39
Tabla 3.2 Clasificación de micronegocios en Santa Cruz Palomeque .....	42
Figura 3.1. Tipo de micronegocios en Santa Cruz Palomeque .....	43
Figura 5.1 Tipo de negocios de la comisaría Santa Cruz Palomeque .....	49
Figura 5.2 Sectores Productivos de Santa Cruz Palomeque .....	50
Figura 5.3 Número de empleados .....	51
Figura 5.4 Número de empleados familiares.....	52
Figura 5.5 Antigüedad de los micronegocios de Santa Cruz Palomeque .....	53
Figura 5.6 Cantidad de hijos de los microempresarios.....	54
Figura 5.7 Edades de los microempresarios.....	55
Figura 5.8 Estado civil de los microempresarios.....	56
Figura 5.9 Escolaridad de los empresarios de la comisaría Santa Cruz Palomeque .....	57
Figura 5.10 lugares donde venden sus productos.....	58
Figura 5.11 Cómo se enteran los empresarios de las necesidades del cliente .....	59
Figura 5.12 Frecuencia con la que los clientes retornan.....	60
Figura 5.13 Medios por el que realizan sus promociones.....	61
Figura 5.14 Tipo de tecnología.....	62
Figura 5.15 Frecuencia con la que los clientes retornan .....	63
Figura 5.16 Planificación del trabajo.....	64
Figura 5.17 Rotación de personal.....	64

Figura 5.18 Horas de atención al cliente .....	65
Figura 5.19 Días que laboran.....	66
Figura 5.20 Forma de motivar al personal.....	67
Figura 5.21 Cumplimiento de los proveedores.....	68
Figura 5.22 Apoyos .....	69

# CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

La microempresa en México es considerada como aquella empresa que tiene un número máximo de diez trabajadores y cuyas ventas no sobrepasan los cuatro millones de pesos mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 2013). Con respecto al último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014a), “el sector de las microempresas representó el 96.3% del total de los negocios en el país, dando empleo al 38.1 % del personal ocupado total” (p.20).

Las microempresas en México se agrupan en un sector conocido como Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME), y representan una importante pieza para el funcionamiento de la economía mexicana, desde su número de unidades económicas hasta el porcentaje de la población económicamente activa que depende de ella para su sustento económico.

Sin embargo, las microempresas no plantean su incorporación a mercados más grandes, sino que se enfocan en su supervivencia con las condiciones de desventaja que representa para dicho sector. De acuerdo con Maldonado, Ojeda, Uc, Valdez, y Medina (2017) “las microempresas tienden a permanecer en el mismo mercado durante todo su ciclo de vida y solamente unas cuantas de ellas logran un crecimiento significativo en su infraestructura o expansión” (p.26). Lo anterior refleja un estado de estancamiento en el que recaen las microempresas y del cual les cuesta mucho desprenderse, condenándolas a su pronta desaparición.

Existen diversas causas por las cuales las microempresas no alcanzan un nivel óptimo de crecimiento y/o desarrollo. Las limitaciones internas de las empresas presentadas en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada por el INEGI reveló que las mayorías de las empresas se dedican al comercio y a los servicios; sus dueños apenas tienen estudios básicos, en promedio no acabaron la secundaria;

además su contabilidad es rudimentaria, es decir, que llevan sus registros en libretas pues carecen de tecnología (INEGI, 2015).

Sobre los factores externos que afectan a las microempresas Maldonado (2017) menciona: “Entre ellos se encuentran la falta de varios factores como: leyes relevantes que regulen y apoyen esta actividad, procedimientos administrativos al interior de los micronegocios, acceso a créditos institucionales, información del mercado y oportunidades para incrementar las habilidades de gestión” (p.24). Al combinar estos factores con los anteriores, se puede inferir que el futuro de las microempresas no es muy alentador y por el contrario están casi sentenciadas a una breve vida activa.

En una investigación sobre el rezago tecnológico de las microempresas, realizado por Juan Olivier Fierro (2007) menciona que: “En cuanto al grado de empleo de tecnologías organizativas, se encontró un 20.4% para las microempresas, contra un 39.3% para las empresas mayores, lo cual arroja un rezago de un 18.9%” (p.147). Demostrando una vez más el rezago al que se encuentran las microempresas y las desventajas que ello implica.

Adicional a todo lo anteriormente expuesto, hay que tomar en cuenta otro factor de mayor importancia para la supervivencia de las microempresas, la ubicación. Y es que no es lo mismo ser una microempresa en una capital que en una comisaría, barrio, pueblo, o en general en una zona con alto índice de marginación. Como mencionan Márquez y Gómez (2002):

A menudo aislados del resto de la ciudad, los barrios tienden a generar diferencias de orden tanto cultural como socioeconómico. En estas zonas los servicios públicos de seguridad e infraestructura urbana -agua, cloacas, vialidad- son deficientes, tales como lo son los servicios de sanidad, seguridad, educación y salud. (p.613)

Desde este punto de vista, las microempresas en zonas de alto grado de marginación presentan desventajas mayores, reciben menos apoyos, su competitividad se ve afectada y en consecuencia tienen una menor oportunidad de supervivencia a largo plazo. Es necesario que las microempresas que se encuentran en zonas con alto grado de marginación identifiquen sus ventajas competitivas y puedan maximizarlas para poder asegurar su permanencia en el mercado en el que compiten. Existen estudios sobre la competitividad de las microempresas, pero en su mayoría hablan de casos en zonas urbanas. Entre ellos se pueden mencionar, el estudio “Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME”, realizado en el Estado de Hidalgo con un tamaño de muestra de 407 empresas con más de 5 y hasta 250 empleados, concluyendo que:

Existe evidencia empírica respecto de que las PYME con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector. (Estrada, García, y Sánchez, 2016, p.178)

Este estudio hace notar que las microempresas necesitan con urgencia estrategias que le permitan tener una mejor planeación, para así obtener ventajas competitivas que aseguren su permanencia en el mercado y puedan competir a pesar de su entorno y las dificultades que conllevan.

En Puebla se hizo de una investigación empírica basa en una encuesta, de una muestra por conveniencia de 305 empresas micro, pequeñas y medianas. El objetivo era identificar el valor creado por las MIPYMES Poblanas a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento para el cumplimiento de su misión estratégica. Tomando en cuenta su capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos o servicios innovadores

y de alto valor agregado, en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado. Dando como resultado:

En términos generales, las MiPymes no toman como importante el conocimiento generado en la organización. Las MIPYMES poblanas presentan un grado bajo en la gestión del conocimiento, con relación a su competitividad en el mercado. La creación de nuevos productos, solución de problemas, creación de marcas y desarrollo de inventos, patentes no son prioridad para estas empresas (Larios-Gomez, 2016).

Otra investigación analizada es “El entorno sociocultural y la competitividad de la Pyme en México”, la cual examinó el nivel de competitividad, de acuerdo con el enfoque de competitividad sistémica de la CEPAL de la PYME, con el fin de obtener un diagnóstico para las empresas mexicanas, analizando sus principales aspectos y la facilidad con la que se establecen negocios en México:

Los grandes esfuerzos que ha realizado el gobierno para apoyar a la PYME no han permeado todavía en la mayoría de éstas dado que el acceso a las fuentes de financiamiento sólo ha tenido un alcance de 1,5% de todas las empresas de ese sector en el país.

En cuanto a la facilidad para establecer negocios en México (...), se ha mejorado en aspectos tales como apertura de negocio, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa. Sin embargo, los aspectos en los que se señala se deberían trabajar aún más son registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversionistas y pago de impuestos (Saavedra y Tapia, 2012, p.24).

A pesar de que en el país existen apoyos a las microempresas, las ayudas del Gobierno han resultado insatisfactorias para las demandas actuales, y en todo caso, solo se han ayudado a un número muy pequeño de estas empresas.

Entonces, será necesario seguir apoyando a las microempresas para que puedan subsistir en el mercado.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La importancia de las microempresas no radica solamente en que representa la mayoría del universo empresarial con más del 95%, sino que además generan la mayor cantidad de empleos en el país. La competitividad de las microempresas es fundamental en el espacio empresarial. Las microempresas se han visto obligadas a competir contra las grandes empresas, en un entorno desigual en muchos aspectos como el económico, el social, el financiero, entre otros.

La gran mayoría de las empresas de nueva creación son pequeñas y tienen una baja tasa de supervivencia. No obstante, en ellas la tasa de supervivencia radica en que en el corto plazo contribuyen de manera limitada a la generación de empleo y al desarrollo económico; sin embargo, en el largo plazo las empresas que crecen realizan una importante contribución a la creación de empleos y al desarrollo empresarial, mismos que repercuten en un crecimiento económico más próspero. (Mason y Harrison, 1990).

Las microempresas no tienen una alta esperanza de supervivencia, menos en zonas con alto grado de marginación (como lo son las comisarías y subcomisarias en Yucatán) por lo que necesitan de estrategias competitivas que garanticen una mejor competencia. De no ser así estarán condenadas a su extinción.

Los micronegocios en Santa Cruz Palomeque concuerdan con la descripción antes mencionada, ya que carecen de todo recurso. Apoyar con capacitación a los propietarios de estos micronegocios ayudará en su crecimiento y con ello se beneficiará a la subcomisaría Santa Cruz Palomeque.

### **1.2.1 Desventajas de las microempresas.**

A las microempresas les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación; viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas; son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se

encuentran temerosos de las visitas de los inspectores; la falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento, y mucho menos a una negociación con los proveedores; tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas; mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece; su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños; por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto (Longenecker, Pety, Palich y Hoy, 2012).

En resumen, las microempresas son unidades económicas establecidas y funcionales, pero con la oportunidad de desarrollar su competitividad con base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

### **1.2.2 Supervivencia de las microempresas.**

Algunas de las causas de la desaparición de las microempresas son “la falta de experiencia y conocimientos, recursos insuficientes, economía de escala, competencia, las pequeñas empresas tienen menor acceso a fuentes de financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo (Thompson, 2007).

En cuanto al tamaño de la empresa e indicadores de supervivencia, Geroski (1995) y Audretsch, Houweling y Thurik (2000) señalan una relación positiva entre el tamaño de la empresa en el momento de nacimiento de y su posterior desempeño. En este sentido, con base en lo mencionado por Segarra y Callejón (2002), una microempresa no podría beneficiarse de las ventajas derivadas de las economías de escala, de un mejor acceso a mejores mercados financieros o de una

mejor disponibilidad de personal. Esto la coloca en desventaja con las grandes empresas y reduce su probabilidad de supervivencia en el mercado donde opera.

Por otro lado, Dunne, Roberts y Samuelson (1988) señalan que las empresas más jóvenes registran también altas tasas de mortalidad y se asocia una mayor antigüedad con menores tasas de fracaso. De esto surge un patrón en cuanto a que es mayor la probabilidad de fracaso en las empresas más jóvenes en relación con las más antiguas y las muy pequeñas con las grandes. Probablemente para las más jóvenes la mayor influencia sobre su capacidad de supervivencia deriva de su posibilidad de crecer y alcanzar un mínimo de actividad en un periodo corto luego de su creación. Las empresas pequeñas son más proclives a no sobrevivir que las grandes empresas, pocos estudios se han centrado sobre la supervivencia de las pequeñas empresas (Chowdhury y Lang, 1993).

### **1.2.3 Pregunta general.**

¿Qué estrategias de competitividad existen en los micronegocios de Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán y cuáles propuestas de capacitación se pueden establecer que les permitan ser competitivos para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas?

### **1.2.4 Preguntas específicas.**

¿Qué características tienen los micronegocios en la subcomisaría Santa Cruz Palomeque perteneciente al municipio de Mérida?

¿Cómo se clasifican las características de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán?

¿Qué necesidades de capacitación requieren los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán?

¿Cuáles son las propuestas de capacitación de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán que les permitan su permanencia para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas?

### **1.2.5 Objetivos general y específicos.**

#### *1.2.5.1 Objetivo General.*

Evaluar las estrategias de competitividad de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán y establecer propuestas de capacitación que les permitan ser competitivos para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

#### *1.2.5.2 Objetivos Específicos.*

Evaluar las características de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán.

Clasificar las características de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán.

Identificar las necesidades de capacitación de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán.

Establecer propuestas de capacitación de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, subcomisaría con alto índice de marginación del municipio de Mérida, Yucatán, que les permitan su permanencia para asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

### **1.3 Justificación**

Anteriormente, se ha establecido la importancia de las micro y pequeñas empresas, pues no solo representan la mayoría del universo empresarial con más del 95%, sino que también son las que generan la mayor cantidad de empleos en México (INEGI, 2014a). En este sentido, la competitividad juega un aspecto relevante en el mundo empresarial, ya que la globalización ha empujado a las micro, pequeñas y medianas empresas a competir con los grandes consorcios, en donde la comparación resulta desigual.

Por tanto, la presente investigación es relevante, ya que analiza las estrategias competitivas de los micronegocios de la subcomisaría Santa Cruz Palomeque perteneciente al municipio de Mérida, misma que presenta altos índices de marginación, ya que de estos micronegocios depende el sustento de sus familias y de los empleados que en ella laboran.

La información de esta investigación servirá de apoyo a lo microempresarios para el mejoramiento de sus negocios. También ayudará al desarrollo de futuras investigaciones, y aportará conocimiento para una mejor comprensión de la dinámica de las microempresas, específicamente en como los empresarios llevan a cabo su gestión y analizar sus estrategias de competitividad para poder proponerles mejoras en esta que los ayuden a ser competitivos.

#### **1.4 Delimitación**

Esta investigación llevó a cabo el análisis de las estrategias competitivas de las microempresas de los sectores comercial y de servicios de la subcomisaría Santa Cruz Palomeque, del municipio de Mérida, misma que tiene un alto índice de marginación. Se efectuó de agosto de 2018 a agosto del 2020. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta aplicada a los dueños y responsables de las áreas clave a estudiar, así como con los actores más importantes en la operación de los negocios en dicha subcomisaría. Los resultados fueron entregados a los propietarios de los negocios.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se profundiza en los conceptos que darán sustento a la presente investigación, comprendiendo las ideas fundamentales de estrategias, diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y apoyos.

### **2.1 Competitividad**

El concepto de competitividad es el resultado de los pensamientos, aportaciones y contribuciones que muchos actores han realizado a lo largo de la historia, involucrando a las naciones, organizaciones, industrias e incluso aspectos sociales, mismos que en la actualidad ayudan a definirlo y complementarlo.

La competitividad ha adquirido mayor importancia y relevancia debido a la inquietud que genera conocer las características y atributos que se requieren para lograr el éxito en las organizaciones. Y es por lo que resulta de primordial importancia su investigación y estudio a fin de procurar garantizar ese éxito.

Solleiro y Castañón (2005), consideran que “la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única” (p.1059).

Según Bejarano (1995) “Es posible encontrar definiciones en varios niveles: las basadas en las firmas, en el sector y las que tienen como referencia la economía nacional como un todo” (p.25).

Por su parte Porter (1990), afirma que: “este concepto puede ser diferente cuando se menciona una empresa, nación o país. De manera análoga, con la especialidad o enfoque que lo defina” (p.76). Comprobando así, que no solo no hay un concepto claro sobre la competitividad, sino que, además, cambia de acuerdo con la situación que se trate.

En contexto, el concepto de competitividad abarca elementos tanto del entorno macroeconómico, entorno microeconómico, términos empresariales y aspectos sociales, por lo que ese concepto no puede ser bien definido y en ocasiones puede ser mal interpretado. A continuación, se verá el concepto de competitividad desde tres niveles: nivel país, nivel industria y nivel empresa.

### **2.1.1 Competitividad a nivel país.**

Ivancevich y Lorenzi (1997) afirman:

La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos (p.12).

Sobrino (2002) afirma que la competitividad de un país está en función de la eficiencia microeconómica de sus empresas, de las políticas gubernamentales para promover el crecimiento económico y del desempeño de sus principales ciudades para atraer nuevas inversiones que generen empleos y coadyuvan al crecimiento económico local. (p.63).

Por otro lado, Porter (2009) se refiere a la competitividad, como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales. Además, considera que el único significado de competitividad a nivel nacional es la productividad; desde su punto de vista, la productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra dependiendo de la calidad, características y la eficiencia con que son fabricados sus productos.

También algunas organizaciones han realizado aportes que ayudan a comprender el concepto de competitividad. La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), señala que la “competitividad es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos y se indica que el mejoramiento de la competitividad es algo fundamental si se quieren lograr mayores niveles de desarrollo económico y social” (Saavedra y Tapia, p.48.2012).

Por su parte la Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económico (OCDE) señala que:

Competitividad es el grado en que un país puede en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los

mercados internacionales, y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, 2006, p.16).

Y El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), en su reporte anual define a la competitividad como el “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. (World Economic Forum & Schwab, 2018, p.37)

La competitividad es uno de los factores más relevantes y determinantes que miden el crecimiento de una nación, adicionalmente genera bienestar en cualquier actividad. El gobierno debe ser un aliado de las empresas al fijar políticas para promover el crecimiento constante de la productividad (Bonilla y Martínez, 2009, p.1).

“Para que una nación prospere requerirá de los bienes y servicios que produzca, así como diseñar políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y estables” (Porter, 1990, p.17)

Una nación puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su nación a largo plazo, tiene la capacidad de alcanzar altos índices de su Producto Interno Bruto per cápita (Castellanos, Ramírez, Fúquene, Quintero, y Fonseca, 2013, p.21).

### **2.1.2 Competitividad a nivel industria.**

La importancia de valorar la competitividad a nivel industria radica en que no solo hay que poner atención a la economía en su conjunto, si no a los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento en sectores y subsectores específicos; porque es ahí donde los productos y procesos se mejoran. Las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante (Porter, 2009b).

La competitividad es un concepto estudiado profusamente en los últimos tiempos y cuya definición más formal en términos generales se identifica con la capacidad de las empresas u organizaciones para crear y mantener las ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa, AECA (1992, pág. 11).

Enright, Frances y Scott (1994), indican que la competitividad a nivel industrial consiste en la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector determinando para poder alcanzar un éxito sostenido, comparado con sus competidores foráneos, sin la ayuda de protecciones o subsidios. Estos autores destacan que la competencia tiene que ser en un ambiente leal, donde no hay beneficios para algunos, de manera que la empresa en cuestión destaque en comparación con otra del mismo sector.

De su lectura destacan varios puntos en común a todas ellas. Por un lado, la consideración de la competitividad como la capacidad para competir. Por otro lado, el carácter relativo del concepto ya que se dice que por naturaleza la competitividad no está determinada estrictamente por los logros de la empresa, sino por esos logros en relación con los de sus competidores. En algunas de ellas se pone de manifiesto además que los factores que condicionan la competitividad son cambiantes a lo largo del tiempo y que la competitividad debe ser sostenible en él, es decir toda organización debe ser capaz de mantener o mejorar su posición competitiva.

### **2.1.3 Competitividad a nivel empresa.**

De acuerdo con Ávalos (2009), competitividad empresarial es:

La capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operen competidores exitosos, una empresa logra competitividad estratégica, cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permita obtener un retorno

superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor (p. 4).

Porter (1985) señala que “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (p.19).

Asimismo, para Enright, Francés y Scott 1994 “la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (Enright et al., 1994, p.34)

La competitividad empresarial es importante porque a diferencia de la que se da a nivel nación o sector; ésta puede ser mejorada por los directivos de las empresas, para que con ayuda de factores que generen ventajas antes sus rivales, puedan lograr una posición competitiva considerable (Flores, 2012).

“En la actualidad, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto, los empleos y la mejoría de vida en los niveles de vida de una población” (Delgado, 2007, p.26).

Otras definiciones de competitividad a nivel empresarial son:

La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita un desempeño superior al de los competidores (Aragón y Rubio, 2005, p. 37).

“Capacidad de las empresas para competir en los mercados y según su éxito, o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer” Cano y Martín (2003).

Para que las empresas puedan crecer y desarrollarse, el espacio o área en la cual se encuentra debe ser propicio para elevar su productividad y potenciar su crecimiento (Ramírez J, 2008, p. 198).

Establecer un pensamiento estratégico como factor crítico de competitividad empresarial, que parte de evaluar los objetivos y recursos de la empresa con respecto a las fuerzas que rigen la competencia (Estrada y Vargas, 2015, p.9).

Para Porter (2009a) la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países; en este mismo sentido Krugman, citado en Sobrino (2002), reafirma que la competencia se da entre empresas y no entre países, y unas ciudades no compiten con otras, ya que solo operan como área de localización de empresas que compiten entre sí; por lo tanto, a un país lo hace competitivo el desempeño de sus empresas. El punto de vista de Antorsi (1999), hace referencia como aquella capacidad que tiene una empresa, no solo para competir y sobrevivir, sino para ganar y así poder mantenerse compitiendo.

Kotler (2008), menciona que para la competitividad no hay recetas perfectas para contestar a la pregunta ¿cómo competir?, debido a esto es importante revisar algunos aspectos que el autor menciona importantes a considerar, tales como; mayor calidad, mejor servicio, precios más bajos, participación de mercado, adaptación y personalización, mejora continua de productos, innovación de productos y mercados de alto crecimiento.

La importancia de estudiar la competitividad a nivel empresa, radica en que el fortalecimiento y mejora de ésta depende en su totalidad de las acciones que se lleven a cabo desde su interior. A diferencia de ello, la competitividad a nivel país o sector se ve afectada por los elementos macroeconómicos del ambiente en su conjunto.

## **2.2 Estrategias competitivas**

Thompson y Strickland (2001), afirman que la esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la competencia y de las dificultades internas.

Mientras mejor concebida está la estrategia de una compañía y mientras mejor se ejecute, más probabilidad hay de que tendrá un desempeño sólido y un éxito competitivo en el mercado. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible. (Porter, 2009b). Por lo anterior, se puede afirmar que la estrategia es el modo en que la empresa puede lograr rendimientos superiores, mediante la asignación adecuada de sus recursos; es la forma en la que la organización decide competir.

Hill y Jones (2011) comenta que, para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir un conjunto de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para crear una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben optimizar el posicionamiento competitivo.

Una estrategia de negocios genérica da a una empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio.

Una empresa que adopta un modelo de negocio de liderazgo en costos elige estrategias que hagan lo posible por reducir su estructura de costos, de manera que puedan fabricar y vender bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores. Estas estrategias incluyen las estrategias funcionales diseñadas para mejorar su desempeño operativo y estrategias competitivas diseñadas para influir a su favor la competencia en la industria. En esencia, una empresa busca lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad superior al promedio al desarrollar un modelo de negocio de liderazgo en costos que la posicione en la frontera de la creación de valor, tan cerca como sea posible del eje de costos menores/precios menores.

Una empresa que adopta un modelo de negocio de diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Un diferenciador (es decir, una empresa diferenciada) obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto.

Según Michael Porter (1982), existen tres tipos genéricos de ventajas competitivas

- 1) Liderazgo en costos.
- 2) Diferenciación.
- 3) Enfoque o concentración

### **2.2.1 Ventaja competitiva**

Como afirman Thompson y Strickland (2001), “una estrategia proporciona un plan de acción para ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales”.

Flores (2012) afirma, la meta dominante para la mayoría de las empresas es alcanzar un desempeño superior, por lo que si la organización lo alcanza por medio de la implementación de estrategias y/o el buen uso de sus recursos se dice que tiene una ventaja competitiva.

Hill y Jones (2007) señalan que el objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva porque a ella seguirá una rentabilidad superior; siendo la estrategia la principal impulsora de la ventaja competitiva y la rentabilidad. Penrose citado en Pulido (2011) señala que “las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos, sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos” (p. 54).

Barney citado en Hitt, Hoskisson e Ireland (2008) comenta que una empresa goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus

competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría bastante costosa. La construcción de la ventaja competitiva se lleva a cabo a partir de las características del contexto competitivo y reside en la distribución de los recursos propios de la empresa y en el modo en que las distintas etapas de la cadena de valor han sido concebidas y estructuradas (Strategor, 1995).

Por su parte Hill y Jones (2007), argumentan que una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la que en promedio tienen todas las compañías de su industria y, si se logra mantener durante varios años se convierte en una ventaja competitiva sostenida.

Hitt et al. (2008), indican que una ventaja competitiva sostenible debe cumplir ciertos criterios en cuanto a las capacidades siendo: valiosas (que ayuden a la empresa a evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades), singulares (aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen), costosas de imitar e insustituibles; las capacidades que cubren estos criterios son denominadas capacidades centrales las cuales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa antes sus rivales.

Westerman citado en Hitt et al. (2008), afirma que la probabilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible aumenta si las empresas utilizan sus recursos y capacidades y si fundamentan en ellos las estrategias que implementan. Aunado a ello Makhija, citado en Hitt et al. (2008) señala que sostener una ventaja competitiva depende de tres factores: la velocidad con que los cambios del entorno provoquen que la competencia central se vuelva obsoleta, la existencia de sustitutos de la competencia central y la posibilidad de imitar la competencia central.

Aaker, citado en Fuentes (2007), coincide en que el logro de la ventaja competitiva depende básicamente de tres factores: por un lado, de los recursos y habilidades que posea la empresa, por otro lado, de la forma de competir que tenga la empresa, es decir sus estrategias, y finalmente del lugar donde compite, es decir, los mercados que elige.

La construcción de la ventaja competitiva se lleva a cabo a partir de las características del contexto competitivo y reside en la distribución de los recursos

propios de la empresa y en el modo en que las distintas etapas de la cadena han sido concebidas y estructuradas (Strategor, 1995).

Las investigaciones sobre las fuentes de ventaja competitiva sostenible han conducido de manera general a que es posible obtenerla por medio de dos caminos; La eficiencia, refleja la cantidad de entradas de material que la empresa necesita para producir un artículo dado; mientras más eficiente sea una empresa, menos entradas de material necesitará para producir un producto determinado.

Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos para los productos de la competencia; uno de los atributos más importantes es la confiabilidad la cual sostiene que un producto cumple adecuadamente el trabajo para el cual se le diseñó.

Por otro lado, para alcanzar adecuada actitud de respuesta al cliente, la empresa debe de ser capaz de ser mejor que sus competidores en la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Un aspecto relevante de la actitud de respuesta a los clientes es el tiempo de respuesta, siendo éste aquel que se requiere para entregar un producto o servicio.

El último bloque por considerar en la construcción de la ventaja competitiva es la innovación que se refiere al acto de crear nuevos productos y procesos. Siendo que existen dos tipos principales de innovación (Hill y Jones, 2007, p.323).

Estos mismos autores (2007) afirman que los bloques constructivos de la ventaja competitiva permiten a la empresa diferenciar su oferta de productos, crear mayor valor percibido ante el cliente y con ello reducir su estructura de costos.

### **2.2.2 Estructura de la empresa competitiva**

Hill y Jones (2007) sugieren que para lograr una ventaja competitiva la empresa debe crear habilidades distintivas; las cuales son percibidas como las fortalezas específicas que le permiten diferenciar sus productos y/o lograr costos

menores que los de su competencia y lograr de esta manera una ventaja competitiva.

Estas habilidades distintivas se derivan de dos fuerzas complementarias: recursos y habilidades.

Es posible referirse a los recursos como el capital de asignación de factores financieros, físicos, sociales, humanos, tecnológicos y organizacionales que le permitan a una empresa crear valor para sus clientes. Los recursos pueden ser de dos tipos: 1) tangible, es decir; algo físico y 2) intangibles, entidades no físicas que fueron creadas por la compañía y sus empleados.

Las habilidades, se refieren a la capacidad que tiene una empresa para coordinar sus recursos y para colocarlos en un uso productivo. (Hill y Jones 2007).

Al referirse al valor, es adecuado mencionar la afirmación de Shankar citado en Hitt et al. (2008), quien señala que cuando las empresas explotan sus ventajas competitivas para exceder los parámetros de la competencia, están creando valor para sus clientes. El valor se mide con base a los atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar.

### **2.2.3 El posicionamiento**

Borch y Forsman (1999) consideran tres estrategias de posicionamiento en el mercado para las empresas: la diferenciación del cliente mediante la segmentación basada en criterios como la edad, el nivel de educación, el nivel de ingresos y el estrato social, entre otros; la diferenciación del producto, que considera distintas dimensiones de la calidad, las modas y los gustos; y la diferenciación por publicidad, la cual, a través de la mercadotecnia, permite ajustar en el mediano plazo las preferencias de los consumidores.

## 2.3 Diferenciación

La diferenciación, consiste en obtener un producto percibido por los consumidores como esencialmente exclusivo. Los consumidores son capaces de pagar un precio mucho mayor que el del líder en costos, por las cualidades que diferencian al producto del resto. Sin embargo, un diferenciador no desea aumentar costos sin necesidad y trata de mantenerlos cerca de los del líder en costos, de manera tal que, el precio de producto no exceda lo que el cliente está dispuesto a pagar

Estudios como los de Davies, Seale, Mead, Badr, Sheikh y Saidi (1984), Daniels (1999) y Mungaray, Ramírez, Aguilar y Beltrán (2007) muestran que las microempresas establecidas en las zonas económicamente más vulnerables son capaces de construir un grado de diferenciación que les permite fijar precios por encima de costos marginales. Por otra parte, Orlando y Pollack (2000) encuentran que cuando las microempresas surgidas en las zonas pobres de muchos países de América Latina logran sobrevivir algunos años, se debe a la protección derivada de la propia situación de marginación del entorno, que las hace aún más estables que otras de barrios con mayor poder adquisitivo.

Un estudio de López, Contreras y Molina (2013) demuestra que la capacidad de crear innovaciones o diferenciarse no es exclusivo de las grandes empresas, debido a que la planeación, si bien es poco común en las pequeñas empresas, se presenta con las estrategias de competitividad que realizan, y que incluso pueden ser más continuas que sus homólogos más grandes.

## **2.4 Gestión empresarial**

La falta de administración profesional es uno de los errores graves del gerente de la MiPymes, y lo conforma a una insuficiente determinación de límites, y un alto mecanismo de informalidad en su toma de decisiones.

Ayuzabet (2000) comenta que el gerente, por lo general tienen una visión a corto plazo, es intuitivo no es analítico, tiene preferencia por el trabajo individual, concibe la capacitación como gasto no como inversión, la cultura organizacional de acuerdo con su personalidad.

## **2.5 Fuerzas competitivas y apoyos**

Irlanda y España, han aumentado sus niveles de competitividad y desarrollo de forma considerable, implementaron programas proactivos de apoyo a Pymes (OCDE & CEPAL, 2011), y tan sólo en unos años se convirtieron en grandes empresas.

Rodríguez (2003), describe que el problema fundamental de las MiPymes en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales.

Ayuzabet (2000) argumenta que las MiPymes se caracterizan por recurrir al ahorro familiar para invertir en la empresa, sus políticas de cobro son insuficientes, tienen un reducido margen de ganancias, poca liquidez y rentabilidad y no cuentan con un control de sus actividades financieras.

## CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

### 3.1 Microempresa

La evolución de las empresas, como la de la humanidad misma, mantiene una relación estrecha. Las diversas necesidades humanas han creado diversos tipos de empresas para satisfacer sus necesidades.

El fundamento legal que constituye a una empresa es el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto se desarrolló a partir del surgimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República Romana. La primera sociedad que tuvo una facultad especial de gobierno para constituirse como empresa en Estados Unidos fue el National Bank, propuesto por R. Morris para ayudar al crédito de ese país en 1795. A pesar de la constitución de esas empresas, fue hasta 1871 que el Estado de Carolina del norte pudo enorgullecerse de ser el primero desde la caída del imperio romano en decretar una ley y permitir las sociedades o corporaciones, con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla. (Rodríguez, 2010)

La palabra empresa tiene su raíz etimológica del Latín *prehendere*, que significa emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades y que la empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad y permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y los elementos que proporcionan calidad de vida (Sablich, 2007).

A lo largo de los años ha habido muchos esfuerzos para definir el término pequeña empresa utilizando criterios como el número de empleados, el volumen de ventas y el valor de sus activos, sin embargo, no existe una definición en general o universalmente acordada. (Longenecker, Pety, Palich y Hoy, 2012)

Cardozo (2007) menciona que: “La Microempresa es vista, cada vez más, como la dimensión de un sector económico, social y político de la sociedad que insertado en su aparato productivo es capaz de generar empleos” (p.24). Si bien la empresa conlleva una gran responsabilidad y sacrificio, se ve recompensada desde lo económico hasta lo social.

### **3.1.1 Características de la microempresa.**

Entre las muchas características que se pueden mencionar de una microempresa, destacan las siguientes: a) estar sustentada legalmente en un Registro de Comercio debidamente registrada, sea una firma personal o una sociedad; b) deberá poseer registros contables que permitan determinar el capital invertido, el capital operativo y los estados de resultado; c) en cuanto a su operatividad deben poseer una infraestructura de operación, es decir unas instalaciones y un equipamiento para el desarrollo de las actividades. La observancia de estas propiedades permitirá abordar un análisis más acertado de cada unidad productiva, así como establecer las fronteras de cada categoría, especialmente cuando se refiere a la determinación de los beneficios derivados de las políticas públicas de promoción (Cardozo, 2007).

### **3.2 La microempresa en México**

En México la clasificación presentada en el Diario Oficial de la Federación define a una pequeña empresa como aquella que ocupa de menos de diez trabajadores y cuyo volumen de ventas anuales oscila hasta los cuatro millones de pesos (Diario Oficial de la Federación, 2013).

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2012), las microempresas representan el 95 por ciento de las empresas del país, generan el 40% de empleos, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y se constituyen con poca inversión(par 2).

Cardozo, Rodríguez y Guaita (2011) definieron que “La PYME es una categoría empresarial formada por un amplio y heterogéneo grupo de firmas con diferentes grados de maduración, se encuentra en todos los sectores productivos y tiene una creciente importancia en los países de la región” (p.41). haciendo énfasis una vez más sobre la importancia de las microempresas. Y es que resulta más que obvia su importancia, ya que, generan empleo, requieren un mínimo de capital para

iniciar sus operaciones, están presentes en todos los sectores y contribuyen al desarrollo económico y social del país.

### **3.3 Microempresas en Yucatán**

Para el caso del Estado de Yucatán, del total de unidades económicas, acorde a información proporcionada por el INEGI, el 95.6% son microempresas, las cuales ocupan al 47.8% de la PEA y generan el 19% de los ingresos (INEGI, 2014b). Particularmente la ciudad de Mérida, Yucatán, que es donde se desea focalizar los esfuerzos para realizar el presente estudio, es considerado un municipio con gran cantidad de comisarías que presentan altos niveles de marginación y rezago económicos.

Según datos que proporciona el portal web del municipio de Mérida, “35 localidades tienen un índice de marginación alto, debido a que más del 70% de sus habitantes ganan menos de 2 salarios mínimos y entre el 40 y el 80% de su población no cuentan con estudios de primaria” (H. Ayuntamiento de Mérida, 2017, parr.2). Esto resulta en que el sustento de las familias se vea afectado y por ende su nivel de vida no obtiene un desarrollo óptimo.

En este contexto, estudios académicos apuntan que la creación de microempresas es una vía que tienen las familias rurales para asegurar el sustento diario, total o parcialmente (Polanco, Pereyra y Madero, 2013). Es por eso que resulta necesario realizar la investigación y análisis de las estrategias de competitividad que realizan los micronegocios en zonas con alto índice de marginación para poder realizar propuestas para su mejora competitiva.

### **3.4 Microempresas en Santa Cruz Palomeque**

Particularmente, Mérida, que es donde se desea focalizar los esfuerzos para realizar el presente estudio, es considerado un municipio con 8 comisarías que presentan altos niveles de marginación.

Una de estas comisarías con alto índice de marginación es Santa Cruz Palomeque, una subcomisaría del municipio de Mérida en el estado de Yucatán localizado en el sureste de México. Santa Cruz Palomeque se encuentra localizada a 9 kilómetros al sur del centro de la ciudad de Mérida. Según el censo de 2005 realizado por el INEGI, la población de la localidad era de 718 habitantes, de los cuales 372 eran hombres y 346 eran mujeres (INEGI, 2010).

Para poder conocer cuántos y cuáles micronegocios se encuentran en funcionamiento en Santa Cruz Palomeque se realizó el trabajo de campo en las comisarías.

Para ello se visitó en su totalidad las dos comisarías y se llevó a cabo un registro de los negocios para su posterior clasificación.

A continuación, se presentan las listas de micronegocios que se identificaron en la subcomisaría Santa Cruz Palomeque con su respectiva dirección y clasificación (ver tabla 1 y 2 respectivamente). Es importante mencionar que en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) no se encontraron datos de estas comisarías.

**Tabla 3.1 Lista de micronegocios en la comisaría de Santa Cruz Palomeque.**

No.	Clasificación	Nombre	Clasificación SCIAN	Dirección
1	Renta de Maquinaria	Sin nombre	238910 Preparación de terrenos para la construcción	Calle 84 s/n x 83 a
2	Carpintería	Sin nombre	238350 Realización de trabajos de carpintería en el lugar de la construcción	Calle 84 s/n x 83 a
3	Taller mecánico	Sin nombre	811111 Reparación mecánica en general de automóviles y camiones	Calle 84 s/n x 83 a

4	Taller mecánico	Taller mecánico y eléctrico Segura.	811111 Reparación mecánica en general de automóviles y camiones	Calle 84 s/n
5	Tienda	El Divino Niño	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 84 s/n
6	Tienda	Mini Super Santa Cruz	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 84 s/n
7	Tienda	Abarrotes Bolita	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 86 s/n
8	Ciber	Ciber espacio	532420 Alquiler de equipo de cómputo y de otras máquinas y mobiliario de oficina	Calle 86 s/n
9	Carnicería	Sin nombre	461121 Comercio al por menor de carnes rojas	Calle 86 s/n x 83
10	Tortillería	Los Hermanos	311830 Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal	Calle 86 s/n
11	Tienda	La Huaya	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 86 s/n
12	Salón de Belleza	Zeidy Figueroa	812110 Salones y clínicas de belleza y peluquerías	Calle 86 s/n

13	Tienda	El Naranja	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 83 a s/n
14	Tienda	Sin nombre	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 86 s/n x 83
15	Carnes frías	Expendio de carnes frías	461150 Comercio al por menor de leche, otros productos lácteos y embutidos	Calle 86 s/n x 83
16	Hamburguesería	Chilly Willy	722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	Calle 86 s/n x 83
17	Pollería	Los dos angelitos	722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	Calle 86 s/n
18	Carnicería	Sin nombre	461121 Comercio al por menor de carnes rojas	Calle 86 s/n
19	Tienda	La Esperanza	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 85 s/n x 86
20	Tienda	La Estrella	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 85 s/n x 92
21	Taller mecánico	Servicio Automotriz Andreu	811111 Reparación mecánica en general de automóviles y camiones	Calle 85 s/n x 92

22	Tienda	Sin nombre	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 92 s/n x 85
23	Pizzería	Sin nombre	722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	Calle 84 s/n x 83
24	Tienda	3 de mayo	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 83 s/n x 84
25	Tienda	La Bendición De Dios	461110 Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle 88 s/n x 85 y 87
26	Taller	Taller de cortinas metálicas "Charly"	332320 Fabricación de productos de herrería	Calle 88 s/n x 85 y 87

*Fuente: Elaboración propia*

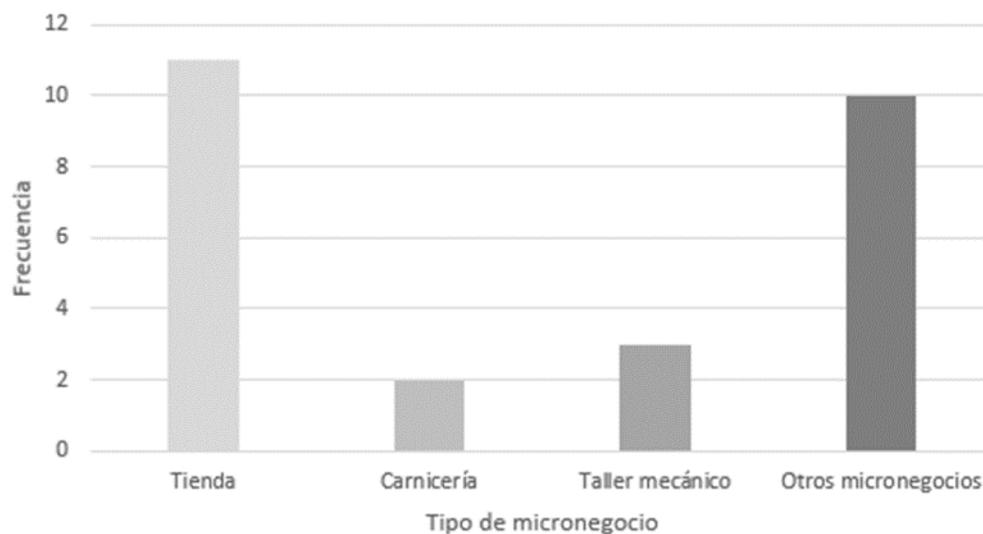
**Tabla 3.2 Clasificación de micronegocios en Santa Cruz Palomeque**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tienda	11	42.31
Carnicería	2	7.69
Taller mecánico	3	11.54
Otros micronegocios	10	38.46

Total 26 100.00

*Fuente: Elaboración propia*

Para analizar estos datos de una mejor manera, se elaboraron las respectivas figuras. En la figura 1 se representan los micronegocios de Santa Cruz Palomeque. (ver figura 1)



**Figura 3.1. Tipo de micronegocios en Santa Cruz Palomeque**

**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto al análisis del género de los dueños en Santa Cruz Palomeque el 11.54% son mujeres y 88.46% son hombres. En este caso la disparidad entre las comisarías fue notable, por lo que se plantea la necesidad de explorar los antecedentes socioculturales de las dos comisarías.

Respecto al número de micronegocios por propietario en Santa Cruz Palomeque 26 personas son dueñas de un micronegocio cada una y ninguna persona tiene más de un micronegocio a su cargo.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo de investigación**

Hurtado de Barrera (2002) menciona que la investigación descriptiva tiene el propósito de exponer el evento estudiado haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que, en sus resultados se pueden obtener dos niveles de análisis dependiendo del fenómeno y del propósito a investigar. Rodríguez y Pineda (2003) afirman que la investigación descriptiva busca caracterizar, precisar o determinar condiciones o características concurrentes en el hecho o problema, y los clasifica en estudios de comunidad y estudios de caso.

Por su parte, Jiménez, De la Torre, Morán y Lara (2012), dicen que los estudios descriptivos tienen el objetivo de mostrar la forma en la que ocurre el problema que se estudia. Mientras Rojas (1991) menciona que los estudios descriptivos son aquellos cuyos resultados no alcanzan a explicar científicamente el objeto de estudio.

### **4.2 Enfoque de la investigación**

Tomando como referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque bajo el que se rige este estudio es el cuantitativo, dado que se basa en un análisis en el que se recopilan datos numéricos sobre la competitividad y sus determinantes, mediante un instrumento aplicado a una muestra de las microempresas de la subcomisaría Santa Cruz Palomeque, que permite hacer inferencias para la población

#### **4.2.1 Alcance de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el alcance de la investigación es descriptivo debido a la naturaleza de esta investigación en el cual se midió, evaluó y recolectaron datos sobre diversas variables, aspectos o dimensiones. La finalidad del estudio es conocer la situación y el contexto de la competitividad desde la perspectiva de los dueños de las microempresas en Santa Cruz Palomeque y de

los otros factores competitivos dentro de las empresas de esta subcomisaría de Mérida.

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

Siguiendo la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación por su diseño es no experimental, dado que se realizó sin manipular a las variables de estudio. La recolección de información se llevará a cabo a través de una encuesta realizada a los dueños de las microempresas de Santa Cruz Palomeque.

Del mismo modo, en términos de temporalidad se trata de un estudio transversal, es decir se hace en un momento específico y no hay seguimiento a las variables. Y se recolectarán los datos en un solo momento. El periodo de recolección y análisis de los datos tendrán una duración de seis meses, iniciando en enero de 2019 y acabando en julio del mismo año.

### **4.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis está constituida por las microempresas de los tres sectores (comercial, industrial y de servicios) ubicadas en la subcomisaría Santa Cruz Palomeque, perteneciente al municipio de Mérida, Yucatán.

### **4.5 Población**

La población son todos los micronegocios existentes en la subcomisaria Santa Cruz Palomeque. Siempre y cuando cuenten con un establecimiento propio, es decir, quedan excluidos aquellos negocios sin presencia física, de paso, eventuales, tianguistas o que no tengan una ubicación definida. Dado a que no existe evidencia de cuantas microempresas existen en Santa Cruz Palomeque, se recurrió a una visita para hacer un primer conteo de las microempresas que ahí se encuentran y definir la población total. La población total es de 20 microempresas.

#### **4.6 Muestra**

La definición de la muestra se ha realizado de manera no probabilística por conveniencia, en la que se combinan dos aspectos; el primero, que se pueda localizar al dueño de la microempresa o a su encargado general, y el segundo, que éste acceda a participar en la investigación.

Dadas estas condiciones, y combinándolas con la inexistencia de información ordenada desde la herramienta DENUÉ del INEGI se ha recurrido a una entrevista en modalidad cara a cara, para así definir cuáles de estas empresas tienen el deseo de participar en el proyecto.

Como resultado de la combinación de recursos para localizar a los microempresarios, se ha obtenido un total de 26 microempresarios encuestados, de los cuales se tuvo que descartar a 6 por no cubrir el perfil (cuatro no deseaban participar y dos no contaban con un establecimiento fijo), de esta manera han quedado un total de 20 microempresas que cumplen el perfil y que accedieron a proporcionar información.

#### **4.7 Definición de variables**

Para fines del estudio, se pretende relacionar a un grupo de variables que representan a la competitividad de una empresa, con las variables representadas por los factores competitivos endógenos que determinan la misma.

Las variables que operacionalizan la competitividad en la investigación son estrategias, diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y apoyos.

**Estrategias.** Se entenderá por estrategias todas aquellas decisiones que llevan a cabo los dueños de los micronegocios para operar su negocio.

**Diferenciación.** Las características que distinguen a un negocio de su competencia y la hace más atractiva al mercado.

**Gestión empresarial.** El manejo de la operatividad del negocio por parte del dueño.

Fuerzas competitivas. Aquellos factores que determinan la competitividad del negocio en un mercado y la afectación que repercutirá en ella.

Apoyos. Aquellos recursos que la empresa adquiere por parte de instituciones como lo son el gobierno o alguna asociación civil o privada.

#### **4.8 Instrumento de recolección de datos**

Se ha considerado que el instrumento de recolección de datos sea una encuesta, misma que contempla 52 reactivos; combinando preguntas abiertas, dicotómicas, de opción múltiple nominal, y de escala Likert con cinco niveles.

La primera parte de la encuesta se refiere a los Datos de control, que en general se refieren a los datos generales de la empresa y del empresario, consta de 21 reactivos. La segunda parte se refiere a la Estrategia competitiva y la diferenciación, consta de 19 preguntas. El siguiente bloque es Gestión empresarial compuesto por 8 reactivos. Posterior se encuentra el bloque de las fuerzas competitivas compuesto de 3 reactivos. Y para finalizar se encuentra el apartado de apoyos conformado por un solo reactivo.

##### **4.8.1 Proceso de recolección de datos**

El proceso de recolección de datos se llevó a través de un instrumento estructurado de tipo cuantitativo y fue aplicado directamente a los dueños de los micronegocios.

#### **4.9 Validez**

El instrumento fue validado por tres expertos. Y se trata de una encuesta dividida en 5 áreas competitivas correspondientes a cada uno de los factores identificados dentro de la organización, el cual fue aplicado al personal responsable de la empresa.

#### **4.10 Confiabilidad**

Con la finalidad de corroborar si el instrumento propuesto reúne todas las características necesarias para satisfacer la necesidad de la información se recurrió a la aplicación de la prueba piloto. Hernández (2014), indica que la confiabilidad del instrumento se refiere al grado en su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados consistentes y coherentes.

La prueba piloto se llevó acabo con la aplicación del instrumento a diez microempresas de la colonia Chuburná en Mérida, Yucatán. Para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics V.22. se alcanzó una confiabilidad de 0.824 para todo el instrumento en general; por lo que se puede concluir que el instrumento de percepción de factores competitivos es fiable para su aplicación a la muestra de la población a estudiar.

#### **4.11 Análisis de la información**

Después de obtener la información de parte de los dueños y encargados de las microempresas encuestadas en Santa Cruz Palomeque con base en las variables de estudio, se efectuó el análisis de la recolección de datos con el apoyo del programa Excel. Lo que permitió generar categorías relacionadas a la respuesta que obtuvimos por parte de los encuestados.

Posteriormente, se graficaron los resultados más sobresalientes de la encuesta, de forma tal que la información se pudiera sintetizar y fuera percibida de forma clara y precisa.

## CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS

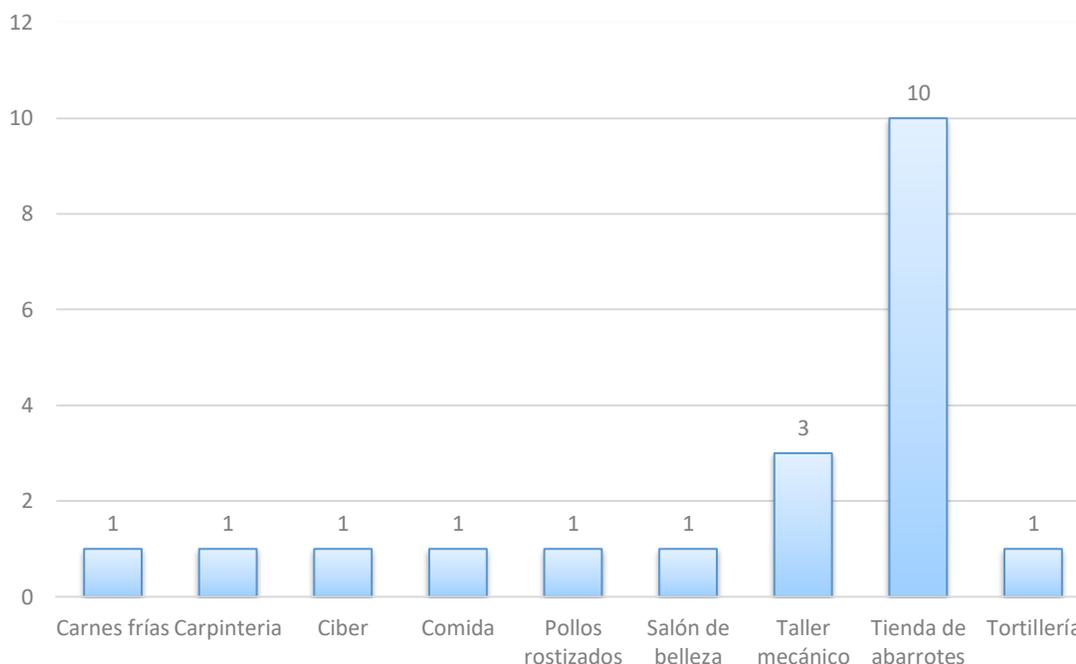
En este capítulo se presenta la información obtenida de cada uno de los factores competitivos analizados, los resultados obtenidos de las encuestas a los dueños de las microempresas en la comisaría de Santa Cruz Palomeque.

### 5.1 Datos de control

Se realizó un apartado en el cual las microempresas de la comisaría compartían datos generales para conocer su entorno y las características de los negocios en esa zona.

#### 5.1.1 Tipo de negocio

**Figura 5.1 Tipo de negocios de la comisaría Santa Cruz Palomeque**

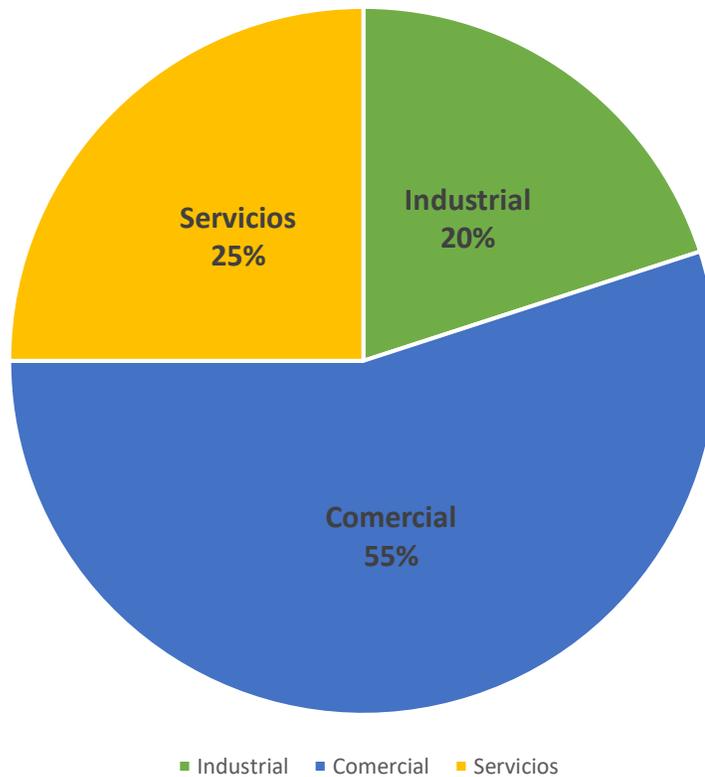


**Fuente: elaboración propia**

Como se muestra en la figura 5.1, los veinte micronegocios encuestados se dividen en 10 tiendas de abarros, 3 talleres mecánicos, un negocio de venta de carnes frías, una carpintería, un ciber café, un salón de belleza, un asadero de pollos y un negocio de hamburguesas.

### 5.1.2 Sectores productivos

*Figura 5.2 Sectores Productivos de Santa Cruz Palomeque*

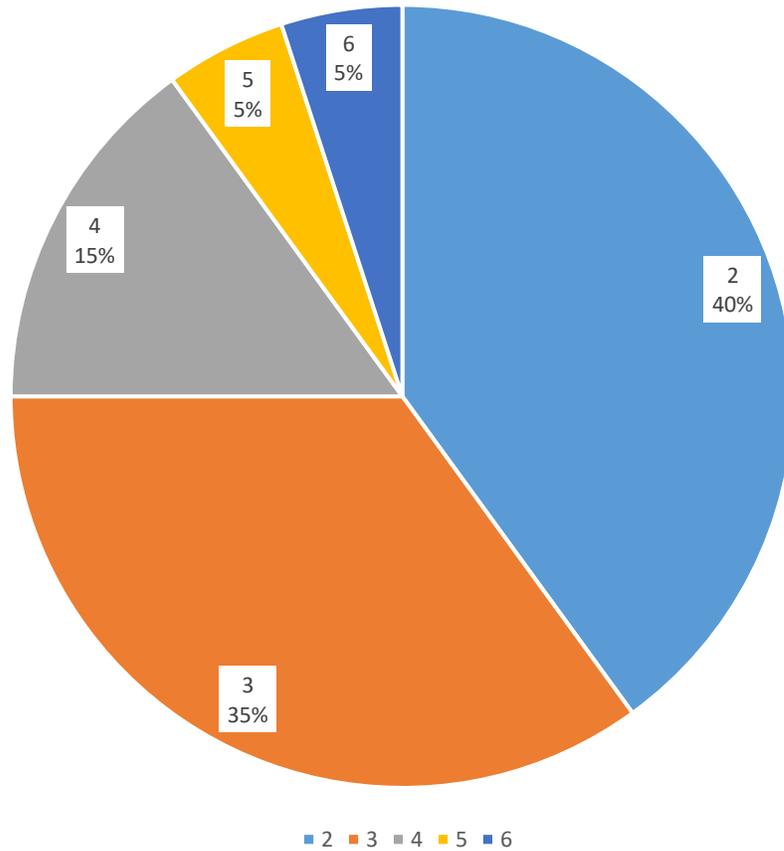


**Fuente: elaboración propia**

Como se muestra en la figura 5.2, las veinte microempresas encuestadas de Santa Cruz Palomeque se dividen de la siguiente manera: el 55% de las microempresas del comercial, 25% de servicios y el 20% son del sector industrial. La mayor concentración de los negocios se encuentra en el sector comercial. Algo que es normal en la comisaría, dado que no es un sector turístico y por supuesto no hay industrias manufactureras por la zona. La mayor concentración de los micronegocios son las tiendas de abarrotes.

### 5.1.3 Empleados.

**Figura 5.3 Número de empleados**

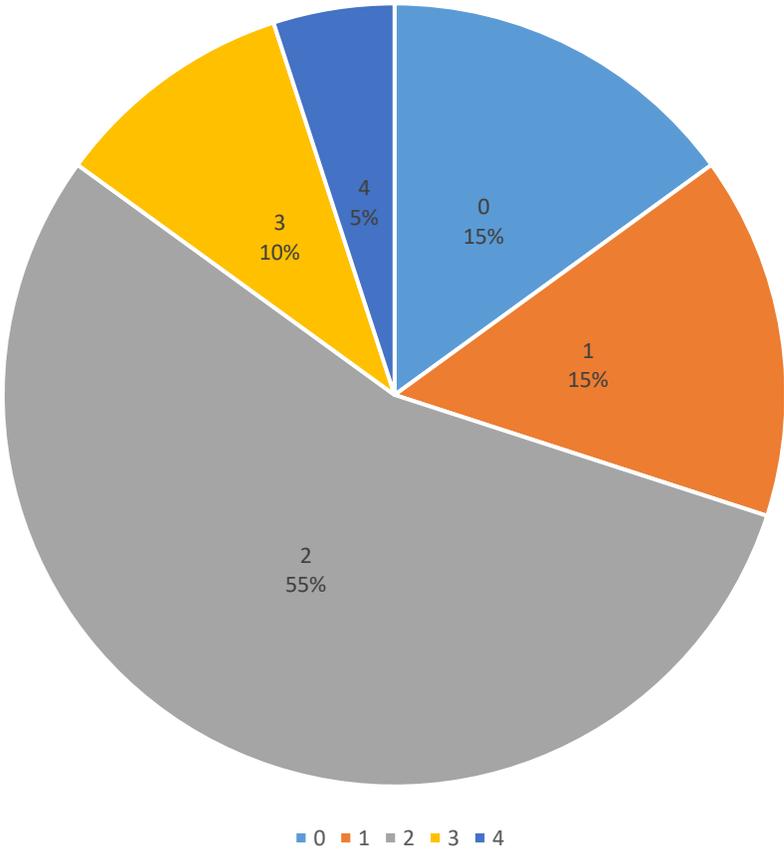


**Fuente: elaboración propia.**

La figura 5.3 muestra el número de empleados que tienen las microempresas encuestadas en Santa Cruz Palomeque. El 40% de las empresas dijeron tener dos empleados; el 35% tienen tres empleados; el 15% tienen cuatro empleados; el 5% dijo tener cinco y el 5% con seis empleados. El total de empleados de las 20

empresas encuestadas suma 60, por lo que en promedio cada empresa otorga tres empleos.

**Figura 5.4 Número de empleados familiares**



**Fuente: elaboración propia.**

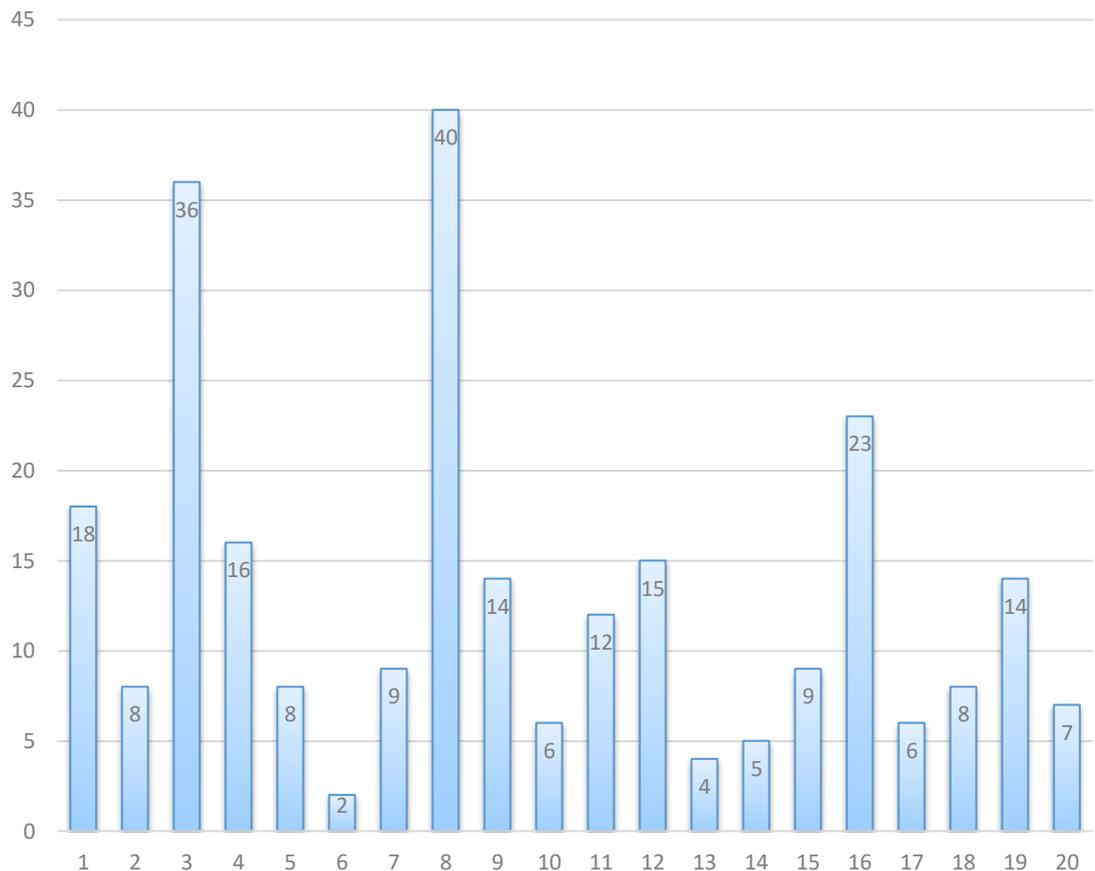
La figura 5.4 muestra el número de empleados familiares que tienen las microempresas encuestadas en Santa Cruz Palomeque. El 55% de las empresas dijeron tener dos empleados familiares; el 15% tienen 0 empleados familiares; el

15% tienen 1 empleado familiar; el 10% dijo tener 3; y el 5% con 4 empleados familiares.

El total de empleados familiares de las 20 empresas encuestadas suma 35, lo que significa que el 58% de todos los empleados de las 20 microempresas son familiares de los dueños, y el 42% restante de los trabajadores no tiene parentesco alguno.

#### 5.1.4 Antigüedad de las empresas

**Figura 5.5 Antigüedad de los micronegocios de Santa Cruz Palomeque**



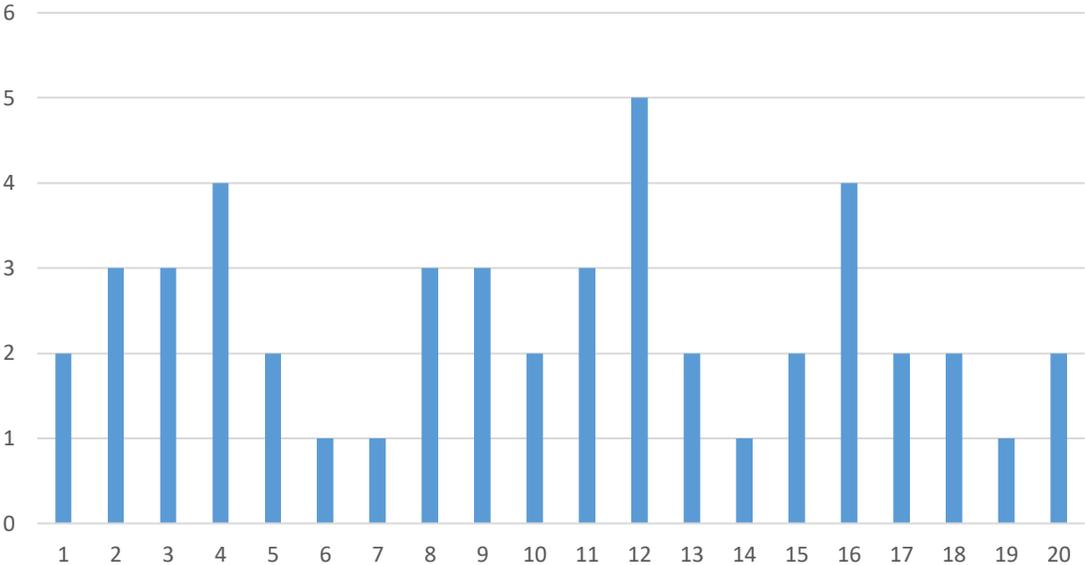
Fuente: elaboración propia.

La figura 5.5, muestra la antigüedad de los veinte micronegocios encuestados en Santa Cruz Palomeque. Que van de los 2 a los 40 años de vida. Dando un promedio de 13 años de vida entre todos los negocios de la comisaría. Todos los micronegocios son de carácter familiar.

**5.1.5 Sucesión**

Con respecto a la sucesión de las empresas encuestadas, dieciocho empresas son de primera generación, y dos ya se encuentra en una segunda generación, ninguna ha llegado a la tercera generación.

**Figura 5.6 Cantidad de hijos de los microempresarios.**

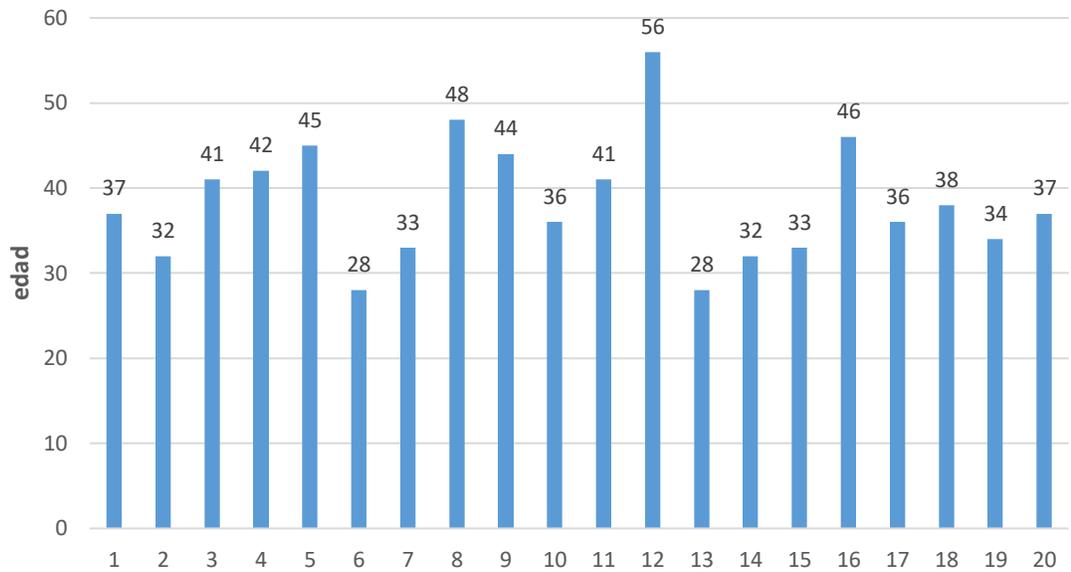


**Fuente: elaboración propia.**

Todos los propietarios tienen hijos, como se puede ver en la figura 5.6 en promedio cada dueño tiene 2.4 hijos.

### 5.1.6 Edades, género y estado civil de los microempresarios.

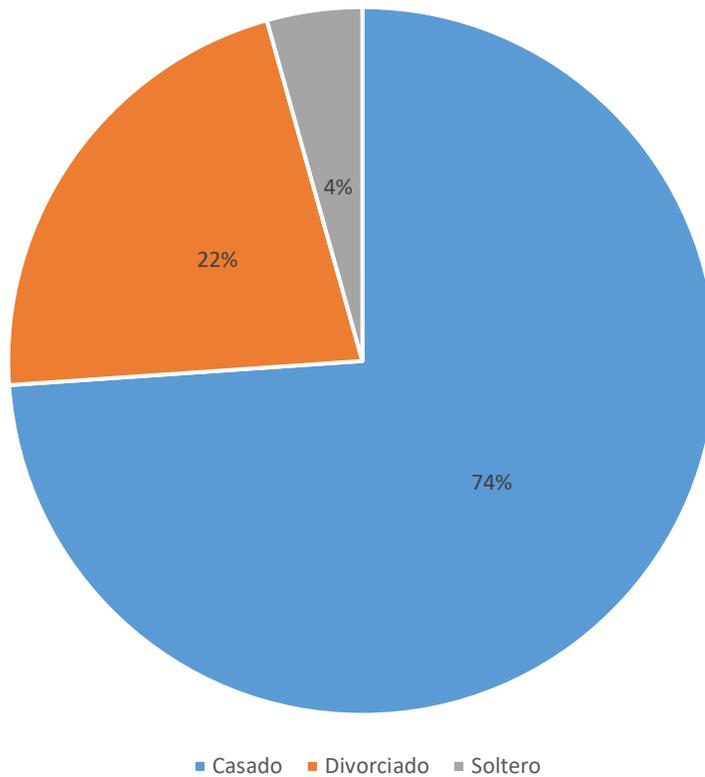
**Figura 5.7 Edades de los microempresarios.**



**Fuente: elaboración propia.**

De los veinte encuestados, once (55%) son hombres y nueve (45%) son mujeres. Por su parte, la edad de los propietarios de los micronegocios encuestados oscila entre los veintiocho y los cincuenta y seis años y se muestra en la figura 5.7.

**Figura 5.8 Estado civil de los microempresarios.**

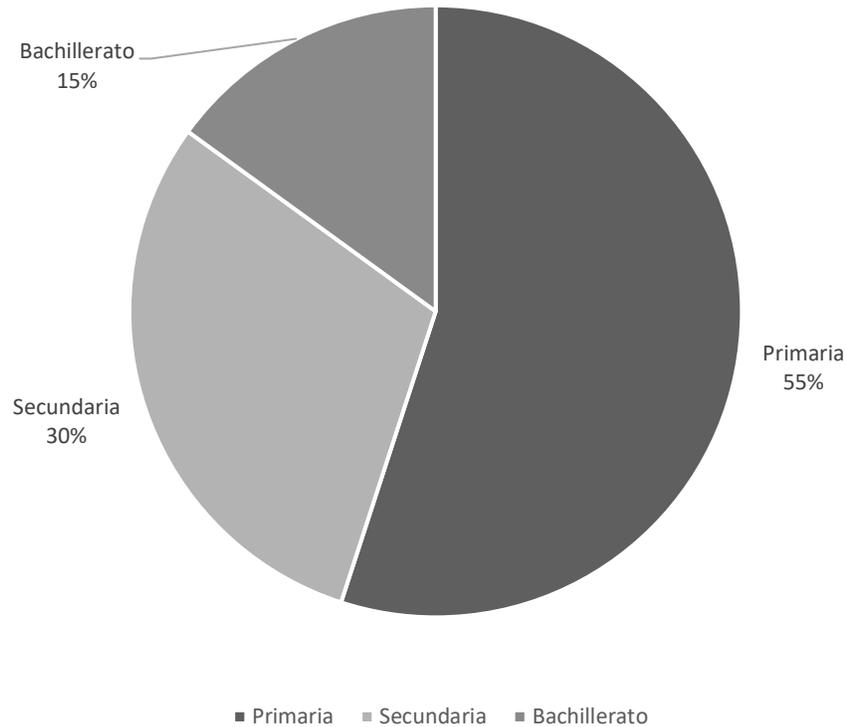


**Fuente: elaboración propia**

La figura 5.8 representa el estado civil de los encuestados. El 74% de los encuestados están casados; el 22% son divorciados y apenas el 4% son solteros.

### 5.1.7 Escolaridad de los microempresarios.

**Figura 5.9 Escolaridad de los empresarios de la comisaría Santa Cruz Palomeque**



**Fuente: elaboración propia**

De acuerdo con la figura 5.9, el grado de estudios de los propietarios de los micronegocios encuestados queda del siguiente modo, el 55% de los propietarios estudiaron hasta la primaria; el 30% terminaron la secundaria; y solamente el 15% estudiaron la preparatoria o el bachillerato.

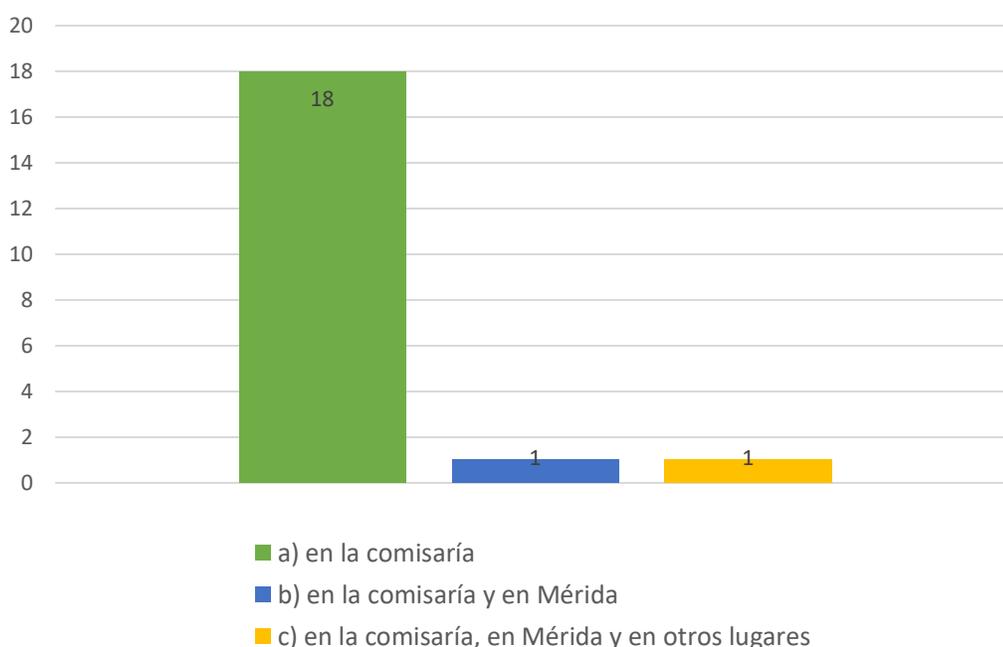
### 5.1.8 Idiomas.

En cuanto a idiomas se refiere, de los 20 encuestados solo tres hablan otra lengua, la lengua maya, ninguno habla una lengua distinta a esa.

## 5.2 Características de diferenciación de su competencia.

### 5.2.1 Ubicación.

**Figura 5.10 lugares donde venden sus productos.**



**Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con la figura 5.10 todas las microempresas encuestadas venden sus productos en la comisaría; solo uno vende sus productos en la comisaría y también en Mérida; y solo uno vende en la comisaría, en Mérida y en otros lugares. Por lo que dieciocho microempresas solo venden en su comunidad a los mismos residentes o a visitantes, y su economía depende exclusivamente de ellos.

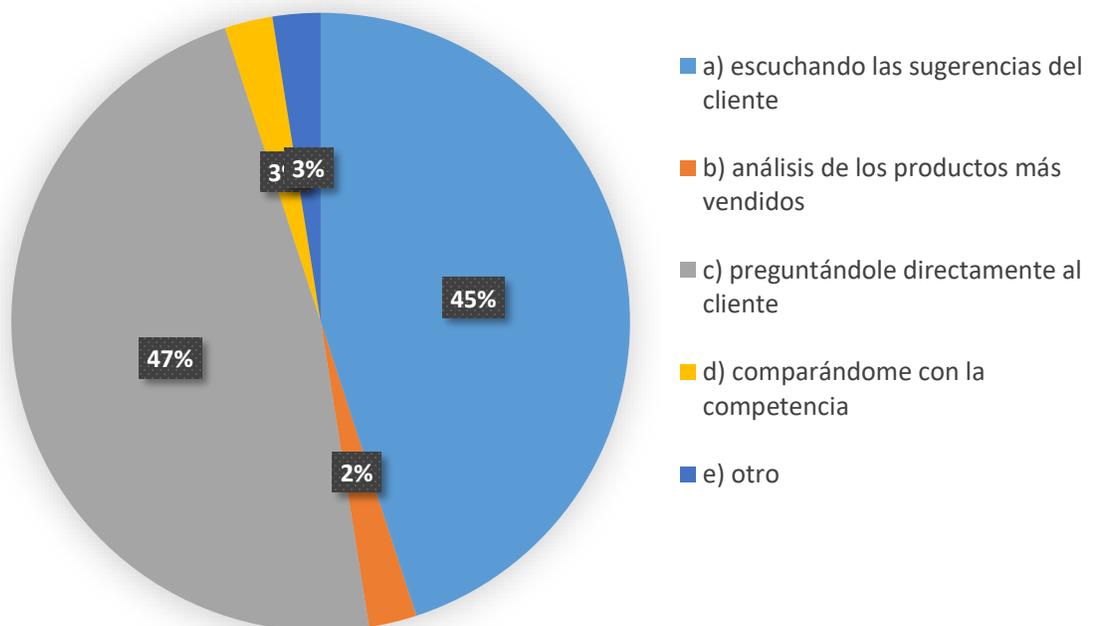
### 5.2.2 Clientes y Cursos.

Todos los microempresarios encuestados afirmaron que les interesa llegar a un mayor número de clientes. Todos los dueños de las microempresas afirmaron conocer las características de los productos que venden.

Solo ocho de los veinte encuestados aseguraron llevar algún tipo de curso para conocer mejor sus productos. Mientras que los otros doce no realizan algún tipo de curso o capacitación

Todos los encuestados afirman saber qué es lo que el cliente espera del negocio.

**Figura 5.11** *Cómo se enteran los empresarios de las necesidades del cliente*

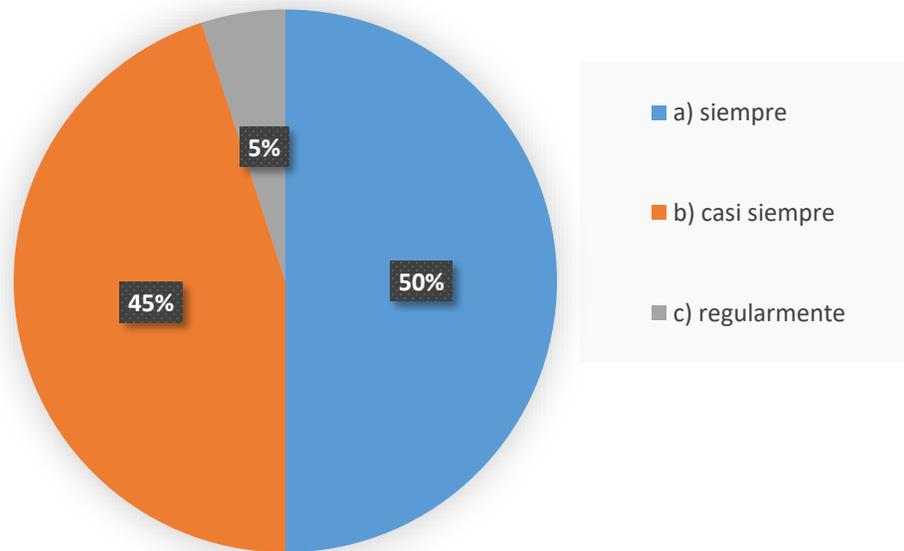


**Fuente:** elaboración propia

La figura 5.11 muestra la manera en la que se entera de lo que el cliente necesita. El 47% pregunta directamente al cliente acerca de sus necesidades. El 45% se entera escuchando a su cliente y tomando en cuenta sus sugerencias. El 3% se compara con la competencia. Un 3% usa otros métodos para conocer lo que el cliente necesita. El 2% restante realiza un análisis de sus productos más vendidos.

Los 20 microempresarios encuestados consideran que la manera en la que manejan sus negocios les ha dado buenos resultados.

**Figura 5.12 Frecuencia con la que los clientes retornan.**



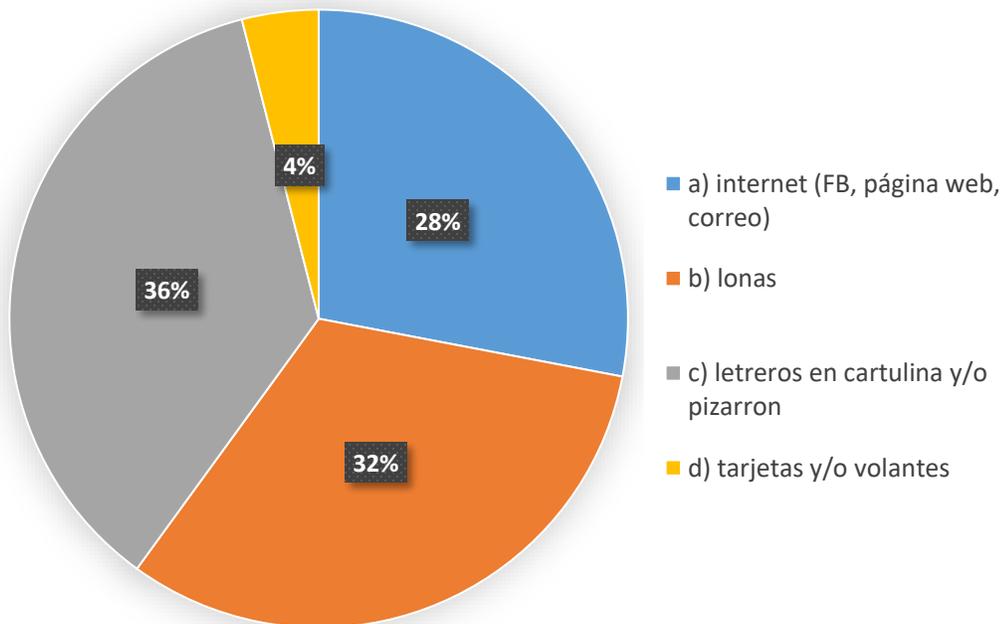
**Fuente: elaboración propia**

La frecuencia con la que los clientes regresan a adquirir sus productos a las microempresas encuestadas se muestra en la figura 5.12. El 50% de los empresarios consideran que sus clientes siempre retornan a su negocio. El 45% considera que ese retorno de los clientes es casi siempre. Mientras que un 5% considera que ese retorno es regularmente.

### 5.2.3 Promoción.

Diecisiete de las veinte empresas encuestadas promocionan sus productos y tres no lo hacen. El motivo por el cual esas tres empresas no realizan la promoción de sus productos es porque lo consideran un gasto y no les genera interés alguno.

**Figura 5.13 Medios por el que realizan sus promociones.**



**Fuente: elaboración propia**

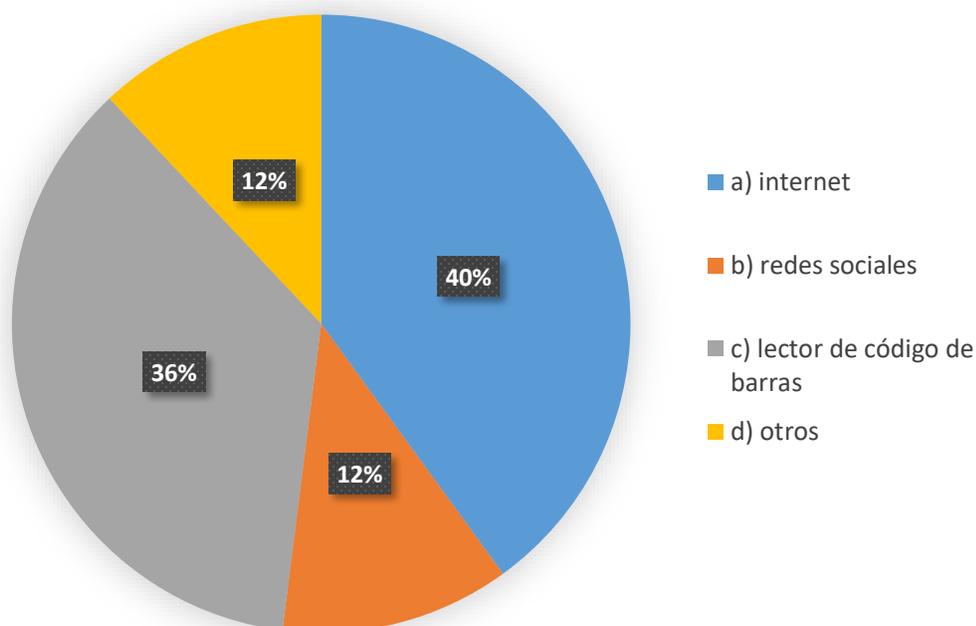
Las empresas encuestadas que si realizan promoción la realizan de la forma en que se muestra en figura 5.13. El 36% lo hacen mediante letreros en cartulina o pizarrones; el 32% realiza sus promociones mediante lonas impresas; el 28% lo realiza por medio de internet a través de Facebook, páginas web o correos; y el 4% lo realiza por medio de tarjetas o volantes.

El 65% de los dueños que si realizan promoción consideran que los medios por los cuales lo realizan les es efectivo siempre. El 35% considera que casi siempre le es efectivo el medio por el que promociona sus productos.

#### 5.2.4 Tecnología.

El 80% de los micronegocios encuestados utilizan tecnología en sus procesos diarios y el otro 20% no la utiliza.

**Figura 5.14 Tipo de tecnología.**



**Fuente: elaboración propia**

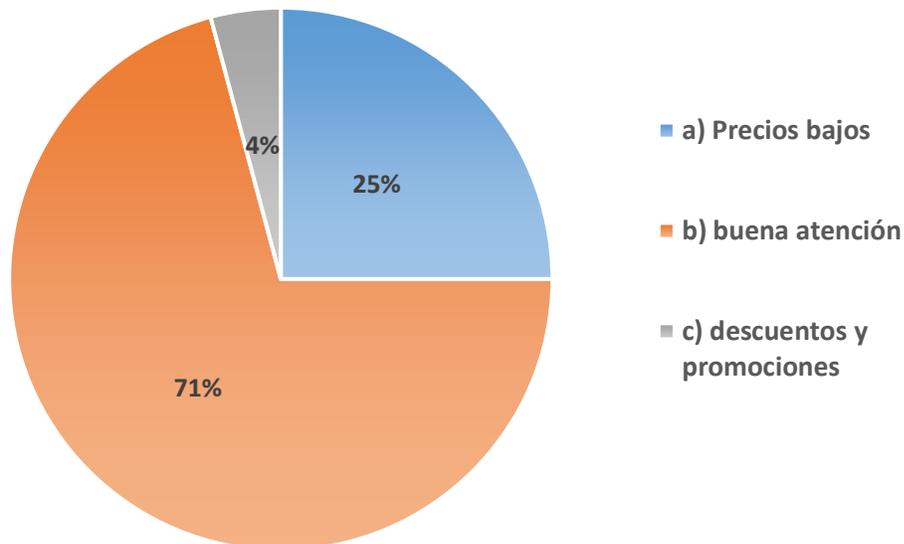
Como se aprecia en la figura 5.14, el 40% de las microempresas encuestadas utilizan el internet como principal tecnología; el 36% utiliza el lector de código de barras; 12% utiliza las redes sociales; y 12% utiliza otros tipos de tecnología.

Una microempresa cuenta con página de Facebook. De los 19 restantes, a 16 les gustaría tener una página web o de Facebook para mejorar el acceso de sus clientes a sus productos.

### 5.2.5 Fidelidad.

Los veinte micronegocios encuestados aseguraron tener un número de clientes constantes.

**Figura 5.15 Frecuencia con la que los clientes retornan**



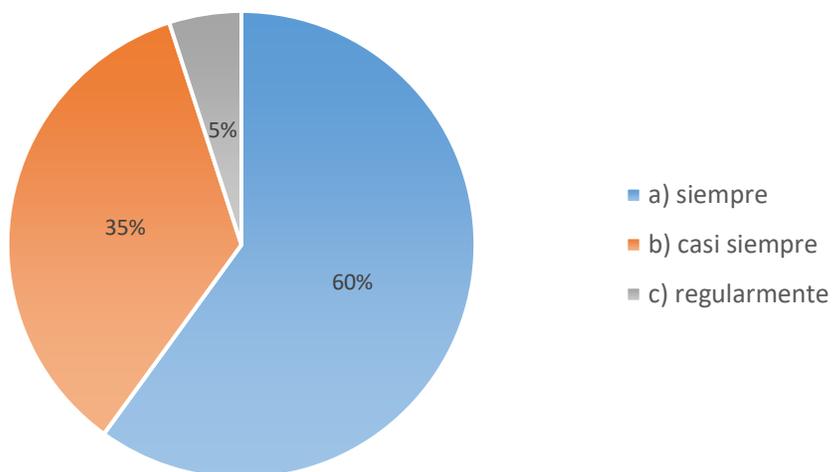
**Fuente: elaboración propia**

En la figura 5.15 se muestra la manera en la que los microempresarios encuestados logran la fidelidad de sus clientes. El 71% lo logra mediante la buena atención a sus clientes; el 25% lo hace mediante los precios bajos que oferta; y el 4% realiza promociones y descuentos para lograr la fidelidad de sus clientes.

El 80% de las microempresas encuestadas aseguran tener clientes nuevos constantemente, el 20% restante no.

### 5.3 Gestión empresarial

**Figura 5.16 Planificación del trabajo**

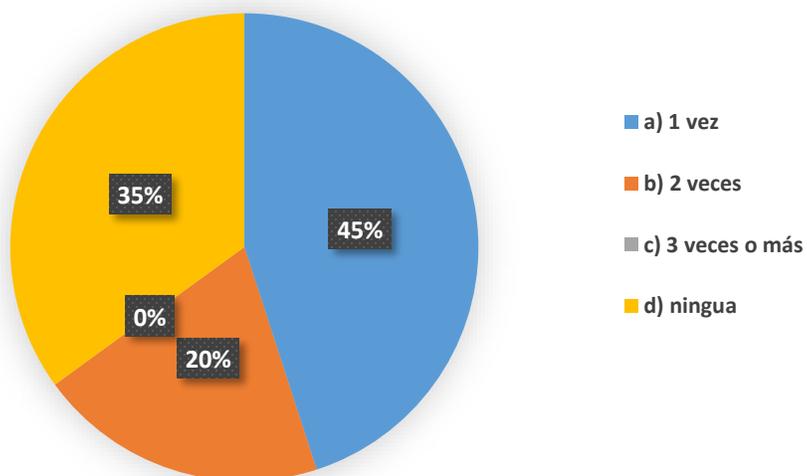


**Fuente: elaboración propia**

Como se muestra en la figura 5.16, el 60% de las microempresas encuestadas siempre planifican su trabajo; el 35% casi siempre planifica su trabajo; y el 5% planifica su trabajo regularmente.

#### 5.3.1 Personal.

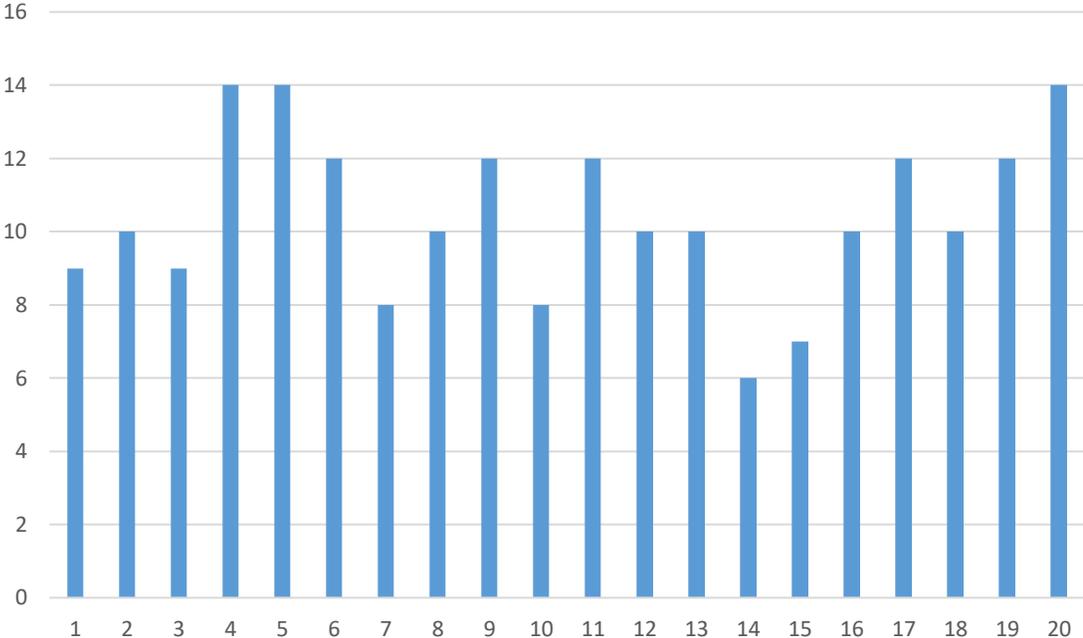
**Figura 5.17 Rotación de personal.**



**Fuente: elaboración propia**

La rotación del personal se muestra en la figura 5.17. El 45% de los encuestados señalan que han cambiado a su personal 1 vez en el último año. El 35% no ha cambiado a su personal en el último año. Y el 20% ha cambiado a su personal dos veces en los últimos doce meses. Ninguna empresa encuestada ha cambiado más de dos veces a su personal.

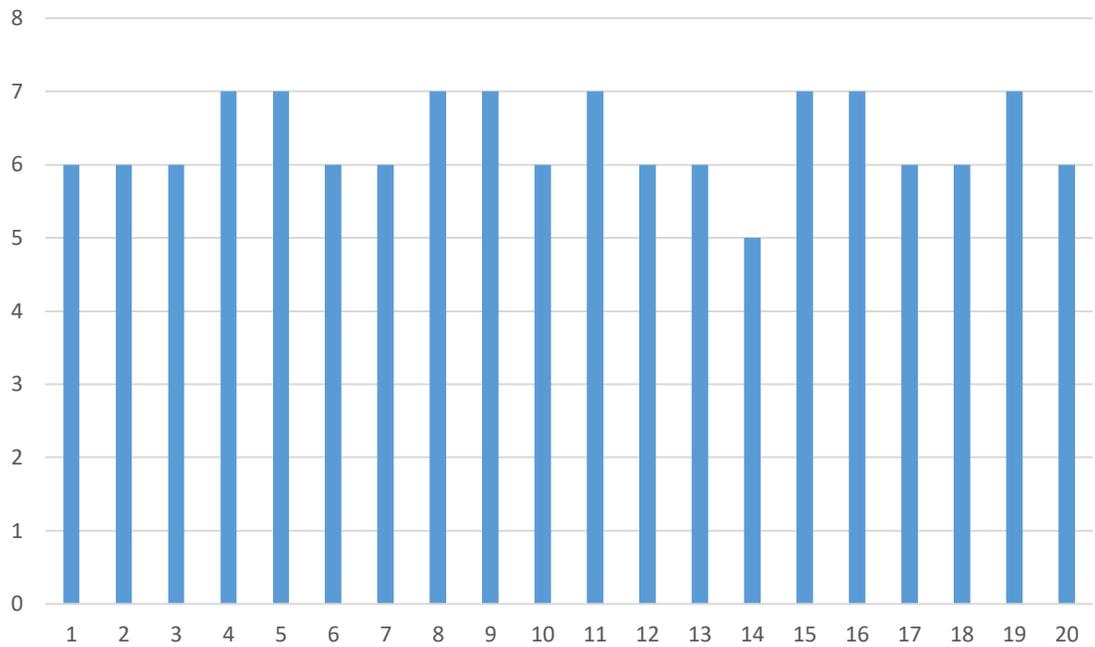
**Figura 5.18 Horas de atención al cliente**



**Fuente: elaboración propia**

La figura 5.18 se muestran los horarios que laboran las microempresas encuestadas, teniendo un promedio diario de 10.45 horas de atención al cliente.

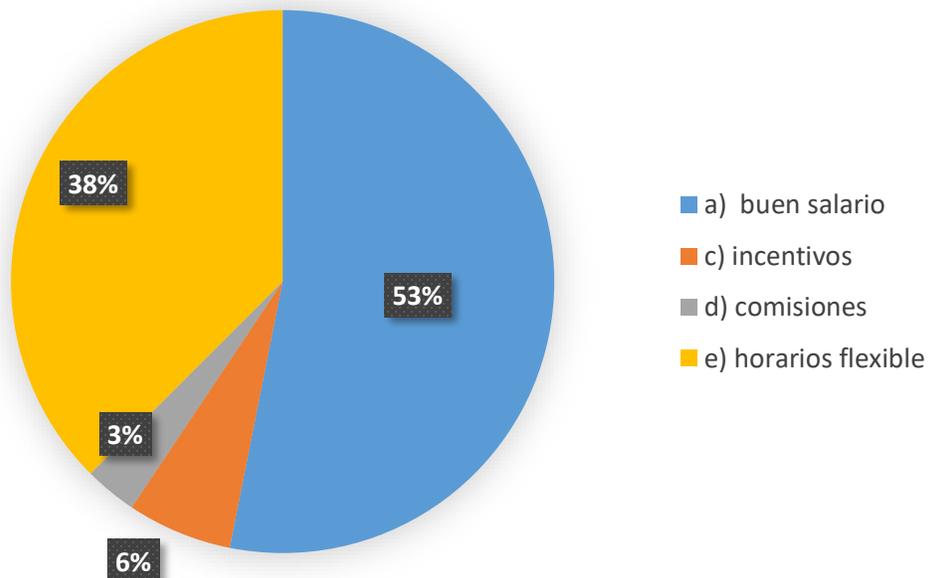
**Figura 5.19 Días que laboran.**



**Fuente: elaboración propia.**

La figura 5.19 muestra los días que laboran las microempresas encuestadas, teniendo un promedio semanal de 6.35 días laborados a la semana.

**Figura 5.20 Forma de motivar al personal.**



**Fuente: elaboración propia**

Como se aprecia en la figura 5.20, el 53% de los empresarios encuestados motivan a su personal con un buen salario; el 38% los motiva con horarios flexibles; el 6% con incentivos; y el 3% con comisiones.

### **5.3.2 Toma de decisiones.**

En el 90% de los negocios encuestados el propietario es quien se encuentra al frente, mientras que en el otro 10% es el propietario junto a su pareja quienes están al frente.

En el 75% de los casos, las decisiones son tomadas por el propietario de la empresa, en tanto que, en el otro 25% de los casos son tomadas por el propietario y su pareja.

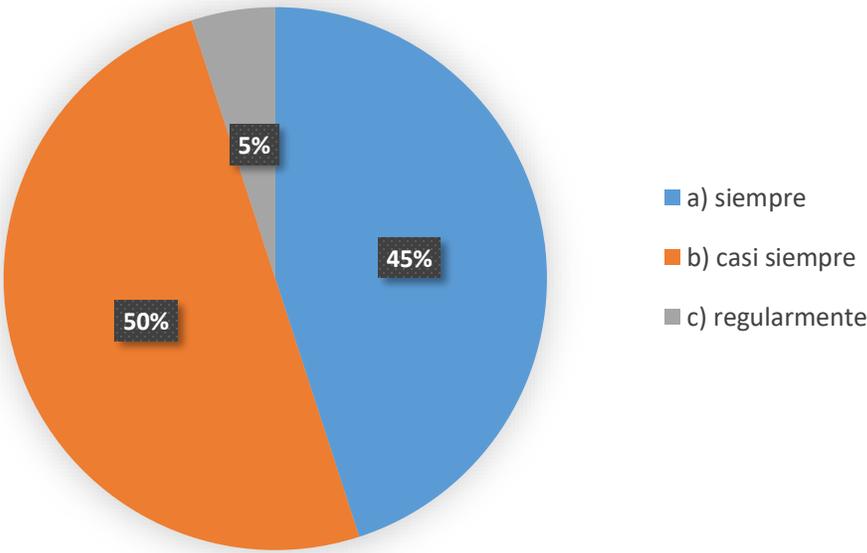
Cuando surgen problemas, el 95% de los encuestados intentan resolver el problema ellos mismos, mientras que, el 5% pide apoyo a la familia.

Al momento de tomar una decisión, el 60% de los encuestados afirma que lo consultan con su equipo de trabajo, sin embargo, son los mismos dueños quienes toman la decisión final. En tanto que el 40% toma las decisiones sin consultar con alguien.

### 5.4 Fuerzas competitivas

De acuerdo con los encuestados, todos sus proveedores se encuentran fuera de la comisaría. El 75% de los encuestados aseguran que siempre cumplen con el pedido de sus clientes en tiempo, forma y especificación. El 25% restante asegura que casi siempre cumple con su cliente en tiempo, forma y especificación.

**Figura 5.21 Cumplimiento de los proveedores.**



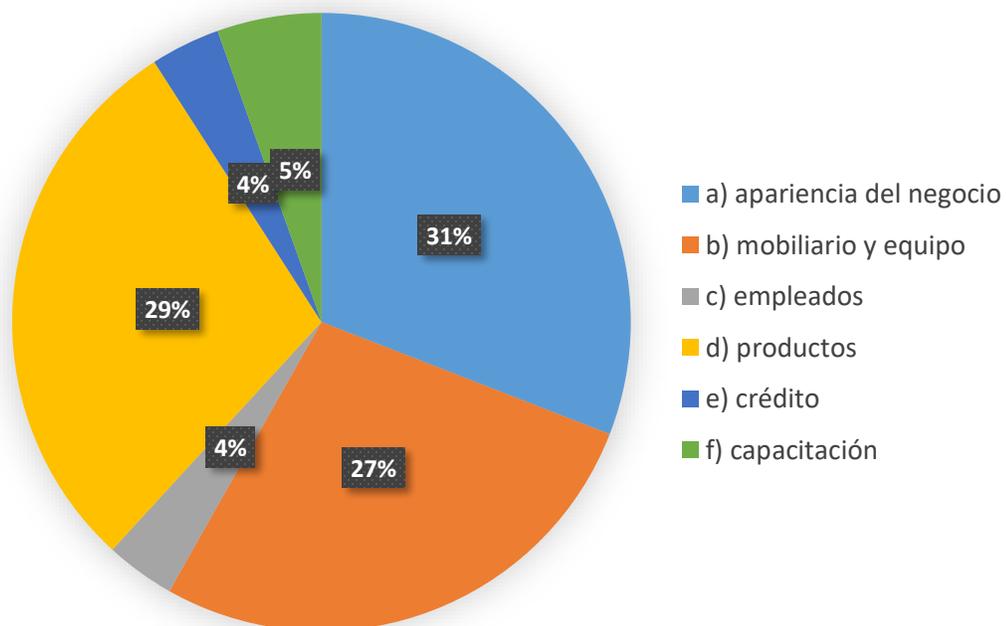
**Fuente: elaboración propia**

La figura 5.21 se presenta el cumplimiento de los proveedores. El 50% de los encuestados aseguran que los proveedores casi siempre cumplen con lo requerido en tiempo y especificaciones del producto. El 45% dice que los proveedores siempre cumplen con lo requerido en tiempo y especificaciones del producto. Mientras que

el 5% afirmó que los proveedores regularmente cumplen con lo requerido en tiempo y especificaciones del producto

## 5.5 Apoyos

**Figura 5.22 Apoyos**



**Fuente: elaboración propia**

De acuerdo con la figura 5.22, el 31% de los encuestados consideran que para mejorar su negocio necesitan una mejor apariencia en el negocio. El 29% consideran que para mejorar su negocio necesitan más productos. El 27% consideran necesario mejor mobiliario y equipo de trabajo. El 5% asegura necesitar mayor capacitación. El 4% dice que para mejorar su negocio necesitan más personal. El 4% dice que para mejorar su negocio necesitan algún tipo de crédito que les ayude a financiarse.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La competitividad empresarial de las microempresas, a pesar de enfrentar limitantes tanto financieras como del factor humano, se han destacado como unidades que influyen en el crecimiento económico de cualquier economía. Sin embargo, presentan problemáticas que les impiden alcanzar los estándares de competitividad que los microempresarios desean, dado que los niveles de mortalidad de estos micronegocios son cada vez mayores.

La importancia de las microempresas y su problemática para sobrevivir y competir en un mercado cada vez más exigente, pone de manifiesto la necesidad de analizar las estrategias que influyen y determinan su competitividad empresarial.

Actualmente, ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las empresas deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer.

Esta investigación tuvo por objetivo analizar las estrategias competitivas utilizadas por los microempresarios en una pequeña comisaría al sur de Mérida, con el fin de verificar la realidad de las microempresas en un contexto específico, el de la alta marginación social. En la presente investigación se desarrolló un cuestionario que pudiera explicar mejor la relación de la competitividad con 5 variables estudiadas.

Las variables de estudiadas son: datos de control, estrategia competitiva y diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y por último apoyos.

En la primera variable fueron estudiados los datos de control. Como parte introductoria a las demás variables se solicitaron los datos generales tanto de las microempresas como de sus propietarios, tales como el nombre y giro del negocio, antigüedad del negocio y a la generación a la que pertenecen; sexo, edad y estado civil del propietario, número de hijos, lugar de nacimiento, grado de estudios, idiomas entre otras. Así mismo se indagó sobre el número de los empleados, antigüedad, rotación y número de empleados que además son familiares del propietario.

En la variable de estrategia competitiva y diferenciación, destacan las características que diferencian a las microempresas, las características del producto o servicio que ofertan, la satisfacción del cliente, el tipo de promoción que realizan y a través de que canales lo realizan. Además del uso de las tecnologías y la fidelidad de los clientes.

La siguiente variable es la gestión empresarial, en ella se analiza la planificación del trabajo por parte del propietario, su función a cargo, la delegación de autoridad, la toma de decisiones y la resolución de conflictos

En fuerzas competitivas se analizan a los proveedores, quienes representan un poderoso aliado para los micronegocios ya que de ellos depende el abasto de los insumos o productos finales. Y claro de los clientes que representan el mercado meta. Por último, la variable apoyos, que representa las oportunidades de mejora del negocio

## **6.1 Conclusiones**

Después de analizar la información obtenida a partir de las encuestas se destacan lo siguiente:

Datos de control.

El 55% de los micronegocios son del sector comercial, ya que la comisaría carece de variedad de industrias y sobre todo de empresas de servicios tales como bancos, turismo, restaurantes, hoteles. Los negocios que predominan son las tiendas de abarrotes, lo que genera que el mercado se sature y exista mayor competencia y mayor riesgo de desaparecer.

El 75 % de los negocios encuestados no pasan de tres empleados lo que genera una gran preocupación, ya que los micronegocios no aportan muchos empleos para la comunidad. Además, el 58% de esos empleos son para familiares de los propietarios.

El promedio de vida de las 20 microempresas es de trece años, lo que a simple vista parece un buen dato, sin embargo, son pocas empresas las que absorben la mayor cantidad de años en funcionamiento.

Respecto a la sucesión ninguna de las microempresas ha llegado a la tercera generación. Sin embargo, todos los microempresarios tienen hijos, lo que supone que el legado de los micronegocios puede continuar. el promedio de edad de los dueños es de 38 años, una buena edad para empezar a planificar la sucesión familiar. En el nivel educativo, todos tienen al menos educación primaria. Solo tres encuestados hablan otro idioma, el maya.

### Estrategia competitiva y diferenciación

El 90% de los negocios venden sus productos o servicios dentro de la misma comisaría. Esto impide o limita a que se abran a nuevos mercados. Por otro lado, todos los microempresarios desean llegar a nuevos clientes y mercados.

Todos los dueños conocen las características de sus productos o servicios y aseguran saber lo que el cliente espera de su negocio. Empero, menos de la mitad llevan cursos para que sus empleados conozcan mejor los productos que ofrecen, lo que indica que el conocimiento no es compartido y hay una gran falta de comunicación. Para obtener información de lo que el cliente requiere, la mitad de los dueños escuchan al cliente, mientras que la otra mitad les pregunta directamente. Esto indica que los dueños prestan atención las necesidades del cliente.

Adicional a todo lo anterior, los propietarios aseguran que la forma en la que manejan sus negocios les da buenos resultados. Esto puede ser tomado como un buen manejo del negocio por parte de los empresarios o por otro lado significar un pésimo conformismo con el nivel actual del negocio y derivar en un estancamiento para el empresario, la empresa e incluso la familia.

Los dueños afirman que los clientes siempre retornan, pero al igual que el punto anterior podría resultar en una dicotomía, es decir, o tienen una muy buena

aceptación y los clientes retornan por iniciativa propia o por el contrario lo hacen por la falta de opciones presentes en el mercado.

La mayor parte de las microempresas realizan promociones de sus productos. Los dueños aseguran que la publicidad les funciona, aunque sería interesante analizar el tipo de publicidad que utilizan y sobre todo el contenido de esta. El 80% de los negocios utiliza tecnología, sin embargo, esta se reduce solo al internet, código de barras y unas cuantas aplicaciones. Y solo una empresa cuenta con página de internet.

Todas las microempresas cuentan con clientes constantes, y apuestan por mantener esa relación con una buena atención. Cabe destacar que muy pocos comercios utilizan los descuentos o los precios bajos para fidelizar a los clientes. el 80% aseguran tener clientes nuevos constantemente, aunque este dato es bastante discutible, ya que la comisaría no es muy grande y tampoco es un lugar muy frecuentado.

### Gestión empresarial

Todos los dueños aseguran tener planificado su trabajo diario. esto se puede ver reflejado en la poca rotación de personal que hay en los negocios. Aunque también influye el gran número de personal que es familiar. Los negocios permanecen abiertos un promedio de 11 horas diarias y laboran un promedio de 6.3 días a la semana. La mitad de los empresarios motivan a su personal con un buen salario, el 40% con horarios flexibles y un 10% lo hace con comisiones e incentivos.

En el 90% de los negocios el propietario es quien se encuentra al frente del negocio. en el 75% de los casos las decisiones son tomadas por el dueño y el resto son tomadas por el propietario y su pareja. en el 95% de las empresas los problemas los resuelve el dueño. Solo el 60% de los dueños consulta con su equipo antes de tomar una decisión.

## Fuerzas competitivas

Los empresarios aseguran que siempre cumplen con los requerimientos de sus clientes en tiempo y forma.

Los proveedores de todos los micronegocios se ubican fuera de la comisaría. Lo que significa una posible amenaza. No obstante, solo el 5% ha presentado problemas con la entrega por parte del proveedor.

## Apoyos

Los empresarios afirman que para mejorar sus negocios necesitan básicamente: mejorar su apariencia en el negocio, más productos y mejor mobiliario y equipo de trabajo. Si bien todas las microempresas necesitan apoyos para subsistir, cabe recalcar la importancia de las microempresas que se encuentran en una comisaría con un alto índice de marginación.

### **6.1.1 Clasificación de las características de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque**

Poco innovadoras. Existe una nula innovación por parte de las microempresas.

Sin capacitación. No cuentan con capacitación hacia el personal ni en sus procesos. Los empleados no se pueden formar ni especializar.

Limitadas. Son limitadas en recursos, personal, capital, herramientas, extensión, productos y clientes.

Marginadas. Las microempresas dada su ubicación geográfica se encuentran en una subcomisaría considerada de alto grado de marginación, ya que carece de infraestructura.

Centralizadas. La gestión de lo negocios está focalizada solamente en una figura, la del dueño.

Expuestas a la extinción. Debido a la competencia ya a la poca resistencia a la competencia pueden ser fácilmente reemplazadas en el mercado.

Familiares. Las empresas de Santa Cruz Palomeque mantienen entre sus trabajadores a miembros de su familia.

Estancamiento. Todas las empresas en la subcomisaría se encuentran estancadas en su mercado. Si bien sus dueños afirman querer hacer más grandes sus negocios, parecen estar conformes con su funcionamiento actual.

### **6.1.2 Necesidades de capacitación de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque**

Entre las necesidades de capacitación, cursos y talleres, que se detectaron las siguientes:

Estrategia competitiva y diferenciación:

-Innovación, dada la competitividad de su mercado, la capacitación les podría servir en sus procesos, diseño de sus productos o servicios.

-Publicidad y marketing, las empresas en Santa Cruz utilizan muy poco este recurso, por lo que un curso o taller de este tipo les serviría mucho.

-Manejo de internet y redes sociales, al igual que la publicidad, este recurso es muy poco aprovechado por los microempresarios en Santa Cruz Palomeque. Se aprovecharía para realizar sus promociones, ventas y como un canal de comunicación con clientes y proveedores.

Gestión empresarial:

-Planificación de la sucesión familiar, este curso ayudará a evitar futuras disputas familiares, evitando así el riesgo de la desaparición del negocio y posibles conflictos familiares, sobre todo en aquellas familias empresarias con muchos integrantes familiares dentro del negocio.

-Capacitación al personal, es indispensable que el personal de cualquier negocio este siempre capacitado y actualizado sobre los requerimientos de la empresa.

-Comunicación efectiva, este curso enseñará a los dueños que una buena comunicación con su personal, proveedores y sus clientes pueden hacer la diferencia.

-Empoderamiento y *coaching* del personal, esto les serviría a los propietarios para poder delegar responsabilidades de los micronegocios y poder enfocarse en el desarrollo de la empresa.

-Contabilidad y finanzas, mejorar sus números ayudará a crear mejores oportunidades económicas.

-Liderazgo y comportamiento gerencial, mejorar el método gerencial de los dueños de los micronegocios

#### Fuerzas competitivas

- *E commerce*, la venta a través de internet no es uno de los fuertes de los micronegocios en Santa Cruz Palomeque, sin embargo, sería importante que se capacitara a los microempresarios sobre este tipo de comercio, sobre todo con la actual pandemia, misma que limita la compraventa física.

-Competitividad

#### Apoyos:

-Búsqueda de apoyos y de financiamiento, los dueños de los micronegocios afirman que son escasos los apoyos con los que han contado por lo que sería prudente que aprendieran a encontrar nuevas formas de financiamiento.

## **6.2 Propuestas de mejora**

Posteriormente al análisis de la información y de la identificación de las necesidades de capacitación que requieren los microempresarios, se elaboran las propuestas de mejora en cada una de las variables estudiadas, mismas que se presentan a continuación.

Datos de control.

Se recomienda que los microempresarios miren hacia otros sectores económicos como lo son la industria y los servicios, ya que la saturación de negocios no es buena para el mercado. En cuanto a las tiendas de abarrotes se les sugiere diversificar sus actividades para obtener una buena diferenciación.

Esa diferenciación ayudaría con la generación de oportunidades para abrir nuevas fuentes de empleo. Del mismo modo se sugiere a los dueños a abrir las oportunidades laborales a personal fuera de su entorno familiar para contribuir con el resto de la comunidad.

De acuerdo con la sucesión familiar, es necesario implantar medidas a la brevedad, dado que la sucesión es un proceso que requiere de mucho tiempo. De tal forma que se recomienda llevar a cabo cursos de capacitación para los empresarios de la comunidad. Con dichos cursos, y aprovechando que ninguna empresa ha llegado a la tercera generación, se espera la consecución del legado empresarial. En cuanto al nivel educativo, se espera que las próximas generaciones obtengan una mejor educación escolar y empresarial.

Estrategia competitiva y diferenciación

Es indispensable que los micronegocios comiencen a ofrecer sus productos y servicios fuera de la comunidad. Solo así lograrán llegar a más clientes y con ello lograr su expansión.

Si bien los dueños conocen las características de los productos y servicios que ofrecen, sus empleados no lo saben porque no realizan cursos, quizás por

considerarlos innecesarios. Para evitarlo se sugieren cursos o talleres de comunicación efectiva tanto para los dueños como para los empleados, y así los dueños puedan transmitir su conocimiento. Es conveniente que se sigan preguntando y escuchando las opiniones de los clientes.

Se recomienda analizar los resultados de los negocios y definir un "buen resultado" para unificar criterios. Así mismo, analizar porque retornan los clientes a los negocios, para ello se podrían aplicar mini cuestionarios a los clientes.

Se sugiere analizar el tipo de publicidad que se utiliza en los negocios, así como el mensaje que se desea transmitir. También se sugieren cursos de marketing para hacer más efectiva la promoción de las empresas. Se hace notoria la falta de páginas de internet para publicidad. Del mismo modo se recomiendan que las empresas se relacionen más con las diversas tecnologías y las apliquen en sus negocios.

Al poseer clientes constantes es imperativo que los negocios mantengan una buena relación con los clientes mediante una atención cordial, y que no se abuse de los descuentos y promociones.

### Gestión empresarial

La planificación del trabajo debe ser constante, los dueños deben asegurarse objetivos e ir revisando periódicamente los avances. Se debe evitar la rotación de personal para fomentar la lealtad de los trabajadores. De igual modo se debe motivar al personal, de acuerdo con sus necesidades.

Si bien los dueños figuran al frente del negocio para la toma de decisiones, es recomendable que aprendan a delegar responsabilidades y hacer partícipes a sus colaboradores en la toma de decisiones y resolución de conflictos. Estos pasos no son nada sencillos, para ello también se proponen cursos de delegación y empoderamiento.

### Fuerzas competitivas

Se recomienda que los negocios sigan cumpliendo con las demandas de sus clientes en tiempo y forma y mantener esa fuerza de ventas.

La falta de proveedores dentro de la comisaría representa una desventaja para todos los negocios. Por lo que se sugiere a los negocios buscar nuevas opciones para no depender de un solo proveedor.

### Apoyos

Es recomendable averiguar qué tipos de apoyos han solicitado los negocios, cuáles han sido aprobados o rechazados, que tipo de apoyos conocen. En este apartado también se sugiere otorgar cursos para que los empresarios de la comunidad conozcan las diferentes formas de apoyos a los que podrían acceder, tales como apoyos federales, estatales, municipales, créditos bancarios, hipotecas, fondeadoras, prestamos sindicales, cajas de ahorro, entre otras opciones, y no solo las que se otorgan efectivo sino en especie como las maquinarias, o las intangibles como los cursos, talleres y certificaciones, etc.

## Referencias Bibliográficas

- Bejarano, J. A. (1995). *Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario*. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Retrieved from <http://repiica.iica.int/DOCS/B0103E/B0103E.PDF>
- Bonilla, M. J., y Martínez, M. A. (2009). *Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: caso foro economico mundial y realidad empresarial colombiana*. Universidad del Rosario Bogotá d.c, Bogotá Colombia. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1448/1020715287.pdf;jsessionid=A0B0F90806FCE6F35D054EB02C9CE26E?sequence=1>
- Cardozo, E. (2007). La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala. *Copérnico Revista Arbitrada Interdisciplinaria.*, IV(6), 23–30. Retrieved from [http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c06/c06\\_art03.pdf](http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c06/c06_art03.pdf)
- Cardozo, E. R., Rodríguez, C., & Guaita, W. (2011). Las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en Venezuela y el desarrollo sustentable: Enfoque basado en los principios de manufactura Esbelta. *Informacion Tecnologica*, 22(5), 39–48. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642011000500006>
- Castellanos, O., Ramírez, D., Fúquene, A., Quintero, R., & Fonseca, S. (2013). *Competitividad Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. (O. F. Castellanos Domínguez y D. C. Martínez Ramírez, Eds.) (1st ed.). Bogotá D.C Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/9092/1/COMPETITIVIDAD.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2013). Diario Oficial de la Federación, (1), 90. Retrieved from [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013&print=true](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013&print=true)
- Enright, M. J., Francés, A., y Scott, E. (1994). *Venezuela: el reto de la competitividad*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia/revista Venezolana de Negocios*, 11(22), 52–68. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Fierro, J. O. (2007). El problema del rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución. *Universidad Nacional Autónoma de México/revista Universidad Nacional Autónoma de México*, 221(0186–1042), 137–160. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n221/n221a7.pdf>
- H. Ayuntamiento de Mérida. (2015). Diagnóstico Estadístico y Situacional del Municipio de Mérida, Yucatán. Retrieved from <http://www.merida.gob.mx/yosirespeto/portal/umaip/contenido/poas/diagnostico.pdf>
- INEGI. (2014a). Censos Económicos (2014). Las empresas en México. *Censos Económicos (2014). Las Empresas En México*, (1). Retrieved from <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825089177>
- INEGI. (2014b). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos 2014. *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de Los Establecimientos*, 2008(1). Retrieved from <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825077952>
- INEGI. (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). *Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, 1. Retrieved from [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx)
- Ivancevich, J., y Lorenzi, P. (1997). *Gestión: calidad y competitividad* (2da edición). España: McGraw-Hill Interamericana.
- Larios-Gomez, E. (n.d.). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. Management of the

- Mexican Micro, Small and Medium Enterprise Competitiveness: Empirical Diagnostics in Knowledge Management. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n2p177-209>
- Longenecker, J., Pety, J. W., Palich, L., y Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Administración de pequeñas empresas* (Cengage Le). México. <https://doi.org/10.1017/S0140525X1600176X>
- Maldonado G., Ojeda J., Uc L., Valdez L., y M. M. (2017). *La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual* (Primera ed). Aguascalientes.
- Márquez, Patricia. Gómez Samper, H. (2002). Microempresas de Barrio : ¿ Negocio o Subsistencia ? *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 7, pp.608-622. <https://doi.org/29002006>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2006). *Manual de Oslo GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN* (Vol. 3). Oslo. Retrieved from <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Polanco, D., Pereyra, A., y Madero, J. (2013). Situación actual de las microempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida, Yucatán. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Retrieved from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.31.pdf>
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 71–91. Retrieved from [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- Porter, M. (2009). *SER COMPETITIVO*. (DEUSTO S.A. EDICIONES, Ed.) (9th ed.). Barcelona, España: Harvard Business School.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta). México: Cengage Learning Editores. Retrieved from

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=no7iybmlpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=Anzola,+Sérvulo.+Administración+de+pequeñas+empresas&ots=Pjz6LEKHMm&sig=SwOpkkSWzNq0--S7F9x\\_jYNiP6E#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=no7iybmlpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=Anzola,+Sérvulo.+Administración+de+pequeñas+empresas&ots=Pjz6LEKHMm&sig=SwOpkkSWzNq0--S7F9x_jYNiP6E#v=onepage&q&f=false)

Saavedra, M., y Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la Pyme en México. *Panorama Socioeconómico*, 44, 4–24. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/399/39926274001.pdf>

Sablich, C. (2007). Modulo de administración y dirección de empresas, 237. Retrieved from <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Administracion/%5BPD%5D Documentos - Administracion y Direccion de empresas.pdf>

Secretaría de Economía. (2012). México emprende. Retrieved November 27, 2018, from <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Sobrino, L. J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 1(50), 311–361. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31205003>

Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Tecnovación*, 25(9), 1059–1070.

Thompson, I. (2007). La pequeña empresa. *Promonegocios*. Retrieved from <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

World Economic Forum, & Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva, Switzerland. Retrieved from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

## Bibliografía

Altieri, M., y Toledo, V. (2008). La Revolución Agroecológica en Latinoamérica. Sociedad Científica Latinoamericana de Agroeconomía, 39(5).

Merino, L., y Velázquez, A. (2018). Agenda ambiental 2018, diagnóstico y propuestas. México: Universidad Autónoma de México.

Toledo, V., García, E., Martínez, J., Cordón, M., Ortiz-Ávila, T., Maser, O., ... González, M. (2008). Decrecimiento sostenible. ecología política, 7. <http://www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pdf>