



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**LA GESTION COMO CONDICIONANTE EN LA
SOBREVIVENCIA DE LAS MICROEMPRESAS EN LA CD.
DE CHETUMAL, QUINTANA ROO:UN ENFOQUE DESDE
LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciada en Sistemas Comerciales

PRESENTAN

AMERICA CANUL DOMINGUEZ.
GISELY MARILYN CANUL DOMINGUEZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO.

Chetumal, Quintana Roo, 2015

RESUMEN

Autores: América Canul Domínguez.
Gisely M. Canul Domínguez

Título: LA GESTION COMO CONDICIONANTE DE LA SOBREVIVENCIA DE LA MICROEMPRESA EN LA CD. DE CHETUMAL, QUINTANA ROO: UN ENFOQUE DESDE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Institución: Universidad de Quintana Roo.

Grado: Licenciado en Sistemas Comerciales

Año: 2015

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Edgar A. Sansores Guerrero por aceptarme y emprender esta tesis bajo su dirección. De igual manera su apoyo y confianza en este trabajo y su capacidad para guiar mis ideas que han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora, ha sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se pudo concebir sin su oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Profesores sinodales, les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo, muchas gracias por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia, además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mis Padres, sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo mi tesis. A mi hermana por su paciencia, inteligencia y generosidad y sobre todo por ser un ejemplo de valentía, capacidad y superación, que ha sido un clave importante para mi crecimiento como estudiante.

Y por último, a mi Novio Víctor Manuel por todo el apoyo brindado, por aguantarme y por siempre buscar la manera de tenerme de buenas, por soportar mis ratos de desánimo, pero sobre todo por ser mi compañero de esta hermosa aventura. Sin tu apoyo y motivación no hubiera logrado alcanzar esta meta que nos propusimos.

ÍNDICE

INTRODUCCION

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	3
2.1	OBJETIVO GENERAL	3
2.2	OBJETIVO ESPECIFICO	3
3	HIPOTESIS	4
4	DELIMITACION DEL TIEMPO Y ESPACIO	4
CAPITULO I FUNDAMENTOS TEORICOS		
1.1	INTRODUCCION	6
1.2	GESTION Y LA ADMINISTRACION: ETIMOLOGIA Y DEFINICIONES	6
1.2.1	GESTION ADMINISTRATIVA	7
1.2.1.1	ORIGEN Y EVOLUCION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	8
1.2.1.2	PRECURSORES DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	11
1.2.2	ELEMENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	12
1.2.3	IMPORTANCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	14

1.2.4	OBJETIVOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	14
1.2.5	CARACTERISTICAS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	15
1.2.6	VENTAJAS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	15
1.2.7	DESVENTAJAS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	16
1.2.8	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE UTILIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA	16
1.2.9	LA GESTION ADMINISTRATIVA COMO FACTOR CONDICIONANTE PARA LA SUPERVIVENCIA	17
1.3	FRACASO Y/O QUIEBRA EMPRESARIAL: CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS	18
1.3.1	FRACASO	19
1.3.2	QUIEBRA	20
1.3.3	FACTOR DE FRACASO Y/O QUIEBRA	21
1.4	ESTRATEGIA Y PLANEACION	22
1.4.1	PLANEACION ESTRATEGICA	24
1.4.1.1	CARACTERISTICAS	25
1.4.1.2	VENTAJAS	25
1.4.2	PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA	26
1.4.3	PROCESO DE LA PLANEACION	29

	ESTRATEGICA	
1.4.4	NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA	37
1.4.5	CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA	39
1.5	CONCLUSION	42
	CAPITULO II ANALISIS SITUACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS	
2.1	INTRODUCCION	44
2.2	CONCEPTO	44
2.3	CLASIFICACION	47
2.4	ANTECEDENTES	58
2.5	LAS MIPyMES EN MEXICO	64
2.5.1	CONTRIBUCION EN LA ECONOMIA	70
2.5.2	PROBLEMÁTICA	77
2.5.3	COBERTURA	82
2.6	LAS MIPyMES EN QUINTANA ROO	85
2.6.1	PROBLEMÁTICA	89
2.6.2	COBERTURA	93
2.7	CONCLUSION	102
	CAPITULO III MARCO METODOLOGICO DE LAS MIPyMES	
3.1	INTRODUCCION	104
3.2	METODOLOGIA	104

3.2.1	SEGMENTACION DE MERCADOS	105
3.2.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA	105
3.2.3	DISEÑO DEL INSTRUMENTO	106
3.2.3.1	CUESTIONARIO	106
3.3	RESULTADOS	109
3.4	ANALISIS DE LOS DATOS	114
3.5	CONCLUSION	120
	CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	CONCLUSIONES	122
4.2	RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFIAS	125

INDICE DE TABLAS Y GRAFICAS.

Figura 1. Elemento de la Gestión Administrativa.

Figura 2. Cinco dimensiones de la Estrategia.

Figura 3. Elementos de la Estrategia.

Figura 4. Estrategias Deliberadas/Altamente Emergentes.

Figura 5. Clasificación de Empresas.

Figura 6. Distribución geográfica de las entidades federativas de México.

Figura 7. Distribución de las empresas por estado en la región sur-sureste.

Figura 8. División política del Estado de Quintana Roo.

Tabla 1. Aportaciones a la Gestión Administrativa.

Tabla 2. Clasificación de las MIPyMES en México.

Tabla 3. Establecimientos en México de acuerdo al tamaño de empresa.

Tabla 4. Trabajadores registrados IMSS, 2006 al 2012.

Tabla 5. Trabajadores registrados IMSS, 2011 al 2014.

Tabla 6. Industrias manufactureras, unidades económicas por regiones según su tamaño.

Tabla 7. Comercio. Unidades económicas por regiones según su tamaño.

Tabla 8. Servicio. Unidades económicas por regiones/tamaño.

Tabla 9. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector manufacturero.

Tabla 10. Número de empleados por tamaño de empresas sector comercio.

Tabla 11. Número de empleados por tamaño de empresas sector servicio.

Tabla 12. Características de las unidades económicas por municipio.

Tabla 13. Comparación de MIPyMES del 2008 al 2014 por municipio.

Tabla 14. Características económicas de las actividades manufactureras.

Tabla 15. Características económicas de las actividades comerciales.

Tabla 16. Unidades económicas por municipio pertenecientes actividades turísticas.

Tabla 17. Total de clientes por empresa.

Tabla 18. Total de clientes con número de empleados.

Tabla 19. Número de empleados con herramienta de la planeación.

Tabla 20. Características de las MIPyMES.

Tabla 21. Matriz de componentes.

Tabla 22. Características de los componentes.

Grafica 1. Permanencia en el mercado de las MIPyMES en México.

Grafica 2. Distribución porcentual de las empresas por tipo de procesos de cambio generacional que se implementara en las mismas.

Grafica 3. Importancia ascendente de separar cuentas personales de las del negocio.

Grafica 4. Personal total ocupado en las empresas mexicanas.

Grafica 5. Remuneraciones al personas por tamaña de empresa.

Grafica 6. Distribución de las MIPyMES por sector comercio.

Grafica 7. Total de empresa en Quintana Roo por actividad económica.

Grafica 8. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector de comercio por tamaño de empresa.

Gráfica. 9 Distribución porcentual del personal ocupado en el sector de servicio por tamaño de empresa.

Grafica 10. MIPyMES por municipio en Quintana Roo.

Grafica 11. MIPyMES manufactureros por municipio.

Grafica 12. MIPyMES comerciales por municipio.

Grafica 13. Empresas turísticas por municipio.

Grafica 14. Tipos de ventas.

Grafica 15. Tipos de sector que pertenece.

Grafica 16. Frecuencia del uso de la contabilidad en las empresas.

Grafica 17. Herramientas de la gestión.

Grafica 18. Conocimiento de su mercado.

Figura 19. Componentes en espacio rotado.

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es innegable la importancia que han alcanzado las microempresas como impulsoras del crecimiento económico mediante la generación de empleos, la distribución de la riqueza y la formación de futuros empresarios. En Quintana Roo, según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2013), existen 48,289 Unidades Económicas, de las cuales el 90.2% son microempresas (43,560 Unidades), el 8% pequeñas (3885 Unidades), el 1.4% medianas (673 Unidades) y el resto grandes. Este tipo de empresas (micro) se han convertido en una válvula de escape social para el problema de desempleo que afecta la ciudad de Chetumal.

A pesar de las bondades que ofrecen las microempresas a las Economías, existen una serie de obstáculos como falta de financiamiento, control de ventas, servicio a los clientes entre otros, que les impide su crecimiento. Uno de los factores que puede influir en este fenómeno es la deficiente gestión empresarial derivada de la falta de conocimiento por parte de sus propietarios, los cuales se guían por la intuición para enfrentar los problemas de su entorno. Así mismo, las microempresas no poseen las ventajas que las grandes empresas lo que limita su crecimiento y competitividad. Generalmente, encontramos dentro de este sector de microempresas a la microempresa familiar que posee una serie de características que la vuelven vulnerable al entorno. Por ejemplo, su fundación casi siempre conlleva dos errores: a) creer que el afecto entre padres y hermanos bastará para afrontar los problemas inherentes a la puesta en marcha y mantenimiento de la organización, y b) creer que se parece a cualquier otra, lo cual es una grave equivocación. En ese sentido (Aguilar 2005) afirma que la empresa es una profesión, por tanto hay que identificar las vías, herramientas y políticas que nos permitan mantener de forma profesional los proyectos emprendidos, que tratan de desarrollar sistemas y subsistemas y a partir de ahí planificar ese cambio.

Por lo anterior expuesto, resulta pertinente y necesario abordar a las MIPyMES, como un objeto de estudio que permita la comprensión de su complejidad y, por ende, aportar elementos para la elaboración de políticas en su fortalecimiento y desarrollo. Basta mencionar que en la ciudad de Chetumal, este tipo de empresas ven seriamente amenazadas su permanencia en el mercado, debido a la apertura de nuevos negocios de Franquicias, han irrumpido en la localidad. Dichos negocios cuentan con estructuras organizacionales fuertes, sólida estructura financiera y un sistema de gestión ad-hoc a sus características.

Por tanto, el presente trabajo de investigación pretende aportar elementos que permitan identificar las causas del fracaso empresarial en la ciudad de Chetumal.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto de relación entre la gestión empresarial y la sobrevivencia de las microempresas comerciales establecidas en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos que sustentan la gestión administrativa de la micro, pequeñas y medianas empresas.
- Analizar la situación actual de las microempresas en el estado de Quintana Roo a partir de los agregados estadísticos de desempeño estimados por el INEGI, durante el período comprendido del 25 de septiembre del 2014 al 10 de abril del 2015.
- Identificar mediante un análisis factorial los elementos de gestión que inciden en el cierre de las microempresas.

- Determinar el factor principal dentro de la gestión que condiciona el crecimiento de la microempresa en Chetumal, Quintana Roo.

3. HIPOTESIS

La gestión, en especial la planeación, representa un factor que condiciona la sobrevivencia en el mercado de la microempresa en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

4. DELIMITACIÓN DEL TIEMPO Y ESPACIO

Esta investigación se llevará a cabo en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, cuyo desarrollo comprende un período de 8 meses.

Iniciando el 25 de septiembre del 2014 al 10 de abril del 2015.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS

TEORICOS

1.1 INTRODUCCION

El presente capítulo tiene como propósito realizar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos en los que se sustenta la planeación estratégica; como también su aplicación en las MIPyMES. Para lo cual este capítulo se integra de tres apartados.

En el primera parte, se tratan los aspectos generales de la Gestión Administrativa, partiendo desde sus inicios, definición, importancia y las diferentes etapas fundamentales que se implementan para llevar a cabo la realización de esta investigación. El segundo apartado abarca el análisis de la evolución en el tiempo de los estudios sobre fracaso y quiebra empresarial que han sido un obstáculo para las MIPyMES. Y por último se describe los conceptos relacionados con la planeación estratégica y los componentes principales para crear una planeación estratégica.

1.2 GESTION Y ADMINISTRACION: ETIMOLOGIA Y DEFINICIONES.

La palabra gestión viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

La gestión es un término usado en todas las empresas pero que no se tiene un concepto claro de la función principal que pueda tener una gestión. (Heredia 1985), tiene como concepto más avanzado y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad”

Desde un punto de vista teórico, los términos de gestión están más relacionados al término de administración. Por eso, el concepto más preciso sobre la gestión es por el autor Remetería que nos dice: “Es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Remetería, 2008).

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa Calpe, 2008).

Se puede entender a la administración como disciplina y como proceso. La Administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Por lo que se define a la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas.

En conclusión podemos expresar con firmeza que: "La administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, llegando ser la administración imprescindible para su supervivencia y crecimiento".

1.2.1 GESTION ADMINISTRATIVA

El uso de la Gestión se ha convertido actualmente en algo esencial y algunas veces primordial en la automatización de procesos, dichas herramientas han reducido en gran medida los márgenes de error en el trabajo y aunado a esto la intensidad y temporalidad de ejecución de procesos.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua en el año 1983 explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Se puede describir como la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles así conseguir determinados objetivos.

El análisis de gestión administrativa es la revisión ordenada y evaluadora de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizarlos problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

(Ruiz Roa 1995) define la Gestión Administrativa como, el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cuales están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa. Como las organizaciones en general están integradas por áreas y sub aéreas, a cada una de ellas se les puede practicar por separado la Gestión Administrativa, cuando las circunstancias no ameritan hacerlo de manera integral.

De esta manera, la Gestión Administrativa ha servido de fundamento para denotar el esparcimiento de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales de las organizaciones que no están relacionados directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional).

1.2.1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas

civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos.

- **LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD ANTIGUA**

La historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

- **LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA**

Se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje.

El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

- **LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MODERNA**

A inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocidos como cameralitas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trato de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época.

Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

- **LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD CONTEMPORÁNEA**

En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas.

Los historiadores están de acuerdo con que hubo una segunda revolución industrial de 1860 a 1914, llamada también revolución del acero y la electricidad, que sustituyó el hierro por acero como material básico para la industria en el campo de la energía.

En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones.

Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que ha parecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen en el siglo XX.

1.2.1.2 PRECURSORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma.

Tabla 1. Aportaciones a la Gestión Administrativa.

Autor	Aportaciones
<p style="text-align: center;">CONFUCIO</p> <p>Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando:</p>	<p>Las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresados y capaces.</p>
<p style="text-align: center;">ADAM SMITH</p> <p>Economista y filósofo escocés, uno de los mayores exponentes de la economía clásica.</p>	<p>Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.</p>
<p style="text-align: center;">HENRY METCALFE</p>	<p>Planteaba una reforma del sistema de remuneración es decir el pago por obra. Este problema se plantea en el marco de problemas de coordinación, para evitar los costosos retrasos en la fabricación. Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente</p>
<p style="text-align: center;">WOODROW WILSON</p> <p>Fue el vigésimo octavo Presidente de los Estados Unidos.</p>	<p>Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su</p>

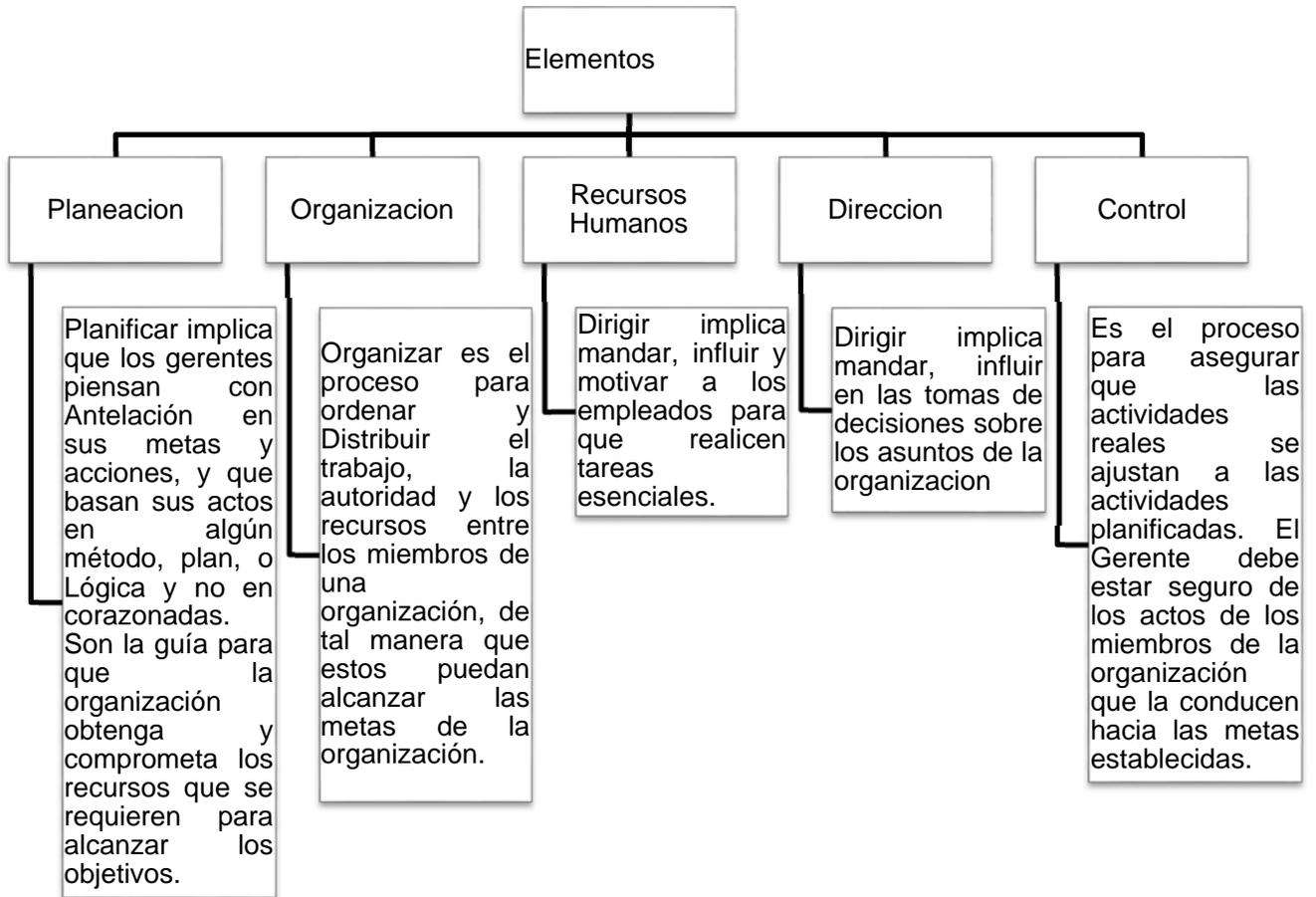
	enseñanza a nivel universitario.
<p style="text-align: center;">FREDERICK W. TAYLOR</p> <p>Se le considera padre de la administración científica;</p>	<p>Realizo varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 ELEMENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos. Estos son los cinco elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

Figura 1. Elementos de la Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración Propia. (Belen Ventura, 2008)

1.2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la gestión administrativa ya que dado a su importante papel en el desarrollo económico y social de un país.

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y evaluación de la organización, o de cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades encontradas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la gestión administrativa adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

1.2.4 OBJETIVOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA (Ruiz; 1995):

- Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Evaluar la adecuada y efectividad de los controles internos.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y detectar las medidas para superar la crisis.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones.
- Detectar las desviaciones en la Administración de la empresa revelando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.

1.2.5 CARACTERISTICAS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Dentro de las características más importantes de gestión administrativa se pueden mencionar las siguientes:

- Es un sistema estructurado.
- Estudia y analiza la organización.
- Evidencia áreas problemáticas dentro de la empresa.
- Incluye la planificación para su aplicación y desarrollo.
- Formula programas de trabajo.
- Determina debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.

1.2.6 VENTAJAS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Algunas de las ventajas de gestión administrativa son las siguientes:

- Detecta las desviaciones en la administración de la empresa, revelándolas causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.
- Evalúa los controles internos de la organización.
- Detecta las áreas críticas y propone recomendaciones para solucionarlas.
- Por medio de la Gestión Administrativa, se determinan las debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Estudia la estructura de la empresa, detectando las modificaciones que deben realizarse.

- Facilita un patrón para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la organización como lo son el humano, técnico, financiero, materia prima y equipos.

1.2.7 DESVENTAJAS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Dentro de las desventajas de gestión administrativa se pueden mencionar las siguientes:

- La aplicación de la gestión administrativa requiere una gran cantidad de tiempo, por ella muchas organizaciones no lo aplican.
- No existe una escala de valores precisas que permita medir el grado de eficiencia y eficacia, con el cual están cumpliendo las funciones administrativas, de allí se desprende el hecho de que la calidad de esta evaluación dependa en gran parte del profesional que la realice.

1.2.8 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE UTILIZAR UNA GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS MIPYMES.

El proceso de crecimiento de las MIPYMES hace necesario recorrer caminos más difíciles que han sido estudiados por expertos. Los principios y teorías que a lo largo de la historia han surgido facilitan el trabajo de los nuevos empresarios que se han hecho a puro pulso y que desean mantenerse y llegar mucho más lejos de lo esperado, lamentablemente la mayoría de los empresarios no tiene los fundamentos básicos de la gestión administrativa lo que ocasiona una dificultad a la hora de implementar ciertas técnicas ya que ellos de manera empírica tratan de realizar.

La falta de profesionalización de las MIPyMES en la gestión administrativa genera factores de baja competitividad y una vida corta de las mismas (Debernardo, H. 2008).

1.2.9 LA GESTIÓN COMO FACTOR CONDICIONANTE PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS MIPyMES

La evolución del mercado y de la globalización ha hecho que las MIPyMES busquen la manera de aplicar una buena gestión de administración que les ayude a mantenerse y superarse continuamente.

La gestión sirve para que tengan mejores estrategias, lo cual les trae un beneficio, por eso, es importante poder ejecutarlo ya que tiene una importancia dentro de las empresas.

La gestión administrativa hace posible que las empresas tengan mayor rendimiento y un cambio estructural, por ello, es importante conocer que al aplicar una gestión, puede ayudarlos a ser más competitivos. Por eso, existen ciertos elementos que son de suma importancia para las MIPyMES y que en muchas ocasiones no se aplican en las empresas por la falta de conocimiento.

- Excelencia: la excelencia es el principal fundamento para que la MIPyMES pueda estar competitiva y permanecer en el mercado. Para contar con una excelencia, se tiene que partir desde el punto de vista de calidad total; la calidad debe estar en total funcionalidad en todas las áreas desde ver una calidad hacia nuestros clientes y por otro lado, una calidad en el proceso de la empresa, con esas dos áreas son diferentes, pero que puede traer beneficios a la empresa.
- La calidad hacia cliente: es ofrecer al consumidor, que la empresa tiene los mejores estándares siendo cualquier giro que se encuentre; también, es importante que las personas se sientan cómodos por el entorno y así

ganarnos la lealtad de ellos. Otro tipo de calidad que se debe tomar en cuenta, es la calidad del proceso, porque nos ayudara a conocer cómo se va manejando la negocio, la manera en la cual ofrecemos nuestro producto o servicio que tengamos; la organización o participación de los empleados, como todos sabemos, los empleados son fundamental en el negocio, porque son los que mueven todo, tenemos que darles esa importancia para que ellos ofrezcan los mejor y se pongan la camisa de la empresa.

- Anticipación: la anticipación debemos de tomarlo en cuenta, porque nos ayuda a considerar tendencias que aparecen en el mundo, con ello podemos estar preparados para todos los cambios que surjan. Sabemos que hoy en día, existen muchos cambios desde el entorno económico, social y político, por eso, se tiene que estar alerta a todas aquellas posibilidades que puedan perjudicarnos o hacer mejorar el negocio.

Otro punto que debemos tomar para una anticipación es el análisis del entorno, entendido como el conocimiento del mercado, la competencia y la evolución de la misma. El surgimiento de nuevas empresas que se constituyen como competencia directa es muestra de esto. Actualmente las MIPyMES están sufriendo mucho por las aperturas de negocios grandes como supermercados u Oxxos, lo cual hace imposible competir con ellos. Sin embargo la práctica de la anticipación, les ayudaría a desarrollar estrategias oportunas en respuesta estos nuevos escenarios.

1.3FRACASO Y QUIEBRA EMPRESARIAL: CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS.

La actual crisis económica está teniendo una fuerte incidencia en la actividad empresarial provocando la desaparición de MIPyMES. Esto lleva a la necesidad de estudiar estrategias que condicionan la supervivencia y permitan predecir el

riesgo de fracaso o quiebra, con el fin de poder tomar medidas y evitar el fallo.(Almanza, 2008)

1.3.1 DEFINICION FRACASO

Altman, Marco y Varetto (1994) estiman que el fracaso empresarial comienza como un fenómeno propiciado por un evento catastrófico en la organización, aunque reconoce que puede manifestarse como el resultado final de un lento proceso de declinación.

Por su parte (McRobert y Hoffman 1997) asumen que el fracaso empresarial es un proceso que se inicia por defectos en el sistema administrativo que desembocan en decisiones desacertadas, en deterioro financiero y en un colapso de toda la empresa.

Perfeccionando las propuesta clásicas (Abad, Arquero y Jiménez 2003) plantean la hipótesis de que el fracaso financiero se produce cuando el deudor es incapaz de atender a sus compromisos, ya que cualquier acreedor estaría dispuesto a aplazar el cobro de una deuda (o a conceder un préstamo) si se le compensa suficientemente y se le garantiza el reembolso. Por lo tanto, las expectativas favorables no solo aumentarían la capacidad de endeudamiento, también atraerían a los inversionistas.

Más reciente, (Mosqueda 2008) concibe el fracaso como el momento, conforme a un umbral, en que se detecta el incumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos marcados por la gerencia que, en su conjunto, posibilitan el riesgo de quiebra de los negocios.

En concreto, las diferentes concepciones del “fracaso empresarial” se pueden agruparse en dos grupos (Manzaneque, 2006):

- a) Fracaso económico: incluye aquella situación en la que la rentabilidad de las inversiones es inferior a la que se podría obtener a través de otras similares (Altman 1988 y 1993) o cuando los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos (Downes, 1991; Gazengel y Thomas, 1992).
- b) Fracaso Financiero o insolvencia técnica: hace referencia a la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago en los momentos acordados o convenidos, generando, con ello, tensiones de liquidez y desajustes de tesorería que pueden provocar desequilibrios en su estructura económica y/o financiera (Gazengel y Thomas, 1992). En este sentido, los autores contemplan este tipo de fracaso con la denominación de “Crisis financiera”, destacando tres formas de manifestación en base al grado de avance de la misma:
 - 1. crisis de tesorería: Producida por desajustes entre la corriente de cobros y pagos;
 - 2. falta de liquidez: Derivada de problemas estructurales económicos y financieros
 - 3. insolvencia: Incapacidad para atender los compromisos de pago a largo plazo, como consecuencia de dificultades en la generación de fondos.

1.3.2 DEFINICION DE QUIEBRA

En términos generales la quiebra se refiere a una “situación de desequilibrio entre los valores realizables y las prestaciones exigibles de una firma” (Debernardo, H. 2008), que llevan a que la empresa no pueda hacerse cargo de sus obligaciones.

La quiebra empresarial se ha centrado en la posibilidad de que la determinación de la solvencia futura de una empresa puede ser entendida como una operación de clasificación; es decir, una información inicial o conjunto de atributos asociados

a una empresa, y extraídos en su mayor parte de los estados contables de la misma

Usualmente, los modelos de predicción de quiebra definen como variable dependiente el evento de “quiebra”. De hecho, uno de los principales problemas que se enfrentan al intentar derivar tal modelo es cómo definir la quiebra, y/o cómo definir cuáles serán las empresas fracasadas y no fracasadas incluidas en una muestra para intentar discriminar entre ellas.

1.3.3 FACTORES DE FRACASO Y/O QUIEBRA EMPRESARIAL

Existen muchos factores, que pueden determinar el fracaso y/o quiebra de las MIPyMES, donde pueden afectar al crecimiento o al éxito de ellas. Por consiguiente, hay autores que manejan los principales factores que se resaltan o que son más importantes para los empresarios; por lo cual, se pueden agrupar en los factores que conlleva al cierre de las MIPyMES.

El primer grupo se refiere a factores internos de la empresa; el segundo, considera los factores externos y el último son las características personales del empresario.

Para las MIPyMES es necesario conocer las razones o causas del fracaso y/o quiebra que pueden estar vinculados con los **factores internos** que surgen en un determinado tiempo:

- a) La falta de planificación estratégica, antes de iniciar un negocio.
- b) Acceso a fuentes de financiamiento:
- c) Contar con características físicas y de organización del negocio, tales como la infraestructura, gestión de RR.HH., entre otras.
- d) Bajas características del producto o servicio ofrecido.

Por otro lado, existen los factores externos que se pueden determinar en principales:

- a) Características del mercado: competencia.
- b) Características del entorno: situación política, económica y social del lugar donde se establece la empresa.

Finalmente, el último factor se considera como características del empresario, donde se mide la capacidad que este tiene, como los conocimientos, habilidades y experiencia.

Para algunos empresarios, las características del producto o servicio y la planificación inicial no son aspectos cruciales para el fracaso y/o quiebra de la empresa.

1.4 ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN

En la actualidad, vivimos una época en donde el tiempo es el verdugo de todos, en donde nos parece pérdida de tiempo planear y cuando lo llegamos a realizar casi siempre es para la hora siguiente, el día, la semana y por mucho para el mes. Es importante este tipo de planeación en las empresas o en las personas pero más importante la planeación a largo plazo.

Es importante recalcar que la estrategia y la planeación son dos herramientas que nos ayudan a cumplir con la misión y los objetivos de una empresa.

La planeación es tanto un arte como una ciencia y se tiene varias definiciones de ellas:

- Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para realizar las actividades necesarias para cumplir los objetivos organizacionales (Terry y Franklin 2003).

- Es un proceso sustantivo de toda organización que es útil para la toma de decisiones (Úrsula Juan, “apuntes de planeación”)
- Es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda dicha acción no es probable que ocurra el futuro que se desea y que si se adopta la acción apropiada aumentara las posibilidad de obtener un resultado favorable (Ackoff L. Russell, 1985)
- Nos ayuda a cómo realizar los objetivos que se pretenden cumplir para poder lograr lo planteado en la misión; los planes estratégicos desarrollan metas a corto y largo plazo dependiendo del tipo de estrategia.

Hay que recalcar que la persona que tiene la facultad para utilizar diferentes tipos de herramientas para lograr las metas es el administrador; también debe tomar en cuenta los resultados de las investigaciones para diseñar y elegir la estrategia que más se acopla a la necesidad que exista en la empresa.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar; así como la correcta utilización y/o aplicación de estos en el logro del fin esperado.

A lo largo del tiempo el concepto de estrategia ha ido cambiando de manera tal que ha surgido un nuevo concepto y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica”.

La estrategia es parte fundamental de la planeación y se tiene varias definiciones de ella:

- La estrategia son los medios por los cuales se logra los objetivos a largo plazo, las estrategias incluyen la adquisición, penetración de mercado, desarrollo de los productos, la reducción de gastos y la diversificación, (Lambin, Jean-Jacques, 1991)

- Todas las estrategias son acciones potenciales que necesitan la toma de decisión por parte de los directivos y sobre todo de los recursos de las organizaciones, además, afectan la prosperidad a largo plazo, por eso orientan hacia el futuro. (McCarthy, J; Perreult William. 2000)
- Las estrategias tienen consecuencias y se requiere considerar los efectos tanto externos como internos a los que se van a enfrentar (Terry, y Franklin 2003)

1.4.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

La planeación estratégica es un proceso administrativo que desarrolla y mantiene una relación entre los objetivos, las oportunidades que ofrece el mercado y los recursos de la organización. Por consiguiente, el objetivo principal es reorganizar los negocios, de manera que la organización obtenga resultados satisfactorios.

También, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia sus metas; Es la capacidad de observación y anticipación a los desafíos y oportunidades que se generan en el aspecto interno y externo de la empresa.

Con la planeación estratégica podemos tener en claro la situación de nuestra empresa, lo cual constituye un sistema que enfatiza que se tiene que lograr los objetivos y hacer estrategias que correspondan con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

1.4.1.1 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

De igual manera la planeación estratégica cuenta con las siguientes características principales, son:

- Fines: especificar metas y objetivos
- Medios: elegir políticas programas, procedimientos y practicas con los que habrán de alcanzar los objetivos
- Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, como se habrán de adquirir o generar; y como se habrán de asignar a las actividades.
- Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

1.4.1.2 VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Es importante el conocer los beneficios de la planeación estratégica:

- Simula el futuro y aplica el enfoque del sistema.
- Exige el establecimiento de objetivos.
- Revela, aclara oportunidades y peligros en el futuro.
- Guía para estructurar la toma de decisiones en toda la empresa.
- Es la base para otras funciones directivas y mide su desempeño.
- Señala asuntos estratégicos necesarios en la toma de decisiones.

Al igual existen otras características secundarias de la planeación estratégica son:

- Está proyectada a varios años,
- Ampara a la empresa como una totalidad,
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor
- Existen varios enfoques respecto de cómo debe desarrollarse este proceso.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente

1.4.2 PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA.

La estrategia es una perspectiva compartida entre los que integran una organización, a través de sus acciones y la relaciona con su entorno, (McCarthy, J; Perreult William 2000).

Para realizar funciones que desempeña un directivo de una empresa, es necesario formular y ejecutar las estrategias adecuadas. Por eso es importante conocer las tres perspectivas que son esenciales para un proceso de la planificación, los cuales son:

- La estrategia corporativa; esta estrategia tiene la totalidad de englobar todas la estructura de la empresa, para tener un mayor alcance posible, para no cometer errores que pongan en riesgo la empresa. Es importante conocer que las estrategias corporativas tienen que ser elaboras por un equipo de directivos superiores, para que puedan encontrar soluciones

adecuadas para maximizar los beneficios de la empresa. Para tener una buena estrategia corporativa es necesario sintetizar las tareas.

- ✓ La primera tarea que se debe realizar un examen, lo cual se reconoce las oportunidades y amenazas de la empresa, para conocer el impacto producido por las presiones externas.
- ✓ Para tener un buen funcionamiento estratégico, hay que analizar la evaluación interna de la empresa lo que reúne cinco decisiones estratégicas: la misión de la empresa, la segmentación, la integración de los negocios a través de estrategias horizontales y verticales y por último, la definición de la filosofía corporativa.

Lo importante es conocer los resultados obtenidos del examen y de la evaluación interna de la empresa, ya que arrojan cuatro tareas necesarias: el desarrollo de las directriz y de los objetivos de desempeño; la asignación de los recursos a fin de satisfacer los requerimientos; la infraestructura gerencial, desde la estructura organizacional y los sistemas administrativos; y por último, la selección, promoción y motivación del personal.

- La estrategia de negocios; esta estrategia es fundamental porque ayuda a tener un posicionamiento competitivo que nos ayuda a tener una ventaja ante las demás empresas, así obtener un desempeño financiero. Para tener un buen desarrollo de la estrategia de negocios es necesario:
 - ✓ Tener una definición sobre la misión del negocio, que debe incluir el sector que se pretende competir (alcance del negocio) y la manera que se competirá (competencias del negocio)
 - ✓ El siguiente es el examen de medio, se encuentra vinculado con la identificación de las oportunidades y las amenazas, a través de un análisis de la estructura de la empresa y sus tendencias futuras.

- ✓ La evaluación interna de la estrategia de negocios, tiene el mismo nombre con la estrategia corporativa, pero tienen diferentes conceptos, porque en esta evaluación se enfoca más a la posición competitiva lo que pueden ser determinadas por actividades claves de la cadena de valor, lo cual puede generar puntos fuertes y débiles de la empresa.

Las respuestas obtenidas de estos conceptos, nos ayudan a definir las estrategias, los programas y el presupuesto del negocio,

- Las estrategias funcionales; no solo tiene una fuerte relación con las dos estrategias (corporativa y de negocios), sino también las capacidades que debe desarrollar como únicas para la competencia. Para poder desarrollar las estrategias funcionales, es necesario tener la estructura de las estrategias anteriores, para que después podamos diferenciar las tres perspectivas de la estrategia, por eso es necesario conocer la estructura de la estrategia funcional, lo cual son;
 - ✓ Lo primero que se tiene que hacer es un examen funcional de medio, lo cual indica las capacidades frente a los estándares de la industria.
 - ✓ Por consiguiente, se realiza una evaluación interna lo cual se relaciona con la definición y evaluación claves a nivel funcional

A raíz de todo esto obtendremos las estrategias, los programas y presupuestos que son orientadas a las acciones, que surgen del análisis previo.

Es importante resaltar que las empresas solo utilizan una perspectiva que es la de negocios, lo cual puede causar una pérdida de competitividad ante las empresas. Por eso es necesario relacionar las tres perspectivas para consolidar las actividades y facilitar la reestructuración cuando sea necesaria.

Para finalizar, las perspectivas nos ayudan a tener estratégicamente las funciones financieras, recursos humanos, tecnología, fabricación, distribución,

comercialización y servicios, para ser capaces de mejorar nuestra posición competitiva.

1.4.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

El proceso de la planeación estratégica, reconoce las tres perspectivas, para poder planificar las tareas y las secuencias de ejecución de dichas tareas. Para el proceso se tiene dos ciclos fundamentales;

1. La formulación de la estrategia: es la determinación de todos los temas principales de la empresa, a través de una secuencia de las tres perspectivas (funcional, de negocios y corporativa), para ello, se tiene que realizar el examen de medio y la evaluación interna y terminando con un posicionamiento competitivo.

Es importante recalcar que las perspectivas de negocio y funcional nos permite obtener propuesta de programas y presupuestos de acción; y la perspectiva corporativa solo nos permite las directrices estratégicas y objetivos de desempeño.

2. El segundo ciclo es presupuestación estratégica y operativa: se refiere a la definición final y posterior consolidación en el nivel corporativo, de los presupuestos y las funciones de la empresa.

El proceso de la planificación va orientado a la visión de la empresa y la proyección futura, que luego se transfiere a la misión y al reconocimiento de las competencias.

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar una reflexión que nos permita definir tres cosas:

- ✓ la primera, quienes somos y donde estamos;
- ✓ la segunda, donde queremos estar.

- ✓ la tercera, que nos hace falta, que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo), establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.

En resumen el proceso de la planeación estratégica se puede clasificar en 6 apartados:

1. *Establecer objetivos*: Consiste en conocer la misión y visión de la organización; incluye saber qué negocios evitar y a cuáles dedicarse.

La misión es la razón de la empresa o de la persona. Las características son:

- ✓ Trascendente.
- ✓ General y amplia.
- ✓ Más estratégica que operativa.
- ✓ Corta y clara

No existe un consenso acerca de lo que deben de incluir las premisas de la misión (Steiner, George, "planeación estratégica")

La misión es la parte filosófica más importante de una empresas, generalmente incluyen propósitos socioeconómicos y características de la empresa.

Las misiones preparadas cuidadosamente han sido la primera fuente de éxito de las empresas; las misiones revisadas han cambiado el destino de la empresa. Desafortunadamente no existe una forma alguna de determinar cuál es la misión correcta, sino hasta después de que haya tomado la decisión.

Tal vez no se tenga una secuencia donde se diga cómo se debe de determinar una misión, sin embargo, tenemos los parámetros para establecerla.

Los parámetros para estructurar una misión, es que el empresario debe hacerse las siguientes reflexiones:

- ¿Quiénes somos?, función de identidad.
- ¿Qué hacemos?, función de que hacer sustantivo.
- ¿A quién voy a servir?, función grupo de clientes-usuarios.
- ¿Qué necesidad voy a satisfacer?, función de consumo.
- ¿Cómo voy a satisfacer la necesidad?, función tecnológica.

Existen MIPyMES que empezaron con un giro, siguen con otro giro y terminan en ninguno, esto sin lugar a duda es porque no establecieron su misión.

También es necesario el especificar a la visión como otro punto de la misión o de la planeación estratégica. La visión sería la culturización de un estado de la empresa.

Lo cual, permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se desea llegar. En la toma de decisión son estratégicas, la visión en la pieza de dominio que golpea a la misión, estrategias, entre otros., hasta llegar al resultado final.

Además se deben responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué y cómo se quiere ser?, función de llegar.
- ¿Qué se desea lograr?, función de obtener.
- ¿Cómo se quiere ser descrito?, función de ser identificado.
- ¿Cuáles son los valores prioritarios de la organización?, función de la filosofía de la organización.
- ¿Qué valor se requiere que distinga a la organización? Función de ser reconocidos.
- ¿Hacia dónde se quiere cambiar?, función de innovación.

Los objetivos se refieren a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo determinado. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización (Steiner, George 1986”).

Características del objetivo:

- Claros.
- Alcanzables
- Retadores.
- Motivadores.
- Flexibles.
- Comprensibles.
- Obligatorios
- Que hagan participar a las personas.
- Alineados con la misión.

Existen métodos que son utilizados para establecer los objetivos:

- Basado en el desempeño pasado.
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras.
- Tendencia de la industria y participación en el mercado.
- Utilización de recursos.
- Negociación.
- Dictaminan por el empresario.
- Estrategias

- Medios analíticos para la formulación de objetivos.

Las metas son objetivos que se deben alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan.

2. *Reunir y analizar información:* Identificar las fuentes de información realmente importantes para rápido acceso e información confiable para ayudar a evaluar lo factible de varios objetivos.

La determinación de tendencias significativas en áreas claves como ventas, servicios, costos, inventarios, calidad de la producción, etc.

3. *Evaluar el entorno:* El entorno incluye factores como: la competencia, avances tecnológicos, influencias sociológicas y políticas. La competencia es de especial importancia para las empresas comerciales, incluye la identificación de los competidores de la compañía, su número, características e importancia.

En primer lugar uno de los principales objetivos de la evaluación de entornos es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias. Segundo hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente.

El propósito de evaluar el entorno es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa, lo cual cumpla con su misión.

Las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a las MIPyMES en el futuro.

Estas tendencias hacen un cambio, lo cual están creando una clase diferente de consumidores y por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.

Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, toda fuerza de un competidor se constituye una amenaza.

Un principio básico de la planeación estratégica es que las MIPyMES necesitan formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

- Fuerzas externas claves: las fuerzas externas se clasifican en con amplias categorías.
 - Fuerzas económicas: ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión de capitales se vuelven más costosas o quedan fuera del alcance, entre otros.
 - Fuerzas sociales culturales, demográficas y ambientales: los cambios ejercen repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios y clientes.
 - Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: los gobiernos federales, estatales y locales son importantes empleadores y clientes de las MIPyMES, además de que se encarga de regular las actividades, por eso es importante señalar que esta fuerza es la clave para las pequeñas y grandes organizaciones.
 - Fuerzas tecnológicas: representa importantes oportunidades y amenazas que se deban considerar al formular la estrategia. Los

avances tecnológicos a afectan los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, entre otras cosas.

- Fuerzas competitiva: la parte clave de esta fuerza es contar con una auditoría externa para que se identifique las empresas rivales y determinar sus fueras, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y sus estrategias (David, 2003)

Los cambios en las fuerzas se traducen en cambios de la demanda del consumidor tanto de productos y servicios como de consumo. Todas las fuerzas afectan directamente a los proveedores y distribuidores.

4. Auditoría de recursos de la empresa: Las predicciones de factores internos y externos así como el análisis de los recursos de la organización constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos. Este paso obliga a la administración a reconocer que toda organización, sin que importe que tan poderoso o grande sea, está limitada en alguna forma por los recursos y habilidades de que dispone.

Los empresarios deben seleccionar lo que debe de estudiarse y van profundo debe de analizarse cada factor. Entre estos factores son:

- Recursos financieros: utilidades, ventas, deudas, flujo de caja, entre otras
- Eficacia del uso de recursos: ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado y aprovechamiento del lugar de trabajo.
- Evaluación de empleados: habilidades, productividad, rotación, entre otras.
- Instalaciones: principales unidades de producción e índice de capacidad.
- Inventarios: materia prima, productos finales, porcentaje obsoleto. Entre otros.

- Sistema de mercadotecnia y distribución: número de vendedores, ventas por vendedor, distribuidores independientes, distribuidores exclusivos, etc.

Entre los recursos que podrían estudiarse fuera de la empresa sería la situación (económica, social y cultural) del país.

Existen, principales recursos que podrían analizarse dentro de las MIPyMES serían:

- Fuerzas: características internas que hacen a la empresa mejor.
- Debilidades: características internas que pueden empeorar la situación de la empresa. las características internas son aquellas que pueden ser modificadas por la misma empresa.
- Oportunidades: son características externas que mejoran la situación de la empresa
- Amenazas: son características externas que pueden empeorar la situación de la empresa.

Estos recursos crean un Análisis FODA; lo cual permitirá definir lo que queremos ser, diseñar el futuro es definir en qué negocio se estará, que tipo de organización se desea para el futuro, que nivel de excelencia se pretende lograr entre otras. Es decir, el diseño de futuro es: el proyecto de vida organizacional.

5. *Establecer alternativas.* Consiste en desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto de éstos que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

La función de desarrollar la estrategia consiste en ver que se hace falta para que este funcione y alcance el resultado previsto en el programa. Principalmente consiste en una tarea de penetrar en muchos asuntos internos.

Los principales aspectos relacionados con la evaluación de la estrategia incluyen:

- Promover una MIPyME capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos.
- Crear un entorno laboral que proporcione la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen a la estrategia.

6. *Evaluar y seleccionar estrategias:* Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Otro aspecto a evaluar es la oportunidad; incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se introduce al mercado en un momento inapropiado. La estrategia seleccionada debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización.

Para tener un proceso adecuado, es tener compromisos individuales y la participación personal que lleva a una buena orientación de la empresa. Por eso es importante tener las claves para expresar las opiniones personales y ofrecer una experiencia que resultaría una oportunidad dentro del negocio.

1.4.4 NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA

Es un área integradora ya que es multidisciplinaria por que aplica métodos desarrollados en otras disciplinas, que ayudan a la investigación de campo de la estrategia, trata las interacciones del comportamiento de los individuos y las unidades organizativas de las empresas. La estrategia la podemos ver en la naturaleza práctica de la investigación.

La dirección estratégica necesita más que relaciones estadísticas entre retorno anormales, medidos por la rentabilidad y medidas estratégicas como consecuencia de investigaciones, lo cual necesita de otros campos de investigación para poder complementarse.

La estrategia suele ser como la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos (Chandler 1962,)

También, suele ser una estrategia competitiva que consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter 1980)

Existen diferentes conceptos con relación a la estrategia, pero se puede deducir como resultado a un proceso en el que se define los objetivos de la organización y posteriormente a un análisis del entorno de la empresa y de la propia organización, lo cual surge una serie de decisiones que tienen estas características (Gran 1996)

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles.

Para ciertos autores la estrategia es una posición, es decir la determinación de los mercados que ha de servir la empresa u los productos con que debe hacerlos.

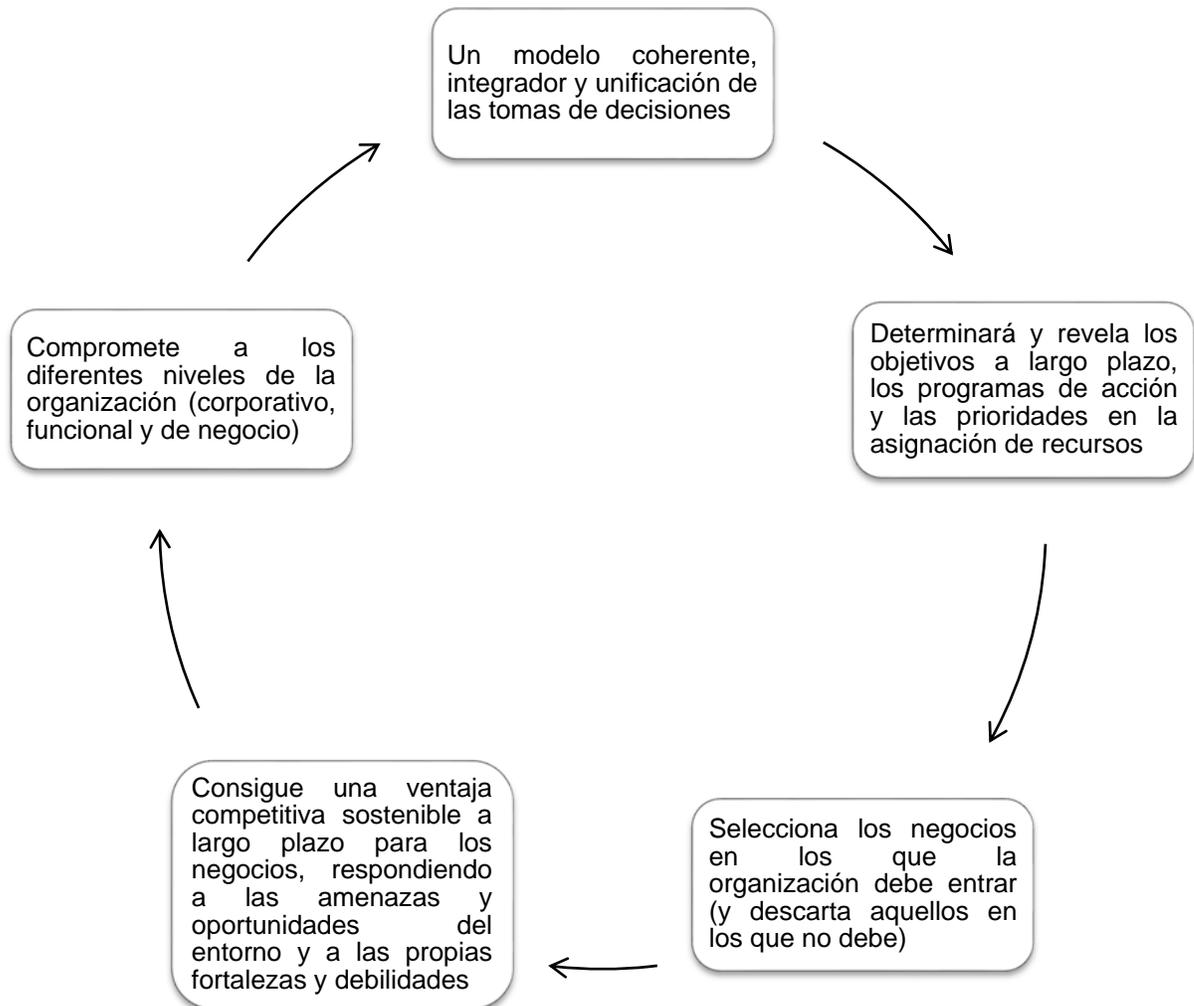
Para otros, la estrategia suele ser una perspectiva, como una forma de hacer las cosas, o en palabras de Peter Drucker, su concepto de negocio.

Las organizaciones pueden elaborar un plan con la finalidad de obtener una determinada posición en un mercado, guiadas por una perspectiva con una declaración de misión/visión del negocio.

1.4.5 CARACTERÍSTICA DE LA ESTRATEGIA.

Para tener un proceso estratégico pueden entenderse como:

Figura 2. Cinco dimensiones de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia. Basado por Hax y Majluff (1991),

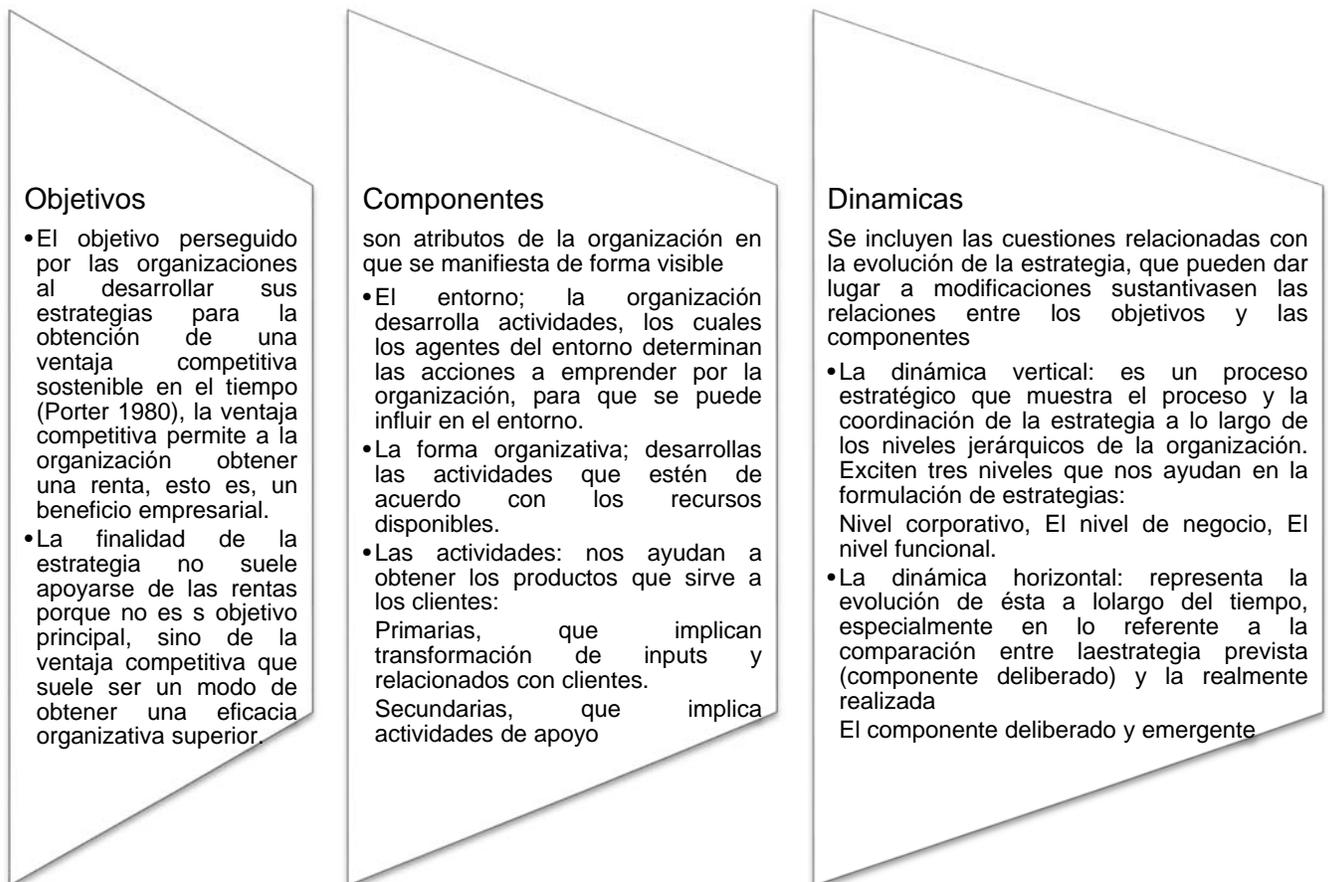
Las características más importantes de las estrategias son: que deben ser hechas a la medida, y que deben ser adaptables. Dado que la situación de cada negocio es única, las estrategias deben hacerse a la medida por sus administradores. Lo anterior permite, que exista congruencia entre las estrategias y los elementos externos e internos que la situación requiere.

Además, como las circunstancias de los negocios cambian, las estrategias deben poder adaptarse a tales cambios ya que, de lo contrario, la empresa no podría responder con agilidad.

Las estrategias tienen 4 características esenciales:

1. Se elaboran **antes** que se realice las acciones,
2. Se desarrollan de manera **consciente**
3. Se busca un **propósito** determinado, aunque no siempre estén por escrito.
4. Proporcionan **ventajas** sobre los competidores.

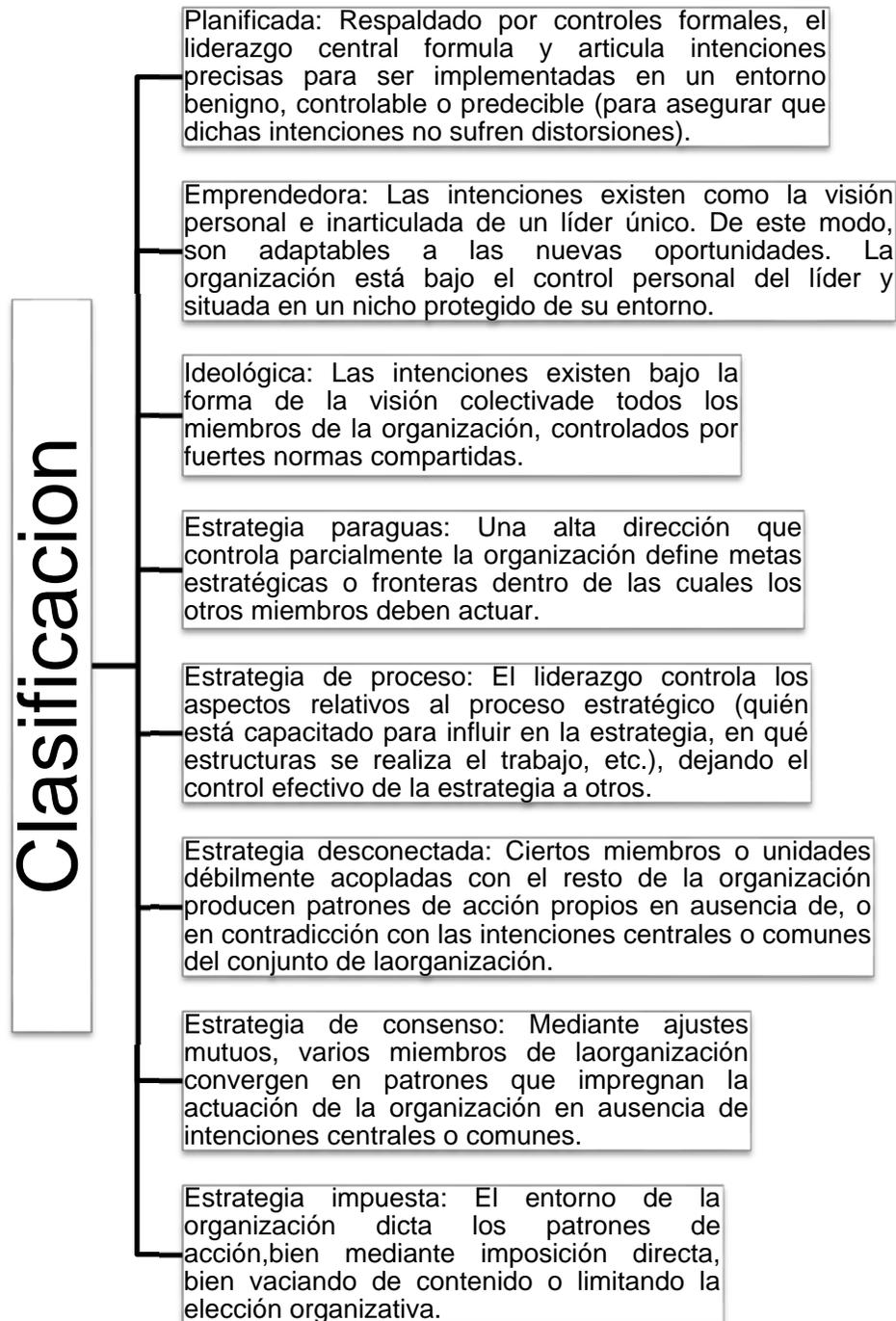
Figura 3. Elementos de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia. Basado en (Porter, 1985) y (Mundet 1993).

La estrategia de una determinada organización podrá clasificarse a lo largo de un continuo entre estrategias muy deliberadas y estrategias altamente emergentes:

Figura 4. Estrategias Deliberadas/ Altamente Emergentes.



Fuente: Elaboración propia.

1.5 CONCLUSIONES

Para entender la relación con el entorno, específicamente el crecimiento de las MIPyMES, la Gestión Administrativa ha ido desarrollando a lo largo de su historia un conjunto de instrumentos para traer el mayor beneficio a las empresas.

Estos instrumentos determinan variables que permiten encontrar situaciones de las empresas que sufren el cierre de ellas, sin conocer el motivo por el cual su empresa no va creciendo. Con dichos instrumentos, pueden ayudar a identificar los diferentes factores que pueden influir en los acontecimientos internos.

Aunque la gestión tiene un sinnúmero de instrumentos, pero vamos a tomar los principales instrumentos que son necesarios, que las empresas desconocen de cómo implementarlas, por ello, la planeación estratégica ha tomado un papel importante ya que con ayuda de ello, se puede reflejar tres puntos sobresalientes del cual la empresa no le toma tanta importancia pero que es fundamental para que las variables puedan predecir el futuro de la MIPyMES. Las variables que se deben de tomar como un factor condicionante es la toma de decisiones, ya que con ello, se juega el papel principal de quien determinara las decisiones que beneficien a la empresa, el segundo es el financiamiento, ya que con ello la empresa puede tener un control de las entradas/salidas monetarias; por último son los recursos humanos, que este es el principal motor de las empresas, porque los empleados son la pieza principal y saber manejar un buen funcionamiento con ellos, puede traer un éxito a dichas empresas.

Por eso, la gestión hace posible que las MIPyMES, tenga un panorama diferente de la situación en la que vive y no solo fijarse en los problemas externos sino que igual existen problemas internos de los cuales si tenemos una buena planificación, se puede traer el éxito de ellas.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LAS

MIPyMES

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta un análisis de la evolución y desempeño de las MIPyMES en México y su relevancia en el desarrollo económico, así como los proyectos enfocados, el financiamiento otorgado por instituciones públicas y la importancia que se le ha dado a éstas empresas.

La información del contenido se divide tres importantes apartados, el primero, se considera de naturaleza introductoria porque se busca explicar de forma concisa el concepto del término “MIPyMES”, así como mostrar la clasificación de estas empresas en México, bajo varios criterios de selección adoptados para su estudio económico, social y estructural interno, además de presentar información cronológica que explican la evolución de la empresas a través de antecedentes históricos. El segundo apartado se compone de la situación de las MIPyMES abarcando el periodo 2009 - 2015 en el que se puntualizan aspectos relacionados con la problemática que enfrentaron éstas empresas y la forma en como siguen persistiendo esos conflictos actualmente. Por último el tercer apartado hace referencia a la situación de las MIPyMES de forma general en la zona sur-sureste de México, de acuerdo a los datos estadísticos más recientes, enfocándose específicamente en la situación, contribución y problemática de éstas empresas en el estado de Quintana Roo.

2.2 CONCEPTO

Desde la antigüedad el comercio más rudimentario se caracterizó por el intercambio de bienes que poseían un valor para ambas partes; naciendo así la empresa, misma que surge para satisfacer las necesidades de la sociedad a cambio de cierto valor que cubren el costo de la necesidad o deseo, además del factor trabajo como ganancia del mismo. La empresa se considera primordialmente como un ente social porque es creada por la sociedad, donde

labora y participa la sociedad para satisfacer a la sociedad misma; por ello en el ciclo de vida empresarial el capital humano es determinante para su desarrollo.

Para cada enfoque o actividad económica existe una definición de empresa desde el punto de vista social, de producción, jurídica, económica entre otros; con distintas interpretaciones que al final llegan a la misma conclusión, emprender actividades satisfactorias para la sociedad considerando aquellos elementos relevantes que definirán su éxito reduciendo riesgo e incertidumbre.

(Benavides 2004) define a la empresa como una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Partiendo del concepto de empresa de una forma general, determinar una definición precisa de micro, pequeña y mediana empresa resulta difícil, pues en cada país ésta varía dependiendo de algunos factores determinantes como los sectores económicos de la región, el número de empleados, porcentaje de las ventas obtenidas, entre otros.

De acuerdo con (Zevallos 2003) el término “empresa media” fue acuñado en México para difundir en un solo grupo a las MIPyMES y a aquellas microempresas que denominamos con opción de desarrollo. Esta nueva clasificación profundiza la forma común de dividir las microempresas entre las de subsistencia y aquellas con opción de desarrollo, utilizando como único criterio el número de trabajadores que laboran en ellas.

Este enfoque nos enfatiza la manera en que México ha cuantificado a las MIPyMES por medio del número de empleados que laboran en ellas, sin embargo, solo la puede definir a través de esta característica, no por medio de variables cualitativas que amplíen el panorama si se trata de una micro, pequeña o mediana empresa.

La definición universal de Thompson (2007) se refiere a la pequeña empresa como una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Las características de la MIPyMES son determinantes para obtener una definición más amplia que ayuda a comprender su importancia en el mercado. (Fleitman 2000) considera como características principales las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común puede ser superior al de las empresas grandes.
- División del trabajo teniendo cada vez mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una organización óptima en lo relacionado con el personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

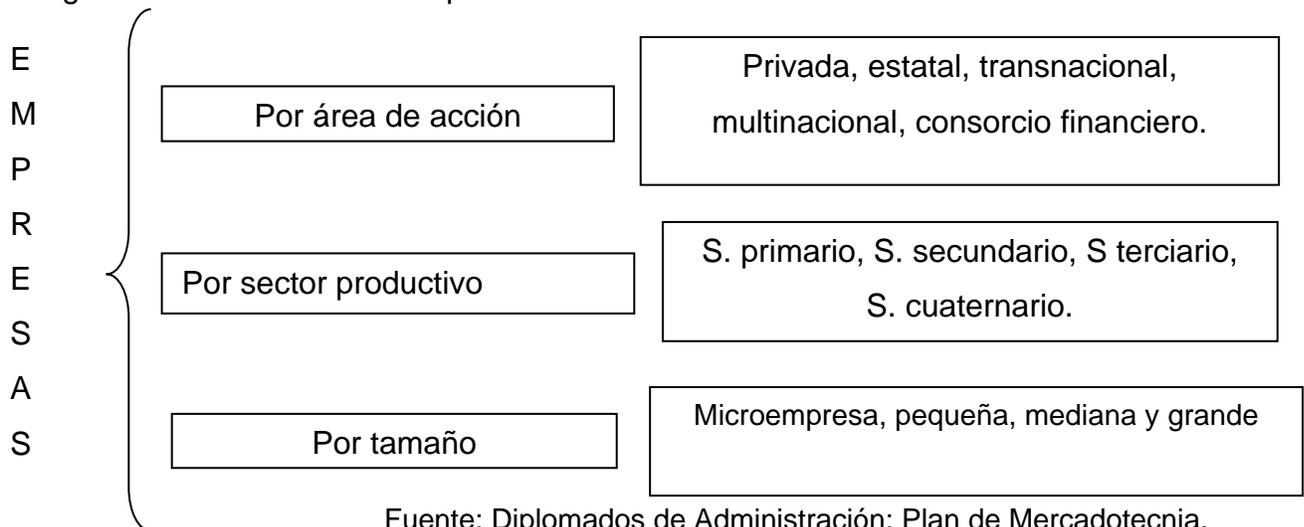
La principal ventaja que tienen las MIPyMES sobre las grandes empresas mismas que las caracterizan principalmente de aprovechar nichos de mercado descuidados que frecuentemente cambian sus exigencias. Estas empresas se interesan en crear oportunidades dentro de una sociedad, procurando satisfacer individualmente las necesidades y deseos de sus clientes.

2.3 CLASIFICACIÓN

Considerar una clasificación precisa en cuanto a las MIPyMES puede resultar ambiguo, son múltiples sus categorizaciones. Cada país en el mundo aplica criterios diferentes de acuerdo a las necesidades de sus sectores económicos, políticas gubernamentales o ciertas peculiaridades que hacen indispensable que se clasifiquen para conocer cómo se desempeñan en el mercado, cuales son los aspectos en éstas que requieren atención inmediata, su aportación a la economía regional, entre otras cuestiones.

Una clasificación de empresas de acuerdo con (Fernández 2002), aplica tres áreas específicas analizándolas por área de acción, por sector productivo y por tamaño, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5. Clasificación de empresas



Área de acción

Esta clasificación toma en cuenta el área de acción geográfica de la empresa, su estructura organizacional, así como la forma en que se constituye su capital.

- Empresa privada: Está formada por particulares, se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad es maximizar beneficios.
- Empresa estatal: Es aquella en la que el gobierno participa como accionista mayoritario y donde tiene la facultad de nombrar a los miembros del consejo.
- Empresa transnacional: Se define como aquella cuyos centros de producción y ventas se encuentran en varios países y cuyos control y dirección básicamente se asientan en uno solo.
- Empresa multinacional: Es aquella donde el capital es aportado por particulares o gobiernos de varios países y cuya dirección y control lo ejecutan cada uno de éstos.
- Consortio financiero: También llamado holding o compañía tenedora, tiene como finalidad la compra de acciones de varias empresas, con el objetivo de controlarlas a través del consejo de accionistas.

Por sector productivo

Define a aquellas empresas de acuerdo a los sectores económicos, mismos que se encuentran relacionados entre sí para poder desempeñarse en su área. En forma adicional a esta clasificación, a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte:

- Sector primario: Son todas aquellas empresas que se dedican a obtener materias primas naturales y a realizar actividades básicas, como la agricultura y la ganadería. Su característica principal es que se encarga de

proveer al resto de las actividades económicas para que funcionen de manera adecuada

- Sector secundario: Está integrado por las empresas que se dedican a transformar las materias primas en productos de consumo para el comprador final. Éste es uno de los sectores más grandes de nuestro país, abarca a todas las empresas que se dedican a la transformación de productos y es también uno de los más productivos, ya que satisface las necesidades de alimentación, vestido, vivienda, calzado, etc.
- Sector terciario: Son las organizaciones que comercializan y proporcionan servicios. El sector de servicios ha cobrado gran importancia en nuestro país, sobre todo en los últimos años. Abarca las empresas financieras, de seguros y de viaje, entre otras.
- Sector cuaternario: Es el que realiza actividades empresariales relacionadas con la información electrónica. Este sector aún no es reconocido por todos los especialistas en desarrollo organizacional; sin embargo, es evidente que las empresas de cómputo, información electrónica, redes, etc., han crecido de manera sustancial en los últimos años, por lo que es importante considerarlas en un rubro especial.

Por tamaño

La clasificación de empresas por su tamaño, para algunos especialistas el tamaño debe medirse de acuerdo con el ingreso facturado; para otros la clasificación se debe calcular según el número de empleados; por último, para algunos mercadólogos por el tamaño en la función de su participación en el mercado.

- Microempresas. Son el número de empresas más numerosos, no cuentan con una estructura formal y no siempre consideran estudios de competitividad, de modo que no conocen la participación de mercado ni a

sus competidores. Su facturación anual es muy variable, pero generan ingresos suficientes para sufragar los costos de las mismas utilidades. Generalmente son comercializadoras o prestadoras de servicios. Principalmente son empresas familiares.

- Empresas pequeñas. Esta supera la cantidad de empresas medianas y grandes juntas. Es más formal, no tienen una definición clara de sus funciones, poca competencia, base de datos no actualizada y poco fidedigna, recurren a servicios de asesoría externa. Trabajan entre 11 y 50 empleados, sin que esto sea un parámetro rígido, ya que algunas poseen un número mayor o menor de ellos. Su facturación anual es importante. Generalmente este tipo de empresas requiere los servicios de un contador para llevar a cabo sus compromisos fiscales.
- Empresas medianas. Estructura organizacional bien delimitada, definición de puestos, en ocasiones son líderes en el mercado en un sector específico, competitividad y base de datos bien armada y tendencias de mercado. Generalmente no son familiares, estos participan en los consejos directivos mas no como empleados directos. Cuentan con más de 50 empleados, también existen empresas medianas que contratan una gran cantidad de personal por honorarios. Generan utilidades suficientes para reinvertir, aunque en ocasiones la carga fiscal las obliga a disminuir sus utilidades.
- Empresas grandes. Realiza actividades de investigación sobre competencia, mercado, productos, consumidores. Mantiene su liderazgo en productos. La gran mayoría mantiene el liderazgo en algunos de sus productos, o al menos sostienen una competencia destacada frente al líder. Cuentan con un gran número de empleados, generalmente más de 300. Su facturación es claramente muy alta, aunque reinvierten la mayoría de sus utilidades.

El sector MIPyMES en México se clasifica determinando los criterios señalados por el Diario Oficial de la Federación del día 30 de Junio del 2009 en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; ley realizada con la finalidad de promover el desarrollo económico del país a través del fomento de la creación de MIPyMES que sean productivas, eficientemente competitivas y socialmente estables.

El tamaño de las MIPyMES se clasifica de acuerdo a los números de trabajadores con los que cuente dependiendo este estrato de la actividad económica que realicen, ya sean industriales, comerciales y del sector servicios, tal como se muestra en la siguiente tabla 1.

Tabla 2. Clasificación de las MIPyMES en México

Sector	Estratificación										
	Micro			Pequeña			Mediana				
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	de de Tope máximo	personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	de de Tope máximo	personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	de de Tope máximo		
Industria	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250	150		
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 30	Desde 4.01 hasta 100	93	De 31 a 100	Desde 100.1 hasta 250	235		
Servicio	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250	235		

Fuente: Instituto de Estadísticas y Geografía, Censos Económicos 2009.

En México, del 2006 al 2012 la Secretaría de Economía, la encargada de establecer de manera oficial los criterios de clasificación así como el marco normativo y regulatorio de las MIPyMES. La estratificación de las empresas de acuerdo con su tamaño se realiza tomando en cuenta las características de la economía mexicana.(Economía, 2006)

De acuerdo a los sectores económicos que aplica la anterior clasificación, sus actividades a desarrollar son las siguientes:

- **El sector Industrial.** De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 292 clases de actividad. Las industrias manufactureras están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos.

Este sector se caracteriza por ser diversificado: en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la refinación de petróleo; junto con industrias atomizadas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

- **El Sector Comercio.** De acuerdo con SCIAN las actividades comerciales se dividen en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de consumo intermedio, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final.
- **El Sector servicios.** La SCIAN, agrupa los servicios de acuerdo a 32 subsectores; 107 ramas y 365 clases de actividad económica, entre los que se encuentra: Información en medios masivos, Servicios financieros y de

seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Apoyo a los negocios y manejo de desechos, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social, Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, Alojamiento temporal y restaurantes, Otros servicios, excepto los que presta el gobierno.

La adopción de un concepto como el de “empresa media” es decir diferenciar a la microempresas de las pequeñas y medianas delimita las características de cada negocio, haciendo que el fomento productivo sea diferente. Por parte del sector público, los programas de financiamiento y aportación de recursos se adecuan al tipo de empresa.

La clasificación de la MIPyMES de acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) son aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 10 millones de pesos, basándose únicamente en la producción en términos monetarios de ésta;

La manera de clasificar a las MIPyMES en México es conforme al giro económico que desempeñan. Mismo que los pequeños empresarios han desarrollado como una forma de autoempleo con distintos motivos, ya sea por necesidad o por dejar un patrimonio familiar, por ello dichas empresas carecen de planificación u organización.

Otras clasificaciones

I. Por su origen de capital:

1. Públicas. Centralizadas, Desconcentradas, Descentralizadas, Estatales, Mixtas y Paraestatales.
2. Privadas. Nacionales, Extranjeras y Transnacionales.

3. Economía mixta. Tanto privadas como públicas simultáneamente.

II. Por la naturaleza jurídica:

1. Individuales.

2. Sociales. Colectiva, Comanditaria, Anónima, Limitada, Laboral y Cooperativa.

III. Por la conformación de su capital:

1. Multinacionales.

2. Grupos económicos.

3. Nacionales.

4. Locales.

IV. Por la función social:

1. Con fines de lucro.

2. Trabajo asociado.

3. Sin fin de lucro.

4. Economía solidaria. Cooperativas.

2.4 ANTECEDENTES (ANTES DEL 2009)

En México desde antes de la Revolución Industrial, todos los negocios eran pequeños, sin embargo, desde la invención de la máquina de vapor, los grandes negocios llegaron a dominar muchas áreas de la industria y el comercio.

Relegando a las pequeñas empresas condenando a muchas de ellas a finalizar sus operaciones en el mercado.

Cada año las MIPyMES con base al INEGI constituyeron el 34.7% del Producto Interno Bruto (PIB), además de generar 73% de empleos en ese mismo periodo, de acuerdo con datos del (CNMIPYME, 2006).

El censo industrial del INEGI 2007, registra que en México las MIPyMES concentran el 61% de las unidades económicas, contribuyendo con el 41.56% en la generación de empleo.

Sin embargo, por otro lado, no fue tan benéfico para México como se esperaba, prueba de ello es que el país se fue invadiendo de franquicias por lo regular estadounidenses, provocando que muchas MIPyMES mexicanas cerraran sus operaciones. Propiciando que otras perdieran mercado y que a su vez buscaran sobrevivir a través de la exportación, la cual les provocaba grandes limitantes en la comercialización. Algunos economistas hacen hincapié que uno de los principales desaciertos del TLC fue negociar de acuerdo a los intereses de las grandes empresas y no de las pequeñas.

En términos numéricos según el Censo económico INEGI 2009, existía un total de 3'662,688 empresas en los diferentes sectores económicos, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Establecimientos en México de acuerdo al tamaño de empresa

Sectores por actividad	Unidades económicas	Porcentaje
Manufacturas	436,851	100%
Micro	404,156	92.5
Pequeña	22,349	5.1
Mediana	7,113	1.6
Grande	3,233	.7
Comercio	1'858,550	100%
Micro	1'803,799	97.1
Pequeña	38,779	2.1

Mediana	11,619	.6
Grande	4,353	.2
Servicios	1'367,278	100%
Micro	1'291,080	94.4
Pequeña	64,310	4.7
Mediana	6,555	.5
Grande	5,342	.4

Fuente: elaboración basada de los datos estadísticos del INEGI 2007.

El factor que es determinante en el desarrollo económico que aporta la MIPyMES, pertenece a la cantidad y calidad de empleo. Las empresas registradas en el IMSS nos indican la cantidad de empleo formal que ofrecen los microempresarios.

Tabla 4. Trabajadores registrados en el IMSS 2006 al 2012

Periodo	Total	Asegurados	
		Eventuales	Permanentes
2005	12,965,789	11,590,524	1,302,096
2006	13,573,677	12,037,442	1,448,084
2007	14,144,576	12,510,526	1,535,926
2008	14,435,576	12,750,240	1,575,832
2009	13,994,127	12,317,080	1,566,799

Fuente: Instituto mexicano del Seguro Social (IMSS), Estadísticas de empleo y desempleo, 2006-2012.

Como se puede apreciar, el empleo formal fue aumentando sus cifras de 2005 hasta el 2008. México por ser un país que carece de estabilidad económica propia

debe estar consciente que las estadísticas referentes a la calidad del empleo son demasiado oscilantes, es decir, no basta con crear fuentes de trabajo el reto es mantenerlas y dirigirlas de forma planeada.

Es de suma importancia los programas creados por el gobierno federal que promueven la estabilidad económica financiera de la empresa, el aprovechamiento de sus recursos, la utilización de fuentes tecnológicas, asesoramiento en nuevos proyectos, entre otros, que refuerzan la competitividad de algunas MIPyMES evitando el cierre de sus operaciones de forma drástica.

Al inicio del año 2000, durante el sexenio presidencial del presidente Vicente Fox Quesada, el Interés de los organismos gubernamentales por impulsar el desarrollo de la MIPyMES fue mucho mayor, debido a su aportación 3.2 al PIB del país y la generación de empleos. En años anteriores estas empresas sufrieron gran inestabilidad, además de recibir poco asesoramiento por parte del gobierno. Si existían programas de apoyo, pero estos eran muy limitados solicitando también muchos requisitos a las MIPyMES que no lograban cubrir.

En el 2001, la Secretaría de Economía creó el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeñas y Mediana Empresa (FAMPYME), para apoyar a éstas mediante el fortalecimiento de su capacidad de gestión y producción interna y externa a través del desarrollo del conocimiento, la innovación tecnológica y la cultura empresarial, tratando de lograr con ello incrementar la participación de las MIPyMES en el mercado interno y externo.

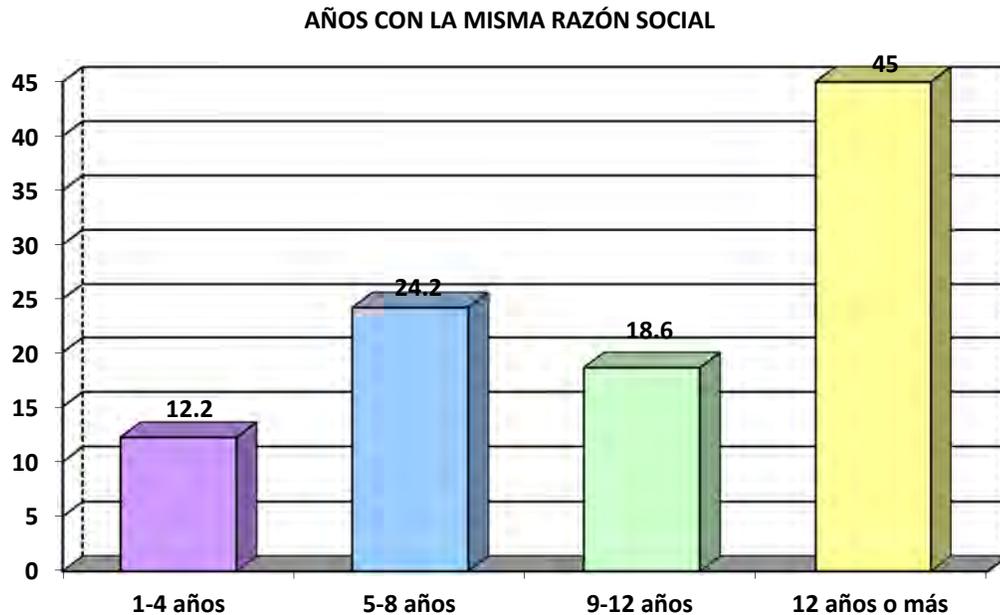
En ese mismo año se creó el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), como un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas en las entidades federativas y los municipios en todo el país, aprovechando sus ventajas competitivas y comparativas, a fin de consolidar regiones que por su propia vocación productiva desarrollen estándares de competitividad a nivel internacional y sectores que por su propia condición actual permitan reconstruir e integrar nuevas cadenas productivas que fortalezcan el mercado interno.

Para el año 2002, igualmente creó el Fondo de Apoyo para el acceso al Financiamiento (FOAFI) para apoyar a las MIPYMES facilitando el acceso al crédito y financiamiento y fomentar la cultura empresarial. Estos programas perseguían fortalecer a las pequeñas empresas mediante la especialización consolidando eficientemente sus operaciones actuales y futuras. Por otro lado, el apoyo gubernamental hacia la MIPyMES ha sido deficiente en muchos aspectos, considerando que en cada sexenio estos cambian o simplemente desaparecen, truncando de alguna forma la estabilidad de los pequeños negocios.

Durante 2002, la Secretaría de Economía (SE) en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bolonga en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) desarrolló la prueba piloto para la conformación del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México. Éste agrupa a un panel de más de mil pequeñas y medianas empresas mexicanas, las cuales responden a un cuestionario diseñado para detectar fortalezas, tendencias, problemáticas y oportunidades, permitiendo obtener información oportuna y de calidad sobre el estado de las pymes en México.

Primeramente es posible aseverar que las MIPyMES en México cuentan con presencia y experiencia en el mercado, considerando que casi el 45 por ciento de éstas tiene más de 12 años con la misma razón social, y tan solo el 12 por ciento son empresas con menos de 4 años en el mercado:

Gráfica 1. Permanencia en el mercado de las MIPyMES en México



Nota: Número de años con la misma razón social, promedio de sectores manufacturero, comercial y servicios en las pymes.

Fuente: datos pertenecientes a la encuesta pyme, Observatorio pyme 2002.

Se puede suponer que un gran porcentaje de las empresas que tienen entre 5 y 8 años en el mercado, aprovecharon los efectos de la recuperación posterior para consolidar su posición (al igual que las empresas con 12 años y más de antigüedad). El efecto directo se observa en las empresas con antigüedad entre 9 y 12 años: son aquellas que muy probablemente salieron del mercado en la crisis. Esto explicaría el cambio en la tendencia ascendente para este tercer grupo.

La crisis económica fue crucial para las MIPyMES, sobre todo para aquellas que acababan de iniciar sus operaciones o que tenían poco tiempo en el mercado. Gran parte de éstas enfrentaron serios problemas sin encontrar más remedio que cerrar ante tal situación.

Las empresas, según su tamaño, se distribuyen a lo largo del país de la siguiente manera: los estados en donde prevalecen las medianas y grandes empresas con

relación a las pequeñas y micro son Nuevo León, Baja California y el Distrito Federal, entre otros. Por el contrario, en los estados del sur del país, como Chiapas, Guerrero y Oaxaca, predomina el micro y pequeña empresa, en relación con la grande y mediana.

En el 2005 el PIB de México fue de 778,285 millones de dólares, por tanto, la contribución de las MIPyMES al PIB fue de 51%. En materia de exportaciones, éstas ascendieron a 165 400 millones de dólares, ésta cifra representó el 27.5% del PIB. Cifras significativas en la importancia del desarrollo óptimo de las MIPyMES, además de contribuir a la economía interna son capaces de ofertar sus productos al extranjero adquiriendo mayor valor en su desempeño.

La Secretaría de Economía (SE) reconoce que no se trata de invertir en incubadoras y abandonar los proyectos, sino ésta tiene la función de exponer a los emprendedores cuáles son los mecanismos administrativos que deben implementar y qué tipo de negocio crear. Sustentándose que no todas las empresas que se generan se registran en el IMSS, reflejando que la creación de empleos no se da de manera formal.

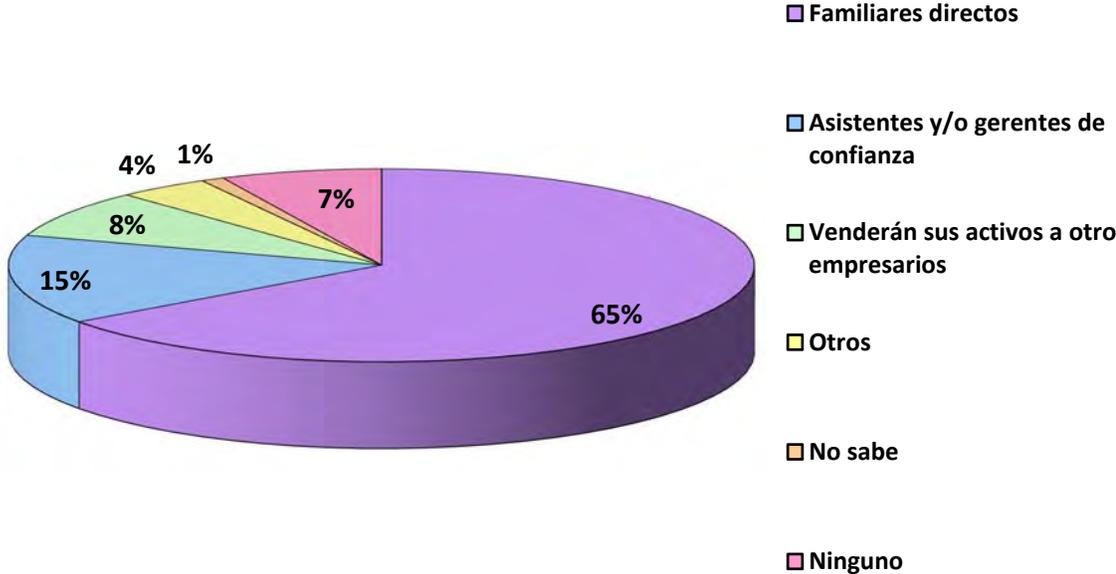
2.5 LAS MIPyMES EN MÉXICO (PERIODO 2009- EN ADELANTE)

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México se caracterizan por la ineficiente planeación que aplican a sus procesos. Durante los últimos años las MIPyMES han surgido como consecuencia de desempleo o la obtención de bajos ingresos en la economía familiar, así mismo, según estadísticas publicadas por un estudio llevado a cabo por el Observatorio Pyme 2011, en México el 72 por ciento de las MIPyMES son de tipo familiar, mismo que refleja el carácter emprendedor de las personas por crear empresas propias, sin embargo, se deduce que poseen expectativas muy altas pero al mismo tiempo no establecen objetivos ni estrategias planificadas.

Las empresas familiares a pesar de su inestabilidad presente, son las que pretenden continuar en el mercado legando a sus generaciones próximas una organización lo mejor constituida posible. Tal como se muestra en la gráfica 2, la tendencia que determina que las MIPyMES continúen desarrollándose es a través del cambio generacional a familiares directos, representando más del 50%.

Aquellas organizaciones que han decidido legar a trabajadores directos puede considerarse un poco ambiguo el que continúen sus operaciones tal como lo venían haciendo (Inegi 2010).

Gráfica 2. Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementará en las mismas



Fuente: Basado en resultados del observatorio Pyme en México: perfil del empresario en

Un aspecto relevante es el empleo forma que ofrecen las empresas, independientemente si son Micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, el capital humano proporciona estabilidad económica a la estructura del negocios, de acuerdo a los datos que el IMSS proporciona.

Tabla 5. Trabajadores registrados en el IMSS, 2011 al 2014

Periodo	Total	Asegurados	
		Eventuales	Permanentes
2011	15,153,643	2,052,031	13,101,612
2012	15,856,137	2,218,200	13,637,937
2013	16,409,302	2,286,225	14,123,077
2014	16,990,724	2,420,433	14,570,291

Fuente: Vector económico, con datos de la STPS/IMSS.

En los años citados, se observa un incremento considerable entre cada periodo, es importante señalar que las cifras anteriores fueron calculadas con un nuevo método en los que se incluyen los empleos eventuales asegurados urbanos y del campo.

Debido a la aportación que las pequeñas empresas generan a la economía del país, los programas de apoyo e impulso de desarrollo dirigido a mejorar su desempeño deben concentrarse en ellas como una inversión a largo plazo, que con el debido seguimiento de procedimientos y normas éstas permanecerán consolidando las actividades económicas de México.

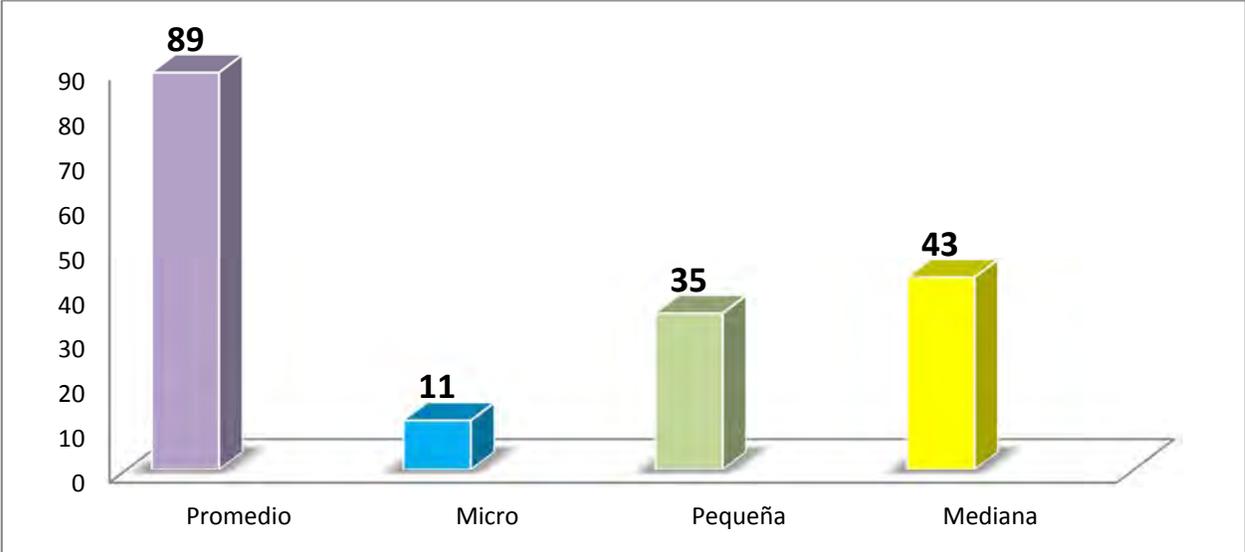
Al mismo tiempo, en el 2012 el Sistema Nacional de Incubación de Nuevas Empresas recibió recursos del Fondo Pyme para la creación 209 incubadoras, lo cual son 67 incubadoras tradicionales el financiamiento es 100 mil pesos, 132 incubadoras de tecnología intermedia el financiamiento es de 350 mil pesos, y 2 millones de pesos para la creación de 10 incubadoras de alta tecnología. Los avances de la política de apoyo a las MIPyMES durante este año refleja que 5 de cada 10 empresas permanecen en el mercado después de 2 años de operación; problemática creciente en la mayoría de los estados de la república dada principalmente por la falta de planeación y estrategias eficientes.

Hace unos años bastaba que los pequeños empresarios tuvieran algún conocimiento acerca de las empresas y esto les permitía continuar en el mercado, actualmente las condiciones han cambiado y los pequeños errores pueden generar fatales resultados, esto obliga a utilizar nuevas técnicas y elevar el nivel de gestión empresarial.

Por otra parte, el 40% de las MIPyMES reportan haber crecido, de las cuales se expuso que las que menor tendencia de crecimiento fueron las microempresas a comparación de las pequeñas y medianas, lo que refleja poco acceso al financiamiento, deficientes estrategias empleadas, en general poca o nula planeación en todos los ámbitos. Éste dato resulta poco prometedor para el futuro de las microempresas que hasta el 2014 constituían el 95.2 por ciento de las MIPyMES en México (INEGI 2014), es labor sobretodo de instituciones gubernamentales apoyar de forma eficiente en términos reales y cuantificables el impulso y desarrollo de éstas, que les brinde la oportunidad de crecer en el mercado obtenido mayor estabilidad comercial, financiera, productiva, etc.

El manejo que las MIPyMES le dan a sus ingresos y egresos se ha convertido en una forma fundamental de administración y planeación. Actualmente estas empresas saben que la manera más eficiente de efectuar sus pagos es a través de transacciones bancarias, mismo que muchas MIPyMES han adoptado recientemente controlando sus actividades comerciales por medio de cuentas de ahorro y cuentas corrientes. Un problema muy recurrente en las empresas sobre todo aquellas que nacieron bajo el seno familiar es el que revela el estudio realizado por VISA, el no separar los gastos personales de los del negocio. Tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Importancia ascendente de separar cuentas personales de las del negocio



Fuente: *Perspectivas de las Pymes en México y América Latina 2013*.

Esta gráfica esclarece que en el 2013, el promedio de las MIPyMES en México que consideraron que es sumamente importante separar las cuentas personales de las de la empresa es del 89 por ciento, pues estas aseguran que brinda grandes beneficios a sus actividades organizando mejor su sistema de flujos de efectivo controlando su ingresos y egresos; misma situación en que las empresas adquieren mayor responsabilidad, formalizando sus operaciones financieras. A diferencia de las pequeñas y medianas empresas, sólo el 11 por ciento de las micro consideran que es muy importante separar dicho gastos, sin embargo, a pesar de que su porcentaje es más bajo, tendencialmente ha ido en aumento con el paso de los años, pues las micro se han ido dirigiendo a un mundo más formal en cuanto a las operaciones internas y externas de su negocio.

Las formas a través de las cuales las MIPyMES han logrado la separación del flujo de efectivo que tienen en existencia, es por medio de la aplicación de la contabilidad sin alterar sus principios básicos, manejar una base de datos donde se registren los ingresos y egresos diarios, así como también abrir una cuenta bancaria exclusiva para las transacciones que demanda la empresa evitando la

confusión de gastos personales con los del negocio, facilitando su identificación además de ser un comprobante fiscal.

El uso de la tecnología se considera indispensable dentro de las actividades que efectúan las MIPyMES, y las razones por las cuales se vuelve efectivo las TIC (CEPAL):

- Mejorar la administración a nivel interno.
- Descubrir nuevas oportunidades de negocios.
- Los procesos se hacen más eficientemente, ahorrando tiempo y dinero.
- Se lleva un control de clientes, proveedores, insumos y mejoran la gestión de productos.
- Las empresas siempre que usen la tecnología tendrán una ventaja competitiva.
- Evoluciona la empresa conjuntamente a las necesidades y deseos de su mercado.

Las MIPyMES se desarrollan conjuntamente con las tendencias que demanda el medio ambiente externo.

Otro dato significativo es que en el 2010 se estimó que el 63 por ciento de las pymes registradas en el país se dedicaban al comercio de artículos de consumo básico, es decir, pequeñas tiendas de abarrotes ubicadas en las colonia populares de fácil acceso al público que abastecen a los hogares de productos de consumo diario. Desgraciadamente estos pequeños establecimientos han ido desapareciendo por la presencia de grandes supermercados cercanos, así como en el establecimiento de tiendas de conveniencia que resultan atractivas por abrir las 24 horas del día y ofrecer un valor agregado.

De acuerdo a los datos del Documento Informativo de MIPyMES 2014 de la Secretaria de Economía, en México el 80 por ciento de las MIPyMES fracasa

antes de las cinco años y el 90 por ciento de ellas no llega a los 10 años. De acuerdo con la CEPAL entre los 50 y 70 por ciento dejan de existir durante los tres primeros años, de esa cantidad que desaparecen, el 66 por ciento sucumben por falta de preparación para el emprendimiento y la gestión, es decir la planeación de sus procesos es crucial para su permanencia.

Actualmente la falta de planeación productiva en las MIPyMES, además de la carencia de visión por parte de los empresarios dentro del mercado les ha impedido ser competitivos en la actividad económica que practican tanto a nivel regional como nacional, al mismo tiempo no pudiendo incursionar en la exportación de sus bienes o servicios.

En términos económicos la participación en el comercio global es una manera en la que las MIPyMES pueden sobrevivir en el mercado a través de la competencia, misma que implica el establecimiento de objetivos, estrategias, planes de acción, alianzas comerciales, mayor grado de producción y utilidades, niveles de calidad, entre otras características cruciales de permanencia en el sector empresarial.

2.5.1 CONTRIBUCIÓN EN LA ECONOMÍA

Existe una tendencia predominante que presentan las MIPyMES en México, por ser este un país en vías de desarrollo, la especialización que fomenta por medios de programas y apoyos enfocados a ésta clase de empresas aún es insuficiente, vinculándolos hacia actividades que demanden poca inversión, tecnología, mano de obra calificada, entre otros., tal es el caso del sector alimenticio.

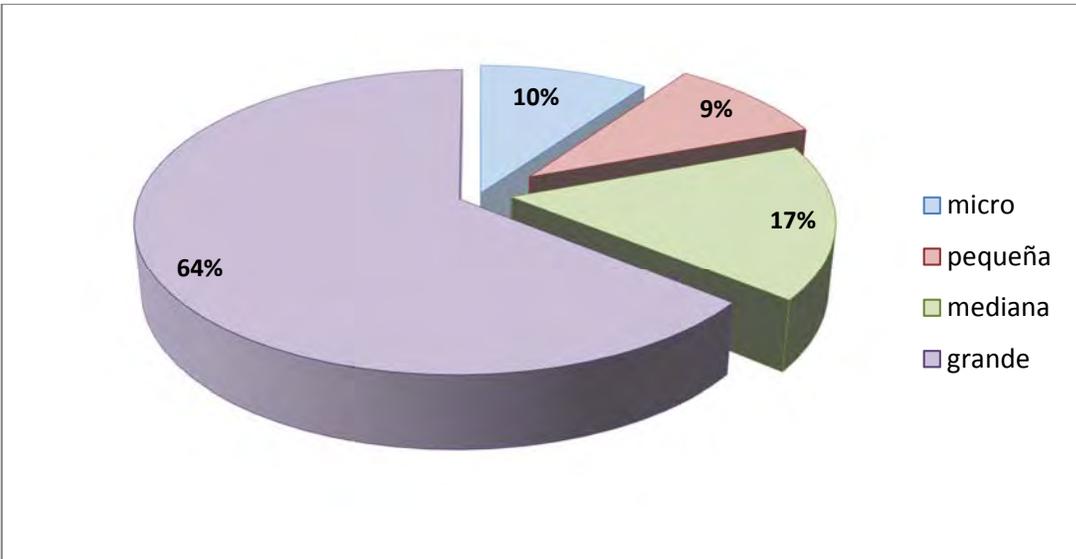
En un país la estabilidad económica a largo plazo que ésta presente dependerá de la estructura de su sistema interno, así como la adaptación en el ambiente externo que implica cambios radicales en distintos periodos. Las MIPyMES contribuyen en gran parte al fortalecimiento de esa estructura por la funcionalidad que presentan en cuanto a proveer la demanda interna, contribuir con el economía regional, su

eficiencia, capacidad de competencia a largo plazo, mismas que impulsan a la economía mexicana hacia niveles más altos de desarrollo.

De acuerdo al Censo Económico 2014 INEGI, en México se contaba con cerca de 5, 654,014 millones de empresas de las cuales EL 95.4%son microempresa, el 3.6% son pequeñas y el 8% son medianas, lo que representa el casi 96%.

La aportación más representativa que las MIPyMES ofrecen al país lo constituye el empleo, seguida del porcentaje de PIB. Casi siempre se considera el número neto de personas empleadas en estas empresas sin tomar en cuenta que aún muchas compañías ofrecen empleos informales, poco aptos y estables. El personal en las empresas, de acuerdo al tamaño de empresa se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Personal total ocupado en las empresas mexicanas



Fuente: Elaboración basada del estudio “Quintana Roo, Competitivo”

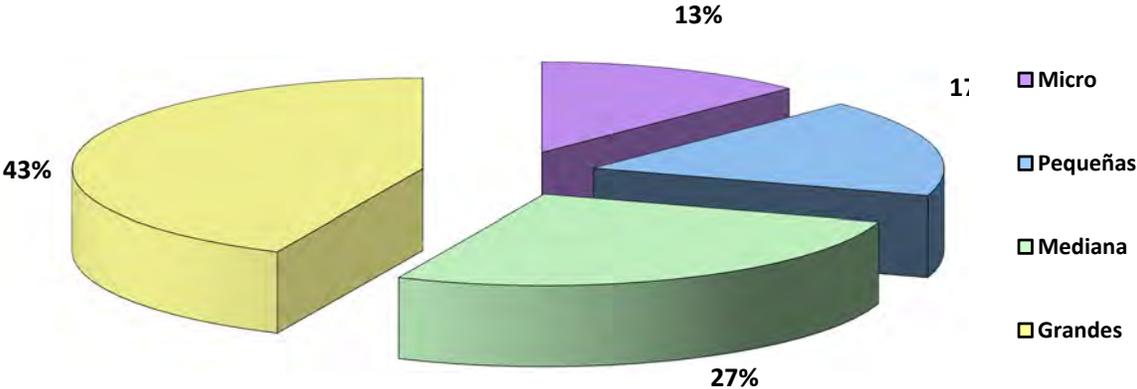
La creación de empleos temporales o informales principalmente se encuentra visible en las MIPyMES debido a su inestabilidad en el mercado, además de ofrecer poco salario, prestaciones y ser insuficientemente atractivo para el capital humano lo que provoca constantes contrataciones por año para un mismo puesto.

Otra tendencia preocupante es el cierre de operaciones de las MIPyMES, que en promedio desaparecen en un periodo de dos años de funcionamiento, y tal como expresa la gráfica son las empresas que aportan el mayor porcentaje de personal ocupado 29, 642, 421 millones.

Del total de las MIPyMES que nacen, más del cincuenta por ciento muere en un periodo que no sobrepasa los años, debido a la falta de planeación en sus procesos. De acuerdo con los registros del IMSS, entre el 2010 y 2015 desaparecieron 15 mil 154 microempresas formales que ocupan entre 1 y 15 empleados. Estimando además, que en el mismo periodo se agregaron 268 mil de ellas a la informalidad.

Las MIPyMES presentan una alta concentración de empleo en todo el territorio nacional, pero esto no significa que las condiciones de trabajo que ofrece sean las mejores, respecto a las remuneraciones por trabajador, éstas se basan en el salario mínimo establecido por la ley, además de pocos o nulos incentivos por parte de los empresarios. De acuerdo al Censo Económico 2014 las remuneraciones más altas hacia los empleados son las otorgadas por las grandes empresas.

Gráfica 5. Remuneraciones al personal por tamaño de empresa



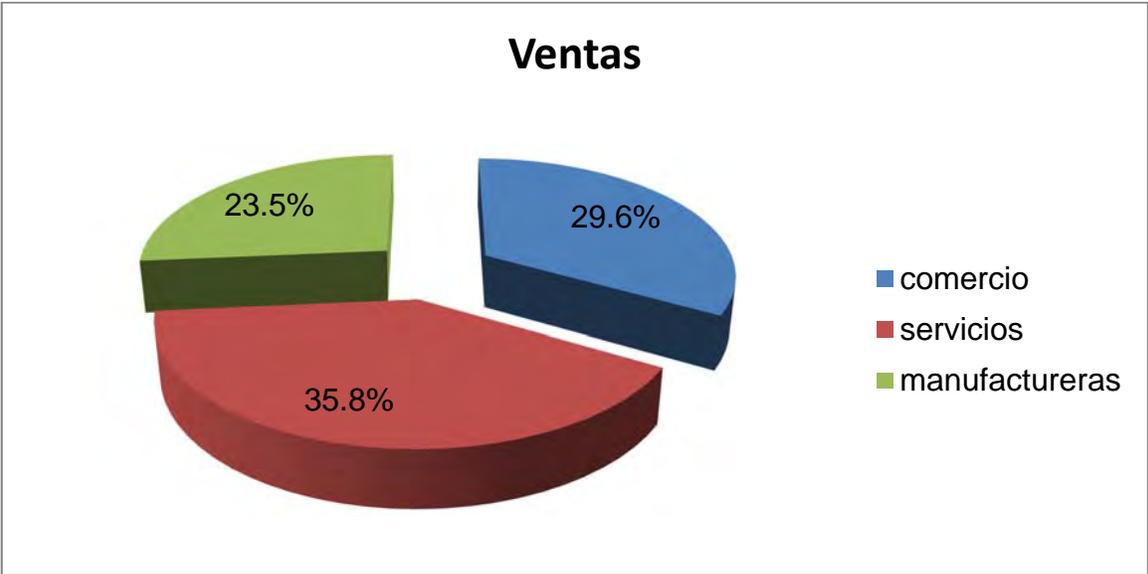
Fuente: Elaboración basada censo Inegi 2014

Referente a este rubro de contribución a la economía, las grandes empresas encabezan la producción bruta con un valor de 3,778 miles de millones de pesos, representando el 60% del total. Seguido de la empresas mediana, las micro y finalmente las pequeñas con el menor porcentaje arrojado.

Explícitamente en términos de producción nacional, mayores remuneraciones al capital humano, estructura definido del sistema empresarial, entre otras, las empresas grandes seguidas de las medianas contribuyen ampliamente en la economía del país, principalmente en cuestiones monetarias. Respecto a las MIPyMES, que su favorable aportación se determina en la cantidad de empleo que generan.

Según datos del Censo 2014, a nivel nacional la mayor proporción de empresas se orienta al servicio, en segundo término a los comercio y en menor medida a las actividades manufactureras..

Gráfica 6. Distribución de las MIPyMES por sector económico



Fuente: Elaboración basada del Censo económico 2009.

De acuerdo con datos del Censo Económico del INEGI 2014, la distribución geográfica que presentan las MIPyMES difiere en tanto a la entidad federativa en

la que se encuentren, así como la actividad económica a la que se dedica cierta región, la productividad nacional y el personal ocupado en ésta. Para comprender los datos obtenidos, es necesario clasificarlos por sectores.

Sector Industrial

La región Sur-Sureste es donde se concentró la mayor proporción de micro negocios del sector manufacturero; 97.2 de cada 100 unidades económicas de esta región tiene hasta 10 personas ocupadas. Sin embargo, la mayor participación de negocios pequeños y medianos del total nacional se registró en la región Centro-Occidente. Las regiones Noreste y Noroeste destacaron por el asentamiento de unidades grandes y por el empleo que aportaron en cada región, donde las personas ocupadas en empresas grandes representaron 69.6 por ciento y en la Noroeste 64.4 por ciento del total de cada región. En la producción bruta total, la mayor participación porcentual de las empresas grandes se registró en la Sur-Sureste, en donde las empresas grandes aportaron 84.2 por ciento del total. Se puede reflejar en la siguiente tabla.

Tabla 6. Industrias Manufactureras, Unidades Económicas por regiones según tamaño

Regiones	Total		Distribución Porcentual			
	Absoluto	%	Micro	Pequeños	Medianos	Grandes
Total Nacional	436,851	100	92.5	5.1	1.6	0.7
Sur-sureste	153,878	35.2	97.2	2.1	0.5	0.2
Centro-Occidente	104,142	23.8	91.2	6.6	1.6	0.6
Centro	111,121	25.4	90.7	6.2	2.2	0.8
Noreste	41,774	9.6	85.0	9.1	3.5	2.4
Noroeste	25,936	5.9	89.9	5.9	2.6	1.7

Fuente: Estratificación de los Establecimientos, Censos Económicos 2009.

Sector comercio

La región Centro conformada por el Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Querétaro y Tlaxcala sobresalió porque en esta área geográfica se localizó el 31.4% de las unidades económicas dedicadas al Comercio, 30.4% del personal ocupado total y 38.9% de la producción bruta total, constituyéndose como la más importante por el volumen de producción que aportó al total nacional, hecho que se sustentó principalmente por las empresas grandes con 57.8% de la producción bruta total de este estrato.

La segunda región en importancia fue la Sur-Sureste, la cual registró 27.8% de las unidades económicas, 24.3% de personal ocupado total y 17.4% de producción bruta total.

Las cinco regiones presentaron una alta concentración en las microempresas, con porcentajes superiores al 94%. La región Sur-Sureste tanto en personal ocupado total como en producción bruta total concentró los mayores porcentajes en las microempresas con 71.9% y 27.6% respectivamente.

La región Sur-Sureste en unidades económicas y personal ocupado total ocupó la segunda posición respecto a las demás regiones al reportar 27.8% y 24.4% respectivamente, en producción bruta total se situó en tercer lugar al aportar 17.4% del total de las regiones. En esta región se concentró 97.8% de los establecimientos micro, ocupando a 71.9% del personal y 27.6% de producción bruta total.

Tabla 7. Comercio. Unidades Económicas por regiones según tamaño

Regiones	Total		Distribución Porcentual			
	Absoluto	%	Micro	Pequeños	Medianos	Grandes
Total Nacional	1,858,550	100	97.1	2.1	0.6	0.2
Sur-sureste	515,816	27.8	97.8	1.6	0.5	0.2
Centro-Occidente	423,986	22.8	97.1	2.2	0.5	0.2
Centro	583,689	31.4	97.6	1.6	0.5	0.3

Noreste	216,826	11.7	95.1	3.5	1.0	0.4
Noroeste	118,233	6.4	94.5	3.9	1.2	0.4

Fuente: *Estratificación de los Establecimientos, Censos Económicos 2009.*

Sector servicios

En lo que se refiere a unidades económicas en las cinco regiones, se concentró el mayor número de unidades económicas en las microempresas; la Región Centro registró el mayor de unidades con 401,190 empresas; en esta región los micro negocios representaron 94.0%, las pequeñas 4.9% y las medianas y grandes registraron el mismo porcentaje de participación con 0.6%. En personal ocupado total y en producción bruta total, también la región Centro concentró el mayor porcentaje con 45.9% y 78.9% respectivamente.

La región Sur-Sureste concentró 26.2% de las unidades económicas, 20.3% de personal ocupado total, en producción bruta total aportó 9.1%, con estos porcentajes en las dos primeras variables se colocó en segundo lugar y en producción bruta total en tercer lugar del resto de las regiones. En la región Sur-Sureste los datos de 2008 muestran que en Servicios se presentó la mayor concentración en los establecimientos micro para las variables de unidades económicas y personal ocupado total con 95.4% y 55.8%, en la producción bruta este tamaño de empresas aportó 28.1%.

Las empresas grandes generaron 47.1% de la producción bruta total con sólo 0.3% de unidades económicas y 20.3% de personal ocupado total. Por entidad federativa, Veracruz reportó los mayores porcentajes en unidades económicas (24,6%) y personal ocupado total (23.1%), en producción bruta total (19.2%) se situó en segundo lugar de la región, la primera fue Quintana Roo con 21.0 por ciento, asimismo en las empresas grandes se registró el mayor porcentaje tanto en personal ocupado (30.5%) como en producción bruta total (28.8%).

Tabla 8. Servicio, Unidades Económicas por regiones/tamaño

Regiones	Total		Distribución Porcentual			
	Absoluto	%	Micro	Pequeños	Medianos	Grandes
Total Nacional	1,367,287	100	94.4	4.7	0.5	0.4
Sur-sureste	357,659	26.2	95.4	3.9	0.3	0.3
Centro-Occidente	314,475	23.0	95.2	4.2	0.4	0.3
Centro	401,190	29.3	94.0	4.9	0.6	0.5
Noreste	179,530	13.1	93.0	5.8	0.6	0.6
Noroeste	114,433	8.4	92.9	6.1	0.6	0.4

Fuente: Estratificación de los Establecimientos, Censos Económicos 2009.

2.5.2 PROBLEMÁTICA

Actualmente, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan diversas dificultades no solamente en su ambiente interno, sino también los constantes y perjudiciales cambios en el entorno externo presentes en los últimos años les han obstaculizado las posibilidades de desarrollo, así como imposibilitar cada vez más su estabilidad en el mercado.

A pesar de que se ha tratado de inhibir los problemas en las MIPyMES, es importante señalar que éstos no han cambiado mucho con el paso de los años.

Considerando así que los factores que afectan significativamente la estructura de las MIPyMES se relacionan con una amplia gama que requiere de una cuidadosa atención; entre los principales se encuentran:

Problemas relacionados con la productividad: (Barragán Codina, José 2002)

1. Factores que afectan la estructura de costos de las MIPyMES.

Esta problemática se refiere al alto grado de costos que éstas emplean ya sea de forma cuantitativa o cualitativa. Los cuales pueden ser internos; como baja

eficiencia en la mano de obra, tecnología, maquinaria y equipo rezagados, altos costos de mantenimiento y reparación de la maquinaria, baja eficiencia de la mano de obra indirecta, costo de la calidad, costo del capital humano y todos aquellos relacionados con la eficiencia en la producción de bienes o servicios. También se encuentran los costos externos que se traducen en altos costos de materia prima y componentes, capacidad de producción ociosa, elevada imposición tributaria, pago de altas tasas de interés en préstamos, elevados costos de servicios necesarios.

2. Falta de aplicación de técnicas de calidad y/o productividad.

Gran parte de las MIPyMES no utiliza técnicas en la elaboración de sus procesos, tales como cursos de capacitación a sus empleados mismo problema que se da en la producción de bienes, atención en el servicio brindado, manejo de sistemas tecnológicos, entre otros. Al igual, la gestión participativa promovida por la empresa a sus empleados es deficiente, la administración de calidad que los negocios posee se considera insatisfactoria, así como los controles aplicados a las operaciones son insuficientes y a veces nulos.

3. Falta de inversión en capacitación.

La carencia de mano de obra calificada ha provocado deficiencias en el sistema de las MIPyMES, los empresarios actuales cuentan con empleados que reportan bajo rendimiento debido a dos circunstancias principales: la falta de cultura laboral poco propicia, misma que puede ser estimulada de acuerdo al área y al ambiente laboral existente; la otra se refiere a la poca calificación, es decir, que los empleados actuales no son necesariamente los más calificados para realizar el trabajo, debido a su nivel de estudios, poca experiencia y capacitación en el ramo.

4. Carencias en la gestión interna por parte de los empresarios.

En las MIPyMES es importante que se deleguen responsabilidades y se definan actividades a realizar, la problemática interna radica en que los empresarios son

incapaces de dirigir óptimamente el curso del negocio, se tienen deficientes sistemas de toma de decisiones, no se diferencian los gastos del negocio de los personales, las obligaciones por parte de los trabajadores no se cumplen, no existen políticas de personal, no se establecen ideales de mejora continua, por lo que generalmente no se solucionan problemas.

5. Se ignora la importancia de la tecnología.

Las MIPyMES carecen en gran medida de acceso a la tecnología por dos motivos: la falta de recursos económicos, cuya poca inversión se le da a ésta los microempresarios lo consideran innecesario por no ser una prioridad. Así como poca información acerca de sus beneficios y con frecuencia no se adquiere lo adecuado generando resultados adversos.

6. Deficiencias financieras.

Dentro del sistema de las MIPyMES es fundamental que se lleven controles financieros, pero el problema radica en el desconocimiento de la interpretación y análisis de los estados financieros de la empresa que reflejan la liquidez y solvencia, útil para tener acceso a créditos tanto bancarios como gubernamentales. La capacidad de gestionar las actividades empresariales contribuye ampliamente en la producción óptima.

Problemas relacionados con la mercadotecnia: (McCarthy, J; Perreult William. 2000).

1. Falta de previsión de futuro.

Los microempresarios no poseen una visión respecto a su negocio, la principal causa es que no cuentan con un plan de negocios en el que se encuentra inmersa la mercadotecnia, mismo que se traduce en la detección de oportunidades de mercado, falta de estrategias en las ventas, desconocimiento de las necesidades del cliente, poca visión de competencia, entre otras situaciones.

2. Pocas MIPyMES segmentan a su mercado como es debido.

La falta de conocimiento de la demanda potencial ha ocasionado que las empresas divaguen respecto a lo que ofrecen y a quienes los ofrecen. La mayoría no cuenta con un mecanismo para sondear las necesidades, gustos y preferencias del mercado, constituyendo esto un problema, ya que la principal fuente de información para la elaboración de productos, son los clientes.

3. Las MIPyMES saben producir, pero les cuesta mucho trabajo vender.

El mercado en el que las MIPyMES ofrecen sus productos es incierto, por lo que carecen de adecuadas formas para vender y tener éxito en ello. Al mismo tiempo de no crear un valor agregado a sus productos que difundan ante sus clientes, muchas veces los recursos son insuficientes como para invertir en estrategias de mercadotecnia, clave fundamental en las ventas.

4. Se considera al marketing como un gasto.

Los microempresarios creen que la mercadotecnia se basa únicamente en la publicidad de sus productos, además de que la aplican mayormente las grandes empresas lo que refleja un gasto significativo para las MIPyMES. La adopción del marketing en un negocio no requiere de gran inversión, si se plantean estrategias efectivas y programas de acción acorde con la estructura del negocio entre otros elementos.

5. Desinterés en expandir el mercado.

Se encuentra relacionado con las actividades pertinentes a los canales de distribución, el diseño de estos permite incrementar las ventas encontrando mercado potencia expandiendo el mercadeo en otras áreas geográficas, sin embargo las empresas desconocen las ventajas de la distribución. Esto conlleva también que no existe una planeación en las actividades de difusión, como la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, etc. que permiten abarcar mercado potencial desconocido.

Problemas de naturaleza externa (Rodríguez, Valencia Joaquín 1996)

1. Incapacidad de las MIPyMES para ofrecer sus productos a otros países.

Actualmente muchas empresas desean enviar su mercancía hacia el extranjero, pero han sido incapaces de completar todo el proceso que esto implica pues el costo de sus fletes es alto, los trámites aduaneros son lentos, el pago de los aranceles impuestos les resulta excesivo, al igual que muchos otros papeleos que se deben consumir.

2. Problemas relacionados con la política fiscal.

La perspectiva generalmente negativa de los microempresarios hacia lo gubernamental abarca aspectos como: los procedimientos fiscales son burocráticos, los impuestos pueden resultar excesivos para los microempresarios, los trámites demanda tiempo y dinero, las auditorias atosigantes para los empresarios.

3. Poco acceso que las MIPyMES tienen a fuentes de financiamiento.

El financiamiento ofrecido puede ser por parte de instituciones gubernamentales que resulta poco atractivo para algunas empresas por los trámites burocráticos, falta de información que éstas poseen del tema, el bajo monto del crédito, entre otras. El financiamiento por medio de instituciones bancarias es complicado de efectuarse por la cantidad de papeleo y requisitos petitorios, altas tasas de interés en poco periodo de pago establecido, bajo capital ofrecido de acuerdo a las necesidades de las MIPyMES, etc.

4. Falta de información sobre apoyos gubernamentales.

Las MIPyMES en especial debe buscar recursos tanto económicos como los de tipo asesoría, la problemática radica en que la mayor parte de estas empresas mexicanas desconoce la existencia de créditos que otorga el gobierno en términos de capital para expandir el negocio, compra de activos, inversión en tecnología,

etc. y aquellos como capacitación a los empleados, asesoría técnica y financiera, incubación de nuevos productos, entre otros. Existen pocas empresas que saben de estos programas pero que nunca los han solicitado por falta de información que los especifique.

5. Macro ambiente que rodea a las MIPyMES.

Los problemas son diversos como la inseguridad pública que provoca gastos inesperados, el fortalecimiento con el mercado extranjero ha amenazado el mercado interno, la corrupción y burocracia en los trámites gubernamentales, la crisis económica que devalúa la moneda e incrementa los costos de producción, poca probabilidad de participar en el comercio exterior, no existe una regulación en las tasas de interés respecto a créditos que solicitan las empresas, desventaja de acuerdo a las grandes empresas que compiten día a día, la adecuación de los pequeños negocios al mundo globalizado, la tecnología, rápido cambio de la demanda, entre otros.

2.5.3 COBERTURA

La distribución sectorial que las MIPyMES presentaron de acuerdo con el Censo Económico del INEGI y el primer reporte presentado por el Observatorio Pyme 2010, refleja que en México existe una gran diferencia en la proporción que presentan las micro y pequeñas empresas particularmente, respecto con las medianas y grandes; dividido de ésta forma, ya que las empresas medianas a pesar de pertenecer al grupo de las MIPyMES, poseen ventajas muy diferenciadas que visionariamente llegarán a constituir un sistema empresarial similar o igual al de los grandes negocios. Además de que las micro y pequeñas empresas en cantidad de establecimientos se encuentran en la cima.

La ubicación geográfica de las regiones divididas en México se establecen bajo los Censos Económicos realizados por el INEGI, en términos simples la distribución de los estados se representa de acuerdo al siguiente mapa:

Figura 6. Distribución geográfica de las entidades federativas de México



Fuente: Censo Económico del INEGI 2014.

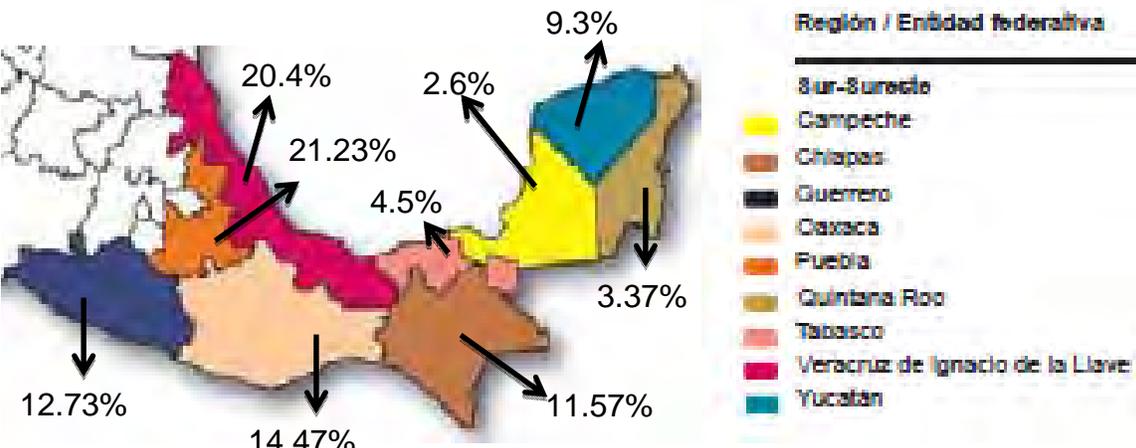
En una perspectiva general se puede decir que en estados como Jalisco, Puebla, Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México concentran las unidades más productivas de todo el país; ahí se encuentra industrias tanto nacionales como extranjeras que proporcionan la mayor cantidad de empleo. En tanto, las entidades del sur como Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Veracruz predomina la Micro y pequeña empresa.

El fortalecimiento del sector manufacturero es determinante en el éxito del sector comercio. La producción de diversos bienes que en general se ofrecen al mercado interno definen las actividades comerciales en todos los sentidos, los productos terminados poseen beneficios inmersos tales como canales de distribución,

logística, promoción, posicionamiento de marca, entre otros, que fortalecen la comercialización.

Referente a los datos proporcionados por el Censo 2009, las empresas muestran una distribución tal como muestra el siguiente mapa:

Figura 7. Distribución de las empresas por estado en la región sur-sureste



Fuente: Elaboración basado en INEGI 2014”

Como se puede apreciar el estado de Puebla, es el que número de empresas posee. Como la tendencia nacional, la mayor parte de ellas se dedica al sector comercio, seguido por servicios y por último manufacturas.

De la región peninsular, Yucatán se encuentra en sexto lugar, con 60,199 entidades económicas, Quintana Roo en octavo de ésta región con 27,895 y, en último lugar, Campeche con 21,113 empresas. No cabe duda que la Península aún se encuentra en desarrollo, la solidez de las MIPyMES constituyen el presente en el desenvolvimiento económico y social de la región

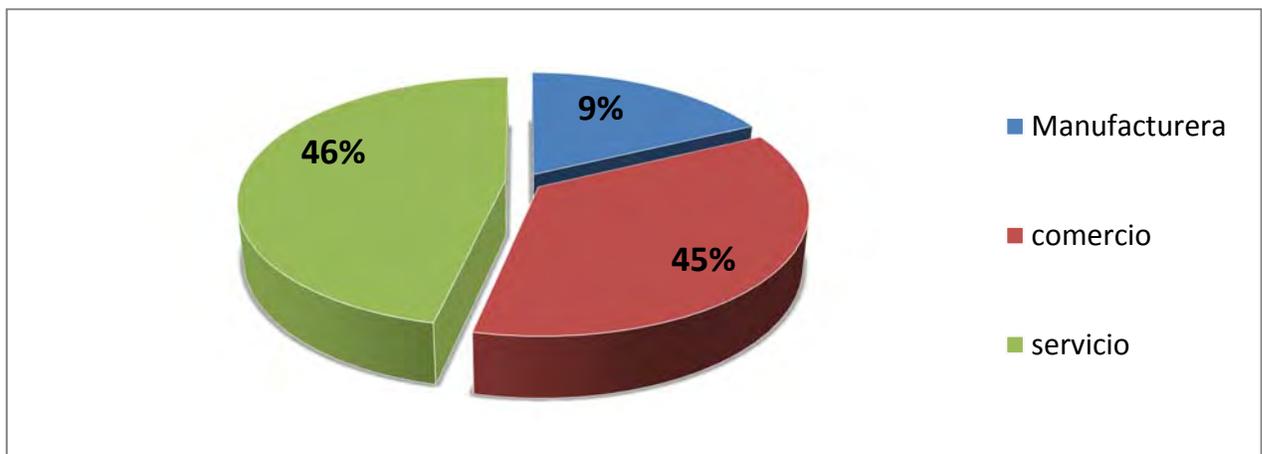
2.6 LAS MIPyMES EN QUINTANA ROO

A nivel mundial las MIPyMES generan un valor agregado a la economía, tal es el caso de México en la que la mayor aportación de empleo es dado por estas empresas; cada región dividida por las entidades federativas enfrentan un reto importante de sobrevivencia en el mercado que les permita mantener su competitividad localmente para optimizar el desarrollo nacional. En diversos estudios aplicados a las MIPyMES se relaciona el término competitividad como un aspecto de interés que conlleva hacia la globalización, el cual promueve la apertura y la interacción en las actividades económicas conjuntamente con la sociedad y el Estado de poder hacia regiones del exterior.

Las empresas que operan actualmente en Quintana Roo poseen cierto nivel de competitividad considerando que es un estado con cierta posición a nivel internacional en donde todos los sectores económicos se benefician principalmente los servicios.

De acuerdo al Censo Económico 2014, la distribución que las empresas, incluyendo micro, pequeñas, medianas y grandes, se aprecia por actividad económica, tal como se aprecia en la gráfica.

Gráfica 7. Total de empresas en Q. Roo por actividad económica.



Fuente: Elaboración basada del Censo económico 2014.

Más de la mitad de las empresas registradas se dedican a actividades relacionadas con el servicio, lo cual indica la importancia de las MIPyMES sobretodo en la región sur del estado.

El sector manufacturero se puede decir que el bajo porcentaje obtenido se debe a la falta de infraestructura, tecnología, comunicaciones y acceso a la información por parte de las personas que no logran aterrizar sus proyectos industriales, al igual la mano de obra calificada que sea capaz de efectuar eficientemente los procesos, brindado un valor agregado para la empresa.

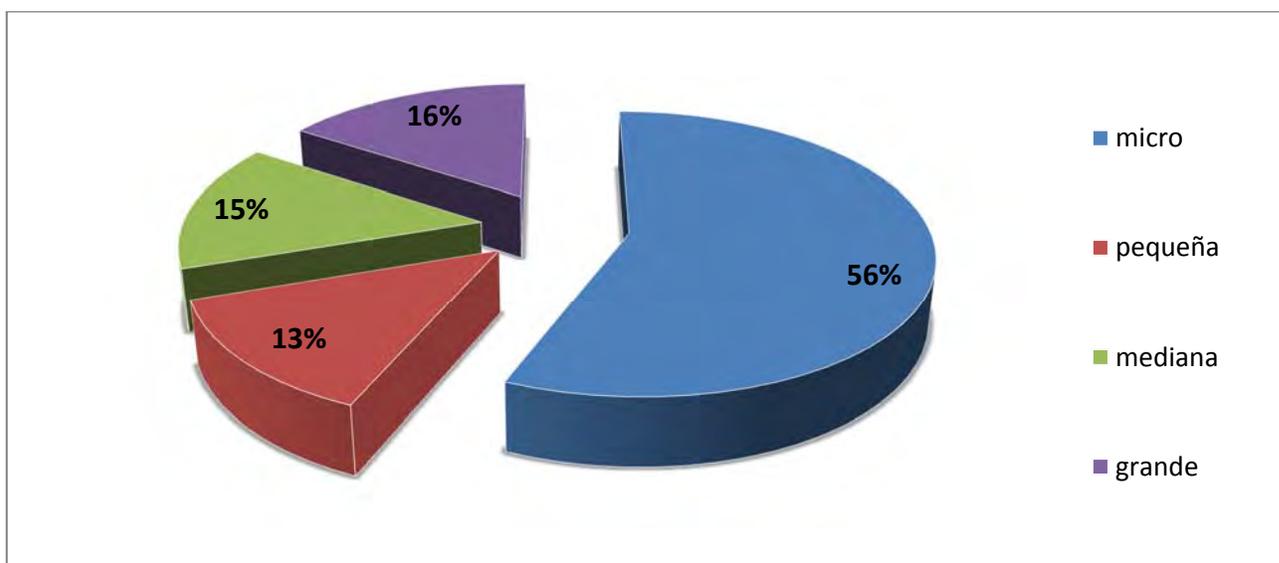
Tabla 9. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector manufacturero

Tamaño	Porcentaje	N. Empleados
Micro	53.57	8,023
Pequeñas	19.28	2,888
Medianas	11.94	1,788
Grandes	15.21	2,278
Total	100	14,977

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2009.

El sector comercio refleja un mayor porcentaje de empleo referente a las MIPyMES representando el 44% del empleo total, las grandes el 85%, las medianas 95% y en última instancia las pequeñas con 80%. Identificado en la siguiente gráfica.

Gráfica 8. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector comercio por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración basada Censo económico 2009

En cantidades absolutas determinando el número de empleados se tiene:

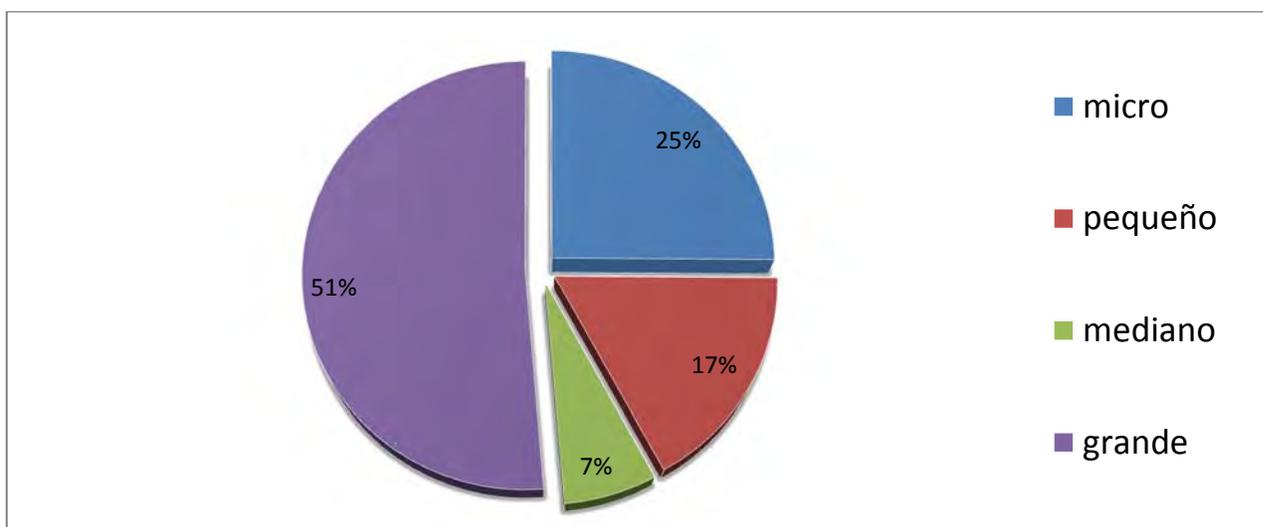
Tabla 10. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector comercio

Tamaño	Porcentaje	N. Empleados
Micro	56.36	46 781
Pequeñas	13.32	11 053
Medianas	15	12 154
Grandes	16	13 019
Total	100	83 007

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2009.

El sector servicios en Quintana Roo, durante las últimas décadas ha mostrado una tendencia ascendente respecto personal ocupado en donde la mayor cantidad de empleos es brindado por las empresas grandes en su mayoría cadena de hoteles y restaurantes con capital extranjero. Seguido de las micro y posteriormente de las pequeñas y medianas empresas.

Gráfica 9. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector servicios por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración basada del Censo Económico 2009.

En cantidades absolutas determinando el número de empleados se tiene:

Tabla 11. Número de empleados por tamaño de empresa en el sector servicios

Tamaño	Porcentaje	N. Empleados
Micro	25.14	45,084
Pequeñas	16.88	30,281
Medianas	6.58	11,813
Grandes	51.39	92,150
Total	100	179,328

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2009.

A nivel nacional, Quintana Roo se ha colocado como uno de los estados más representativos en el sector servicios sobre todo en los relacionados con la actividad turística, por la infraestructura y tecnología que han construido las grandes empresas, beneficiando directa e indirectamente a las MIPyMES de la región.

2.6.1 PROBLEMÁTICA

Referente a diversos estudios realizados en los últimos años, la problemática universal que presentan las MIPyMES en Quintana Roo es el cierre de sus operaciones en los primeros dos años de estancia en el mercado, misma tendencia que muestran diversas empresas a nivel nacional. Las micro y pequeñas empresas enfatizan más ésta situación debido a algunas limitaciones presentes en la estructura global del negocio que frenan su desarrollo aún más que en las medianas empresas. (Mercado H., Salvador 2006)

Los diversos problemas que enfrentan las MIPyMES se encuentran relacionados con aquellas circunstancias que pasaron de ser simples retos, a obstáculos fuertes que afectan de forma significativa las bases de estas empresas. Es conveniente identificar los problemas clave que giran en torno a dos aspectos: el primero son aquellas actividades que las MIPyMES tienden a llevar a cabo, pero éstas repercuten en forma negativa. El segundo aspecto representa actividades que nunca son ejecutadas por desconocimiento u otras razones, produciendo dificultades en el negocio. Los posibles problemas más representativos en las MIPyMES del estado son: (González Salazar, Diana 2007)

1. Poca o nula planeación en la estructura interna de la empresa.

Esta problemática es considerada en varios ámbitos: éste conflicto parte principalmente de la improvisación que los dueños de los negocios emplean, debido a que no poseen un nivel escolarizado óptimo que les permita ampliar su visión. Al mismo tiempo que las acciones que aplican no se basan en estrategias o de acuerdo a objetivos, porque no los establecen. Afectando la toma de decisiones en cada aspecto activo del negocio como la mercadotecnia.

2. Los dueños de las MIPyMES no delegan funciones a sus empleados.

El manejo integral de cualquier empresa que emplee personal en sus actividades, necesita que el dueño se dedique a administrar y dirigir, delegando el resto de las

funciones a sus trabajadores evitando así la problemática de que el dueño realice la mayoría de las labores empresariales, sin que los trabajadores colaboren como un equipo que impulsa el desarrollo de la empresa.

3. Poca retención de empleados confiables / nula capacitación.

La retención de empleados es insuficiente esto debido a que la empresa no ofrece a sus empleados un ambiente laboral agradable, no se le otorgan todos los beneficios a los que por ley tiene derecho, además de que una persona realiza el trabajo que se debe distribuir entre dos o más empleados. En suma, la mayor parte de los microempresarios no ofrece empleos de calidad que se lleguen a considerar formales de acuerdo al tiempo que tenga el personal laborando para la compañía. La temporalidad de los empleados hace casi imposible que el capital humano obtenga una capacitación óptima conforme a las necesidades que la empresa necesita cubrir en el mercado.

4. No prever contingencias en la empresa.

Problemática que se relaciona con la actitud pasiva de los empresarios, debido a que no prevén ciertas circunstancias de naturaleza fortuita que surgen tanto en el ambiente interno (informalidad de los proveedores, repentina caída en las ventas, inasistencia de la fuerza de ventas, cambios en los gustos y preferencias de los clientes, solvencia económica de los clientes, etc.) como en el externo (nuevos competidores, alta en precios de la materia prima y equipo, cambio global del salario, obsolescencia tecnológica, etc.) que la organización presenta. La razón por la que estos sucesos afectan significativamente a las MIPyMES quintanarroenses se debe a que éstas no desarrollan estrategias que prevengan complicaciones en el sistema empresarial.

5. Falta de actividades emprendedoras o innovadoras.

Actualmente las MIPyMES son muy susceptibles ante los cambios que día a día se presentan, si las empresas no tienen la habilidad de desarrollarse conjuntamente

con esos cambios entonces se ve inmersa en el declive de sus productos, perdiendo clientes como consecuencia. Quintana Roo es un estado en el que la innovación en los productos es fundamental para poder competir y llamar la atención de los clientes.

6. Desconocimiento del mercado al que ofertan sus productos.

Las empresas no conocen a sus clientes, ni a sus clientes potenciales lo que provoca insatisfacción por parte de estos. Cuando una MIPyMES inicia sus operaciones no se preocupa por conocer antes que nada el perfil de sus posibles clientes mismo que incluye gustos y preferencia, edad, nivel socioeconómico, costumbres, entre otras características importantes.

7. Insuficiencias en la promoción de sus productos.

Esta problemática se relaciona con la anterior, la empresas que no conocen a sus clientes, les puede resultar difícil dirigir debidamente la mezcla promocional (mercadeo directo, merchandising, promoción de ventas, publicidad, publicidad no pagada, relaciones públicas y venta personal), lo que ocasiona un gasto significativo, tanto por la inversión en los medios, como la imposibilidad de atraer a sus clientes. La promoción que gran parte de las empresas realiza no posee estrategias de mercado, de competencia, de productos, de posicionamiento, que haga obtener una ventaja más al negocio.

8. Problemas con el establecimiento de precios.

La problemática que radica en que los pequeños negocios establecen sus precios sin considerar todos los costos, los gastos, además de las utilidades. La fijación de precios tanto para bienes como servicios, debe ser en relación con las otras p's de mercadotecnia. Las empresas caen en el error de cambiar los precios de los productos de forma espontánea, simplemente para obtener más ganancias o incrementar las ventas, más bien, la fijación de éstos se relaciona más con la

conducta de la demanda, es decir, el valor que el mercado le asigna a los productos ofrecidos.

9. Falta de control en las ventas de la empresa.

A los microempresarios se les dificulta llevar la planeación de las ventas, particularmente porque no poseen un sistema de control, como notas de ventas, facturas, manejo de inventarios, lo que hace ambigua las entradas de dinero, así como la distribución de costos y gastos. La separación de los gastos personales del empresario respecto a los gastos de la empresa evita controlar los ingresos, esta problemática ha sido muy recurrente desde hace varios años, motivo por el cual los negocios no sobreviven en el mercado.

10. Distribución y logística mal efectuadas de acuerdo al perfil de la empresa.

Los pequeños negocios presenta la problemática de establecerse en cualquier parte para ofertar sus productos, la ubicación elegida definirá si se tiene éxito o no. Las MIPyMES generalmente son los detallistas, la elección de la ubicación es tan importante como tener un excelente surtido de las mercancías y la apropiada logística de éstas, por encontrarse relacionadas con lo que los clientes necesitan y están dispuestos a comprar.

11. Indefinida imagen de la empresa ante los clientes de ésta.

El empresario no se preocupa de la imagen de su negocio, este problema se presenta en dos situaciones. La primera se relaciona con el posicionamiento, es decir, si la empresa posee gran afluencia de clientes que prefieran consumir ahí y no con los competidores, tal es el caso, de las empresas locales que no buscan diferenciarse y ofrecen lo que quieren más no lo que el cliente prefiere. Además de que muchas veces los micro negocios son descuidados en ciertos detalles referentes a la imagen exterior del local, que carece de buena presentación ante los clientes.

2.6.2 COBERTURA

La distribución de las MIPyMES en Quintana Roo se da de acuerdo a los datos del Anuario estadístico del estado versión 2009, mismo que refleja los estratos de las actividades económicas de las empresas divididas por municipios. Las características de las unidades económicas definen las fortalezas y debilidades que éstas reflejan en la estructura global del estado.

La ubicación geográfica de los municipios en Q. Roo se establecen bajo la división del territorio federal, la distribución 2009 de los municipios se representa de acuerdo al siguiente mapa:

Figura 8. División política del estado de Quintana Roo



Nota: es importante señalar que el municipio de Bacalar, creado en febrero del 2011, por lo cual no se considera en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades económicas del estado se encuentran relacionadas primeramente con el sector servicios (abarcando el turismo y el comercio), seguido de la industria manufacturera y por último del sector primario. Cada municipio de

acuerdo a sus características generales practica en mayor cantidad alguna actividad que permite el desarrollo integran del estado.

Cabe mencionar, que anteriormente en el apartado de contribución a la economía, se dijo que existían 27,844 unidades económicas en todo el estado de Quintana Roo a finales del 2009; los datos más recientes acerca de la cantidad de empresas existentes revelan que existen un total de 29,114 empresas en todo el territorio estatal, como se puede apreciar en la tabla.

Tabla 12. Características de las unidades económicas por municipio

Municipio	Unidades económicas	Remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta (miles de pesos)	Total MIPyMES
Estado	56,308	13,619,116	101,450,136	20,459
Benito Juárez	27,903	7,617,973	56,757,261	6,435
Cozumel	4,335	806,279	5,807,677	974
Carrillo Puerto	2,153	72,598	422,738	194
Isla mujeres	1,189	120,102	724,378	296
José Ma. Morelos	1,015	320,640	1,490,259	182
Lázaro Cárdenas	517	14,353	104,155	8
Othón P. Blanco	9,168	1,620,824	13,198,682	3,060
Solidaridad	8,409	2,602,878	19,876,304	9,156
Tulum	1,619	443,469	3,068,682	154

Fuente: Anuario Estadístico INEGI, Quintana Roo 2012.

El municipio de Benito Juárez posee mayor número de unidades económicas por lo que ocupa el primer lugar en remuneraciones y producción bruta del estado, seguido por Solidaridad y Othón P. Blanco. Referente a los dos primeros su actividad económica principal es el turismo a diferencia de Othón P. Blanco, que se dedica a las actividades comerciales mayormente.

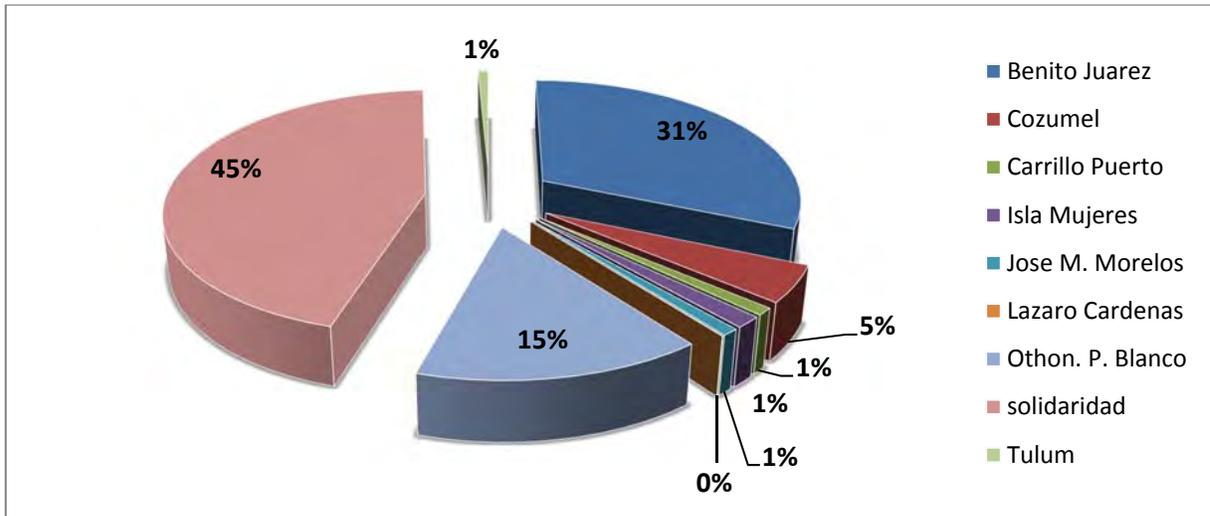
Las MIPyMES son las empresas más importantes por constituir el 99.3% del total de establecimientos en el estado, con 20,459 negocios dedicados a los diferentes sectores económicos en todos los municipio.

Tabla 13. Comparación de MIPyMES del 2008 al 2014 por municipio

Municipio	Total MIPyMES 2008	Porcentaje	Total MIPyMES 2015	Porcentaje
Estado	14,799	100%	20,459	100%
Benito Juárez	7,360	49.73%	6,435	31.45%
Cozumel	1,360	9.19%	974	4.76%
Carrillo Puerto	647	4.37%	194	0.95%
Isla mujeres	363	2.45%	296	1.45%
José Ma. Morelos	263	1.78%	182	0.89%
Lázaro Cárdenas	137	0.93%	8	0.04%
Othón P. Blanco	3,120	21.08%	3,060	14.96%
Solidaridad	1,543	10.43%	9,156	44.75%
Tulum			154	0.75%

Fuente: Secretaría de Economía. 2014.

Gráfica 10. MIPyMES por municipio en Quintana Roo



Fuente: Elaboración propia.

La actividad de la industria manufacturera de Quintana Roo se divide en tres estratos: productos alimenticios, bebidas y tabaco con el 60%; la industria de la madera y sus productos que es el 14%; y finalmente en productos de minerales no metálicos (excepto derivados del petróleo y carbón) con un 13%.

Actualmente la industria en Quintana Roo no se encuentra muy desarrollada, se considera incipiente debido a que algunos micronegocios de tipo familiar son los que la practican con carencias de infraestructura, maquinaria y tecnología. Se observa que las unidades económicas que se dedican a éste rubro son un pequeño porcentaje del total estatal, sin embargo su desarrollo aún está en la fase de crecimiento para consolidarse a futuro.

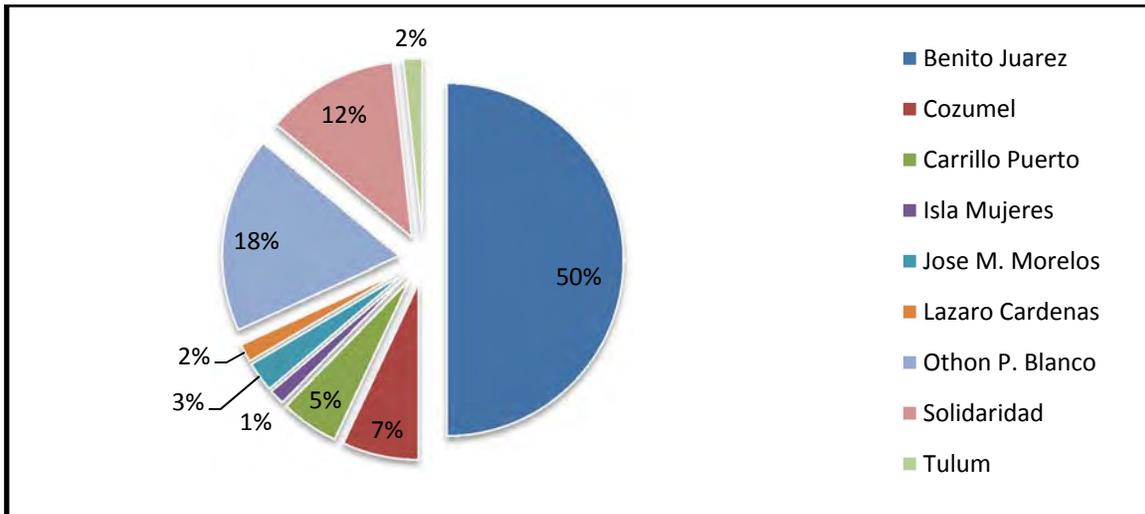
Tabla 14. Características económicas de las actividades manufactureras

Municipio	Unidades económicas	Remuneraciones (miles de pesos)	MIPyMES
Estado	3,295	707,169	3,280
Benito Juárez	1,643	245,467	1,640
Cozumel	229	77,713	228
Carrillo Puerto	176	3,954	175
Isla mujeres	48	4,675	46
José Ma. Morelos	92	7,817	91
Lázaro Cárdenas	57	2,257	55
Othón P. Blanco	589	188,775	588
Solidaridad	402	122,366	400
Tulum	59	54,145	57

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2014.

La mayor parte de la industria se localiza en el municipio de Benito Juárez, especialmente relacionada con productos alimenticios y la construcción, así como el parque industrial Puerto Morelos que aún se encuentra en vías de desarrollo. Seguido de Othón P. Blanco, con la producción de bebidas, productos de madera y papel, editoriales y la producción de un ingenio azucarero que constituye la industria más importante del estado, desgraciadamente el parque industrial ubicado a las periferias de la ciudad de Chetumal no ha logrado consolidarse al igual que el parque industrial localizado en el municipio de Felipe Carrillo Puerto.

Gráfica 11. MIPyMES manufactureras por municipio



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica nos muestra la distribución de las MIPyMES manufactureras, coincidiendo con los datos anteriores, existe mayor concentración de éstas en los municipios de Benito Juárez y Othón. P. Blanco.

Existen en total 14,903 unidades comerciales en el estado, mayormente pequeñas empresas localizadas en los municipios de Benito Juárez, OPB y Solidaridad.

Tabla 15. Características económicas de las actividades comerciales

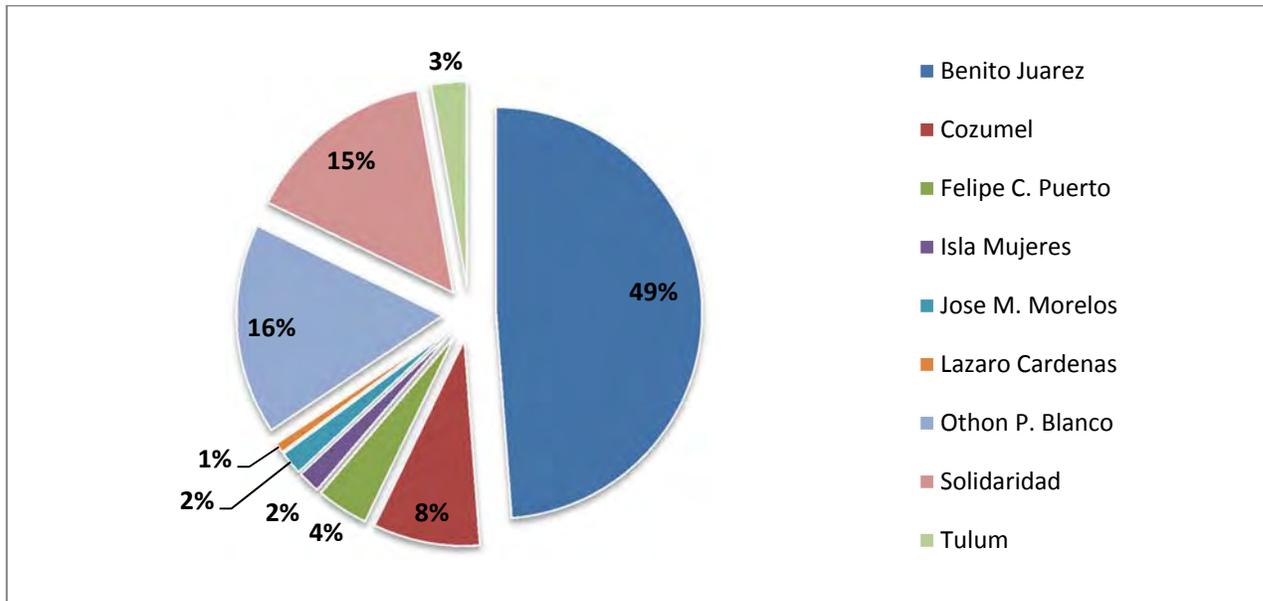
Municipio	Unidades económicas	Remuneraciones (miles de pesos)	MIPyMES
Estado	22,582	2,311,187	22,367
Benito Juárez	10,964	1,422,563	10,912
Cozumel	1,890	204,579	1,875
Carrillo Puerto	921	38,751	911
Isla mujeres	495	19,476	391
José Ma.	415	6,854	410

Morelos			
Lázaro Cárdenas	178	4,289	177
Othón P. Blanco	3,735	278,284	3,713
Solidaridad	3,354	201,649	3,350
Tulum	630	134,742	628

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2014.

Estos municipios registran mayores MIPyMES relacionadas con el comercio tales como tiendas departamentales, compra-venta de todo tipo de artículos. Particularmente de Othón. P. Blanco ésta actividad se acentúa por colindar con la Zona Libre de Belice, lo que impulsa más al comercio.

Gráfica 12. MIPyMES comerciales por municipio



Fuente: Elaboración propia.

Aproximadamente tres cuartas partes de la afluencia turística a nivel nacional anuales que reporta México, corresponde al que ofrece Quintana Roo, siendo

también el estado que aporta mayores divisas por la concentración de turismo internacional.

Tabla 16. Unidades económicas por municipio pertenecientes a la actividad turística.

Municipio	Unidades económicas	MIPyMES
Estado	8,888	8,874
Benito Juárez	4,212	4,210
Cozumel	673	670
Carrillo Puerto	275	274
Isla mujeres	286	284
José Ma. Morelos	107	106
Lázaro Cárdenas	63	62
Othón P. Blanco	1,290	1,289
Solidaridad	1,605	1,603
Tulum	377	376

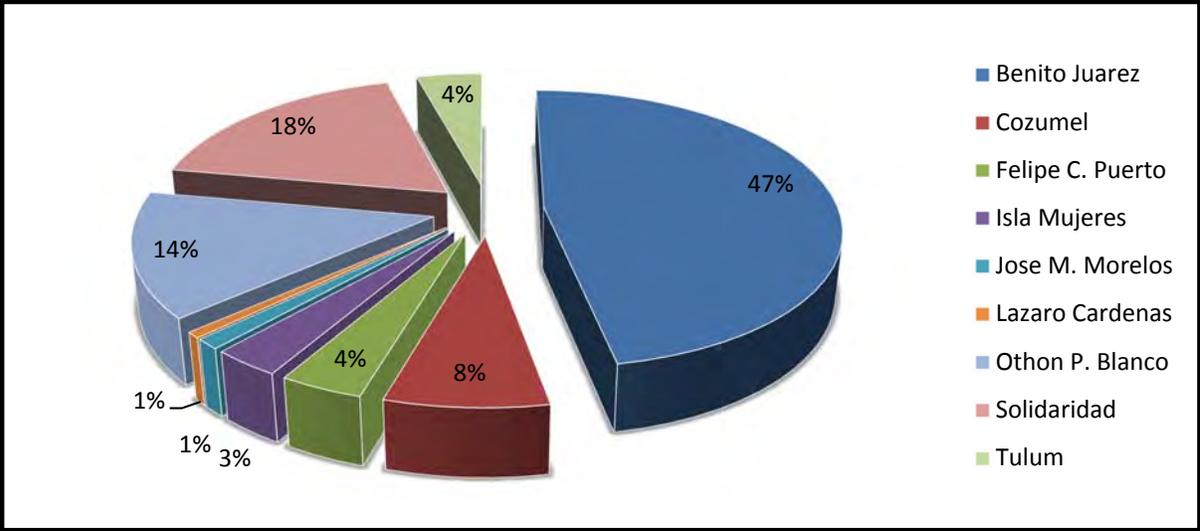
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos del Censo Económico 2014.

En la tabla anterior se estimaron las cifras correspondientes a los establecimientos de hospedaje, bebidas y alimentos. Cabe mencionar que éstos son los rubros más importantes en la actividad turística de acuerdo a la oferta del estado.

Debido a que Quintana Roo se dedica en su mayoría a atender la demanda turística internacional, los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Solidaridad e Isla Mujeres son los que se benefician de éste turismo por la infraestructura que permite la transportación por vía aérea, marítima en cruceros, y en última instancia el municipio de Othón. P. Blanco por vía terrestre conectando a Belice con todo el estado. En su mayoría posee MIPyMES que se dedican a impulsar el turismo en la

región, enfocándose al turismo local y en menor proporción al internacional. La atracción del turismo extranjero no ha logrado consolidarse en este municipio pues aún carece de visión y perspectiva hacia un futuro prometedor, además de que todos los recursos e infraestructura se centran en el norte del estado.

Gráfica 13. Empresas turísticas por municipio



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el municipio con mayor participación en el mercado turístico es Benito Juárez, por sus grandes atractivos, lo cual hace que el gobierno tenga puesto su mirada en la zona norte, porque le genera grandes ganancias por la gran cantidad de extranjeros que llegan a visitar las hermosas playas de la zona norte.

2.7 CONCLUSIONES

La información histórica de las MIPyMES en México, a través de diversos estudios permite conocer el comportamiento de estas empresas en rubros importantes del desarrollo económico nacional y la manera en que éstas se distribuyen dentro de las entidades federativas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento fundamental en la economía de México, contribuyen al desarrollo del país, no sólo en términos monetarios sino que además éstas impulsan el bienestar en la región que se encuentren, son las principales generadoras de empleos estables, proporcionan un equilibrio en la economía familiar, muchas veces son la base productiva de las grandes empresas, por tanto, conforman en esencia la mejor forma de distribuir los recursos con los que se desempeña el país, tanto en el ambiente interno (empleados, planes internos, proveedores) como en el externo (competencia, económico-político, legal, tecnología/innovación y las tendencias socioculturales).

En países como México con importantes problemas de desequilibrio externo como actualmente se presenta, la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas incrementa la productividad del país reduciendo la dependencia de éste a las importaciones de productos.

Particularmente en Quintana Roo el desarrollo de las MIPyMES ha sido limitado, pues muestran una tendencia particular de quiebra en los dos primeros años de operación. Considerando para esto las actividades económicas que se practican, habiendo un desequilibrio notorio inclinándose a los servicios turísticos dejando al comercio e industria en segundo término, resultando un problema trascendental en el desarrollo de la economía regional.

CAPITULO 3

MARCO

METODOLOGICO

DE LAS MYPIMES

3.1 INTRODUCCION

El marco metodológico explora un conjunto de factores que intervienen de forma directa e indirecta en los procesos organizacionales, los cuales nos permiten evaluar de manera cuantitativa y cualitativa, objetiva y efectiva el desempeño organizacional. Este estudio comprende la determinación de procedimientos y herramientas a utilizar para la obtención de la información objeto de análisis, estableciendo los campos de acción y las fuentes de recaudación de datos, en base a una estructuración del universo, población y muestra, que suministrara los aportes a considerar.

Por consiguiente, el presente capítulo se divide por dos apartados. El primero, comprende las situaciones que pasa las MIPyMES en la Cd. De Chetumal, en este mismo apartado, se analizan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, los cuales se representan mediante gráficas y se explican las interpretaciones de cada una de estas. El segundo apartado se muestran las herramientas aplicadas para analizar los datos obtenidos, tales como el paquete informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

3.2 METODOLOGIA.

En todo trabajo de investigación, se pretende obtener resultados en base a la recolección de información y datos a través de fuentes internas a los hechos involucrados directamente con la organización. Es por ello, que se debe identificar la población o universo objeto de estudio, representada por un conjunto formado por elementos que poseen una serie de características comunes a todos ellos.

Esto implica indagar y conocer sobre las dimensiones de validas, para realizar el análisis y obtener las conclusiones pertinentes al caso.

La etapa de recolección de información o datos, comprende la definición de técnicas a emplear para obtener la información que conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos en el caso de estudio, el cual radica en el análisis de la gestión de las MIPyMES. En relación a lo anterior, es necesario establecer los lineamientos que servirán de guía para que la selección de los instrumentos de recolección, sea adecuada y eficaz.

3.2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para nuestro estudio, la población total será segmentada geográficamente, es decir, el análisis del mercado se lo realizará exclusivamente en la ciudad de Chetumal y a su vez se realizará una segmentación demográfica, puesto que las MIPyMES son nuestra principal fuente de información.

3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El objeto de estudio está constituido por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, resumidas en 82 empresas principales. En segundo lugar, debemos determinar los elementos requeridos, de los cuales se va a necesitar en la encuesta, así poder aplicar a este grupo, lo cual se le denomina muestra. El tamaño adecuado de la muestra para una encuesta relativa a la población está determinado en gran medida por tres factores: la contabilidad, la mercadotecnia y la toma de decisiones estratégicos.

3.2.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

El material para utilizar en la recolección de los datos, fue elaborado basándose en las características de las empresas a estudiar, con el objetivo de obtener información relevante para el diagnóstico de la gestión administrativa en las MIPyMES.

3.2.3.1 CUESTIONARIO

ESTIMADO EMPRESARIO:

La Universidad de Quintana Roo y el Centro para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de BuffaloStateCollege se encuentran colaborando en un proyecto conjunto sobre la gestión de pequeñas empresas en México y los Estados Unidos de América. Requerimos de su apoyo para responder las siguientes preguntas.

Por favor, marque con una X la respuesta que usted considere:

Número de empleados	<input type="checkbox"/> 1-5 (2) <input type="checkbox"/> 6-10 (3) <input type="checkbox"/> Más de 10
Ventas	<input type="checkbox"/> Menudeo (2) <input type="checkbox"/> Mayoreo (3) <input type="checkbox"/> Ambos
Sector al que pertenece	<input type="checkbox"/> agricultura <input type="checkbox"/> construcción <input type="checkbox"/> manufacturera <input type="checkbox"/> mayorista <input type="checkbox"/> minorista <input type="checkbox"/> medios de información <input type="checkbox"/> servicios profesionales <input type="checkbox"/> Otro: Especifique _____
Aproximadamente, cuantos clientes atiende al mes?	<input type="checkbox"/> 1-20 (2) <input type="checkbox"/> 21-40 (3) <input type="checkbox"/> Arriba de 40

Información General

Por favor, marque con una X la respuesta que usted considere:

Edad	<input type="checkbox"/> 18-21 (2) <input type="checkbox"/> 22-30 (3) <input type="checkbox"/> 31-40 (4) <input type="checkbox"/> 41-55 (5) <input type="checkbox"/> 56 en adelante
Genero	<input type="checkbox"/> Mujer (2) <input type="checkbox"/> Hombre
Forma de propiedad	<input type="checkbox"/> Persona Física (2) <input type="checkbox"/> Persona moral
Área de información o expertis	<input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Contabilidad y finanzas <input type="checkbox"/> Ingeniería <input type="checkbox"/> Otro, Especifique _____

Finanzas

Por favor, encierre en un círculo, la frecuencia con la que utiliza las siguientes herramientas y técnicas de contabilidad:	1 = Nunca 5 = Siempre				
Estados financieros	1	2	3	4	5
Proyecciones financieras	1	2	3	4	5
Reportes de consumo	1	2	3	4	5
Estados financieros proforma	1	2	3	4	5
Reportes financieros	1	2	3	4	5
Reportes de venta	1	2	3	4	5
Inventarios	1	2	3	4	5

Por favor, encierre en un círculo, la repuesta que se aproxime a la situación de su empresa.

¿qué porcentaje de las compras de insumos o productos son a crédito?

0 - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
---------	-----------	-----------	-----------	------------

¿Cuál es el tiempo promedio de pago que le establecen los proveedores?

0 – 15	16 – 30	31 – 60	61 – 90	Over 90
--------	---------	---------	---------	---------

¿Qué porcentaje de sus ventas son a crédito?

0 - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
---------	-----------	-----------	-----------	------------

Gestión

Por favor indica si tu empresa cuenta con:

Plan de negocios	___ No (2) ___ Si
Organigrama	___ No (2) ___ Si
Libros de contabilidad	___ No (2) ___ Si
Manual de procedimientos	___ No (2) ___ Si
Plan financiero	___ No (2) ___ Si
Plan de marketing	___ No (2) ___ Si

Por favor, encierre en un círculo, la frecuencia la frecuencia de cada preposición:	1 = Nunca 5 = Siempre				
Cuando yo tomo decisiones sobre mi empresa, solo me baso en mi experiencia	1	2	3	4	5
Cuando decido, lo hago de acuerdo a los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Pospongo mis decisiones	1	2	3	4	5
Utilizo la información de los clientes para decidir algún curso de acción.	1	2	3	4	5

Por favor, con una X (si o no) para cada pregunta:

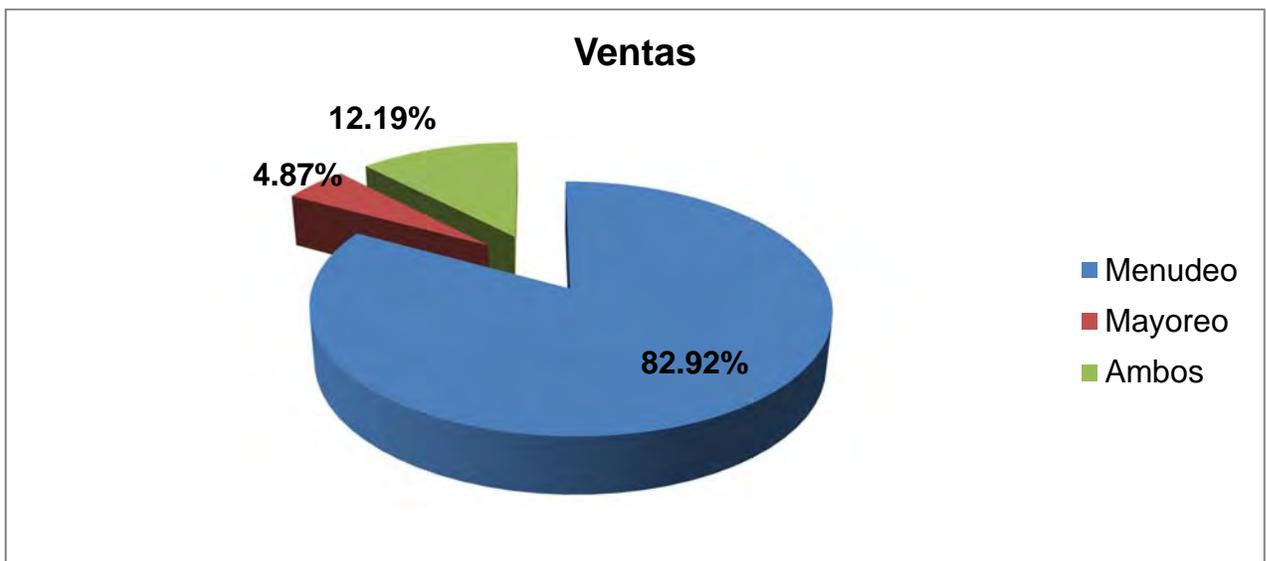
Conozco mi mercado meta	___ No (2) ___ Si
Mi mercado meta es loca (Chetumal)	___ No (2) ___ Si
Conozco a la competencia	___ No (2) ___ Si
Resulta fácil acezar al mercado	___ No (2) ___ Si
Conozco las fortalezas y debilidades de mi empresa	___ No (2) ___ Si

El cuestionario ha sido completado, muchas gracias por su participación.

3.3 RESULTADOS

A continuación se realizara un análisis situacional de las MIPyMES, para conocer la estructura comercial que se lleva en la actualidad, así determinar los factores importantes para poder realizar nuestro análisis adecuado para fundamentar las hipótesis.

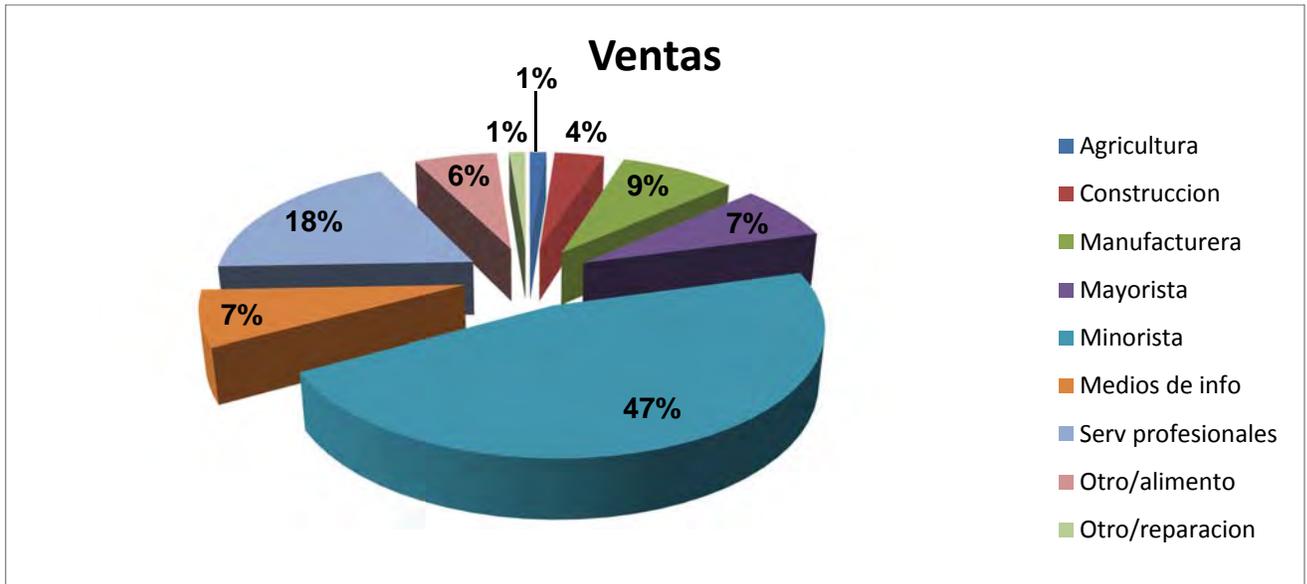
Grafica 14. Tipos de Ventas.



Fuente: Paquete computacional SPSS.

La gráfica 14 indica que los tipos de venta de las MIPyMES, de los 82 encuestados, 68 venden al menudeo y 4 al mayoreo. Lo cual significa que es mayor el porcentaje de ventas al menudeo con un valor de 82.92 por ciento

Grafica 15. Tipo de Sector que pertenece.



Fuente: Paquete computacional SPSS.

En la Gráfica, se ve reflejada al sector que más pertenecen las MIPyMES, lo cual demuestra que el sector que más porcentaje obtuvo con un 47 por ciento son los minoristas que se vuelven líder.

A continuación se presentara la cantidad de clientes que tienen las MIPyMES.

Tabla 17. Total de Clientes por empresa

Clientes al mes		
1-20	21-40	Arriba de 40
Recuento	Recuento	Recuento
14	33	34

Fuente: Paquete computacional SPSS.

Se puede observar que las empresas tienen mayor cantidad de clientes arriba de los 40, de tal manera que el número de ventas debe de traer beneficio para las empresas.

Nota: Es importante señalar que solo se toma la cantidad de 81 empresas, lo que significa que una empresa no contesto el apartado de clientes, en la encuesta aplicada.

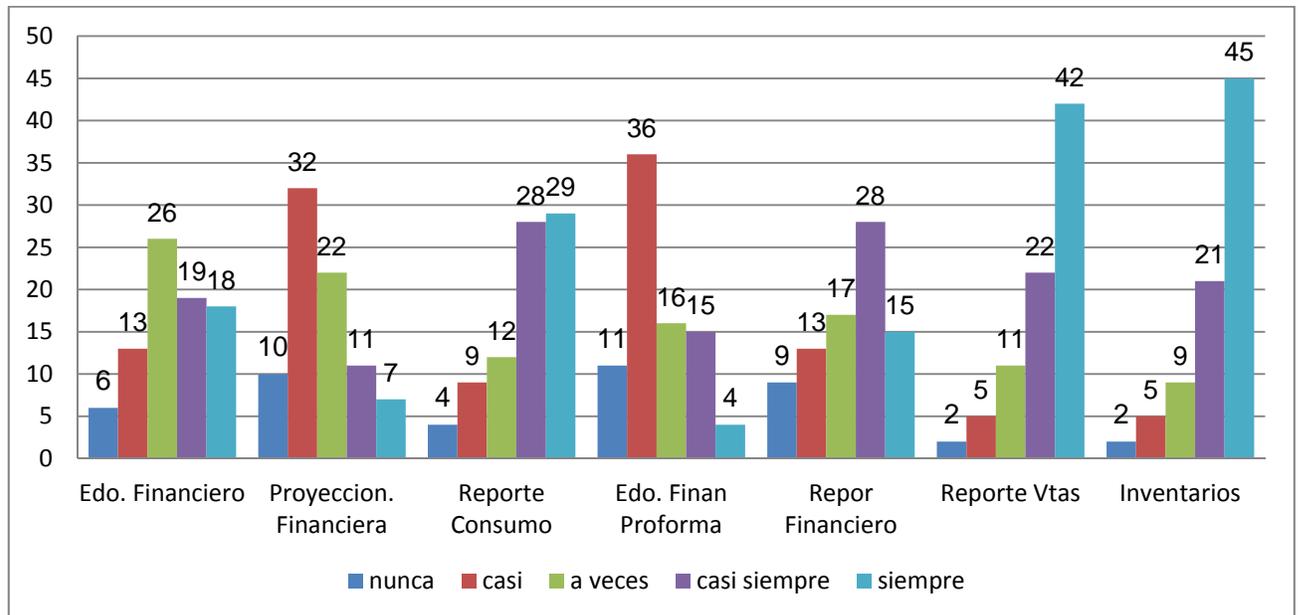
Tabla 18. Total de clientes con número de empleados

	Clientes al mes		
	1-20	21-40	Arriba de 40
	Recuento	Recuento	Recuento
1-5	8	23	21
Número empleados 6-10	6	8	12
Más de 10	0	2	1

Fuente: Paquete computacional SPSS.

En la tabla se ve reflejado que las empresas con mayor número de clientes, son las que tienen máximo 5 empleados, lo cual nos proporciona la información conforme en la clasificación de las MIPyMES, que se encuentra en el rango de Microempresa.

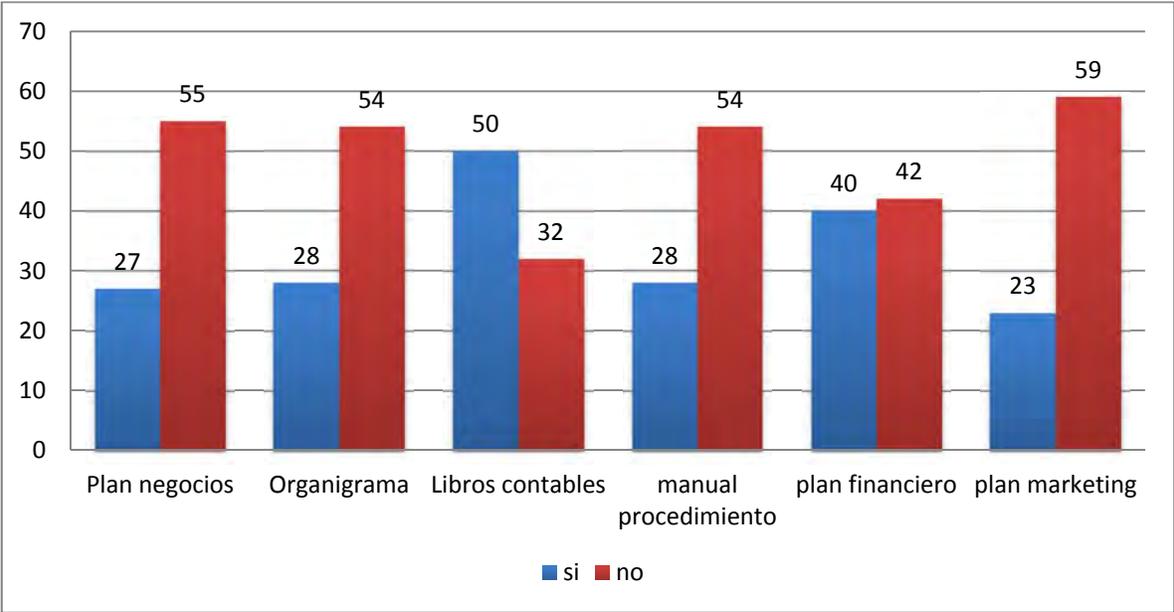
Grafica 16. Frecuencia del uso de la contabilidad en las empresas.



Fuente: Elaboración propia, basado en el paquete computacional SPSS.

En la gráfica se puede observar, la herramienta que más manejan los empresarios son los reportes de ventas e inventarios, lo cual nos indica que tienen la noción contable, para llevar un control financiero de sus empresas, por consiguiente, las herramientas antes mencionadas son las principales estrategias para llevar una estabilidad financiera, porque saben el número de ventas que llevan y el material que tienen en su negocio.

Grafica 17. Herramientas de la gestión.



Fuente: Elaboración propia, basado en el paquete computacional SPSS.

En las empresas, no cuentan con las herramientas principales que les ayudara a estructurar una planeación correcta sobre la gestión que deben llevar en sus empresas. Si partimos del mayor número de empresas que **no** cuentan con un plan de marketing, vamos de determinar qué tipo de empresas conforme la clasificación MIPyMES, no cuentan con una gestión en sus empresas. A continuación se analizara en la siguiente Tabla.

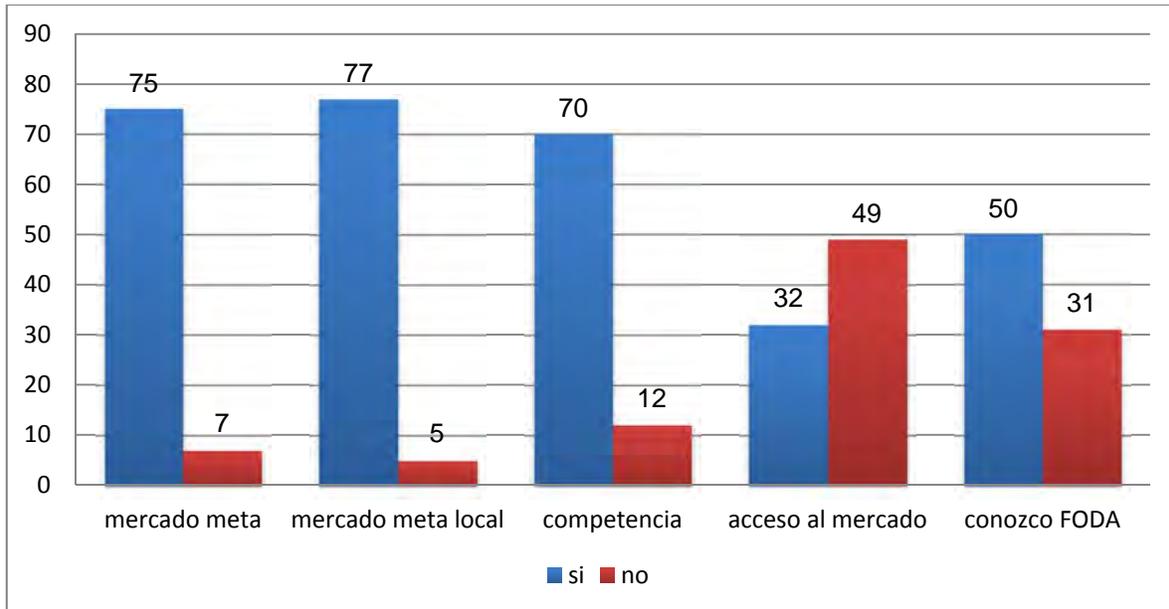
Tabla 19. Números de Empleados con herramienta de la planeación

		Número de empleados		
		1 - 5	6 - 10	Más de 10
		Count	Count	Count
plan de negocios	no	42	12	1
	si	10	15	2
organigrama	no	41	11	2
	si	11	16	1
libros contables	no	22	9	1
	si	30	18	2
manual de procedimientos	no	38	15	1
	si	14	12	2
plan financiero	no	32	9	1
	si	20	18	2
plan de marketing	no	45	13	1
	si	7	14	2

Fuente: paquete computacional SPSS.

En el análisis más detallado, se determina que las microempresas, no cuentan con las herramientas necesarias para realizar una planeación, y se respalda con las problemática de las MIPyMES en el capítulo 2, en el apartado Problemas relacionados con la mercadotecnia, que engloba todos los apartados que menciona en la tabla anterior. Lo cual nos indica que los microempresarios no poseen una visión respecto a su negocio, y eso puede ocasionar el cierre de sus empresas.

Grafica 18. Conocimiento de su mercado.



Fuente: Elaboración propia, basado en el paquete computacional SPSS.

En la gráfica, nos proporciona que las MIPyMES, saben a qué tipo de consumidores está dirigido su empresa, hasta conocen sus competencias. Por otro lado, se determina que no fue fácil acceder a los productos o servicio hacia sus consumidores, sin embargo, han logrado entrar y satisfacer las necesidades de ellos.

Nota: en el apartado de accedo al mercado y conozco mi FODA solo se cuenta con 81 encuestas, lo que significa que un empresario omitió contestar.

3.4 ANALISIS DE LOS DATOS

Con el propósito de estudiar más a fondo sobre la gestión como condicionante en la sobrevivencia de las MIPyMES, realizando un análisis factorial cuyo propósito es determinar la multidimensionalidad de las características de las MIPyMES y revisar la estructura en tres componentes que se propone a priori. Todos los

análisis estadístico se realizó con el paquete informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Se utiliza el método de componentes principales para realizar la extracción de factores. Todos los reactivos en las secciones fueron incluidos, excepto los eliminados previamente por tener un porcentaje inaceptable de datos perdidos.

En la tabla se describe el contenido de cada uno de los tres componentes extraídos de las características de las MIPyMES.

Tabla 20. Características de las MIPyMES

COMPONENTE	FACTOR	VALOR
Sistemas de Información	Frecuencia de uso de reportes de consumo	0.867
	Frecuencia de uso reporte de ventas	0.863
	Frecuencia de uso de reportes financieros	0.791
Planeación	Plan de mercadotecnia	0.810
	Plan de negocios	0.763
	Conoce fortalezas y debilidades	0.618
Sistematización y decisiones	Decisión a los objetivos	0.833
	Libros de contabilidad	0.562
	Mercado meta	0.552

Fuente: Elaboración Propia.

La primera columna de la tabla 20 indica un nombre genérico que identifica al componente, la segunda columna señala el contenido de los reactivos que se asignan a este componente y la tercera columna determina los valores correspondientes a cada reactivo dentro del factor.

Tabla 21. Matriz de componentes.

	Componente		
	1	2	3
Frecuencia Estados Financieros	.740	.373	-.020
Frecuencia Proyecciones financieras	.651	.466	-.061
Frecuencia Reportes de consumo	.867	.154	-.016
Frecuencia de Estados financieros proforma	.656	.391	-.047
Frecuencia de Reportes financieros	.791	.108	.278
Frecuencia de Reportes de Ventas	.863	.084	.127
Frecuencia de Inventarios	.731	.201	.157
Cuenta con Plan de negocio	.205	.763	.094
Cuenta con Organigrama	.196	.542	.412
Cuenta con Libros de contabilidad	.359	.299	.562
Cuenta con Manual de procedimientos	.410	.141	.426
Cuenta con Plan financiero	.311	.724	.233
Cuenta con Plan de Mercadotecnia	.272	.810	-.019
Frecuencia decisión en experiencia	-.269	-.150	-.031
Frecuencia decisión a los objetivos	.014	.106	.833
Frecuencia de posponer decisiones	-.002	.180	-.065
Frecuencia utilizar información de los clientes	.238	.207	.068
Conoce su Mercado Meta	.185	.045	.552
Mercado Meta es Chetumal	-.181	.041	-.047
Conoce su Competencia	.121	.207	-.448
Fácil acceso a mercado	.023	-.234	.217
Conoce sus Fortalezas y Debilidades	.180	.618	.100

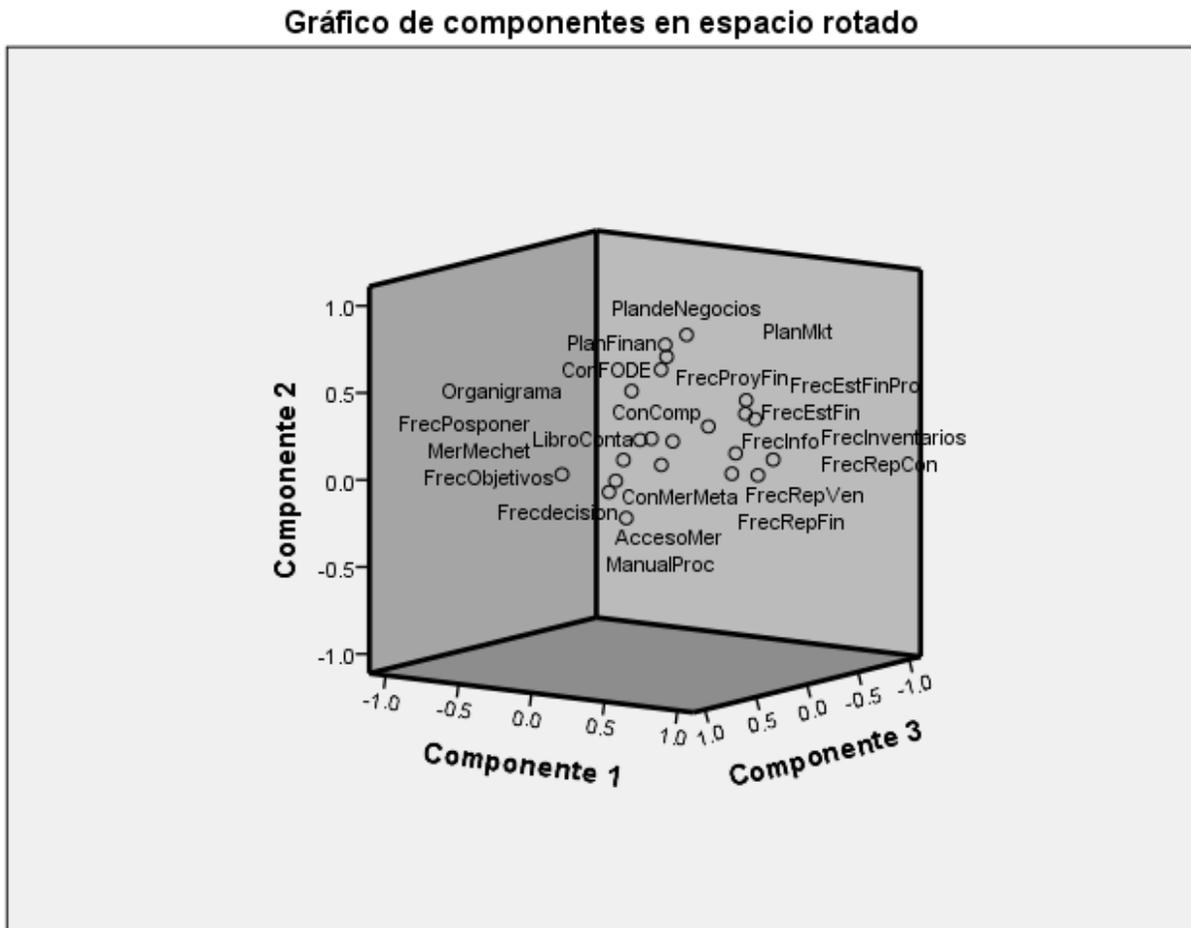
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Fuente: Paquete computacional SPSS.

Grafica 19 Componentes en espacio rotado.



Fuente: Paquete computacional SPSS.

La grafica 19 muestra el componente en espacio rotado, analiza la relación entre los componentes principales y posteriormente se realiza una regresión lineal múltiple para determinar las características de las Pymes.

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que en las MIPyMES, los factores internos más importantes que le permiten subsistir en el mercado son los siguientes: contabilidad, marketing ytoma de decisiones.

A pesar de que los factores anteriormente descritos impactan en la gestión de las MIPyMES, resulta relevante para el objetivo de esta investigación. Como

herramienta de análisis se utiliza un modelo de regresión múltiple a través de Mínimos cuadrados ordinarios.

Este modelo se presenta por medio de la ecuación:

$$y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

En donde:

y =Clientes

$\beta_1 x_1$ = **Componente 1 (sistemas de información)**

$\beta_2 x_2$ = **Componente 2 (planeación)**

$\beta_3 x_3$ = **Componente 3 (sistematización y decisiones)**

Después del análisis en las pruebas estadísticas realizadas, se puede concluir que las MIPyMES se basan en los clientes en los sistemas de información la cual va de la mano con tres factores importantes, reportes de consumo, reportes de venta y reportes financieros. La Planeación es el segundo componente la cual tiene como factores el plan de mercadotecnia, plan de negocios y fortalezas y debilidades; y por último el componente tres es la sistematización y decisiones son los factores que lo implementan son: decisión en los objetivos, libros contables y el mercado meta.

Tabla 22. Características de los componentes.

Coefficientes

Modelo	Coeficientes estandarizados		no	Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta			
1 (Constante)	2.227	.071			31.198	.000
REGR factor score for analysis 1	1.227	.072	.312		3.179	.002
REGR factor score for analysis 1	2-.186	.072	-.252		-2.572	.012
REGR factor score for analysis 1	3.250	.072	.339		3.460	.001

a. Variable dependiente: Clientes al mes

Fuente: Paquete computacional SPSS.

En la tabla de método de regresión múltiple identifiqué y analizo cual componente es determinante en los clientes y se llega a la conclusión de que los componentes uno el cual es el Sistemas de información y el componente 3 “sistematización y decisiones, son factores fundamentales les para determinar que la gestión tiene una fuerte relación con esos dos componentes para que las MIPyMES.

3.5 CONCLUSIONES

La importancia de este capítulo, es determinar la metodología que nos pueda ayudar a obtener los resultados ya vistos.

Para ello, se encontró los tres componentes que resaltan en esta investigación los cuales son: Sistemas de información, Planeación y por ultimo Sistematización y con base a los componentes obtenidos se realizó una extracción de factores para cada uno de los componentes, por consiguiente, para el componente uno “sistemas de información” se encuentran los factores frecuencia de uso de reportes de consumo, frecuencia de uso reporte de ventas y frecuencia de uso de reportes financieros; en el componente dos “planeación” se encuentra los siguientes factores, plan de mercadotecnia, plan de negocios y conoce fortalezas/debilidades; y en el componente tres “sistematización y decisiones” se encuentran los factores decisión a los objetivos, libros contables y mercado meta.

Por lo anterior, se hizo un análisis con el método de regresión múltiple, que nos ayuda a identificar cual componente es determinante en los clientes, lo cual el resultado obtenido fueron el componente 1 (sistemas de información) y 3 (sistematización y decisiones). Con ello, son factores fundamentales para determinar que la gestión tiene una fuerte relación con esos dos componentes para que las MIPyMES puedan sobrevivir en su tiempo de negocio en marcha.

También se explica los resultados obtenidos mediante gráficas con ayuda de la herramienta “paquete computacional SPSS”, lo que demuestra que las MIPyMES de la Cd. De Chetumal, no manejan gestión adecuada ya que son nulas las empresas que realizan una planeación estratégica para estructurar una gestión de su propia empresa. Por ello al no implementar una gestión, la empresa solo se basan en los clientes, he aquí una de las razones principales por la falta de implementación de la planeación.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Como se menciona al inicio de este trabajo de investigación, la situación actual de las empresas está teniendo dificultades para sobrevivir, debido a que carece de una gestión. Otro factor que influye en cuanto a la problemática que se enfrenta, es la creación de nuevas franquicias en los últimos años.

Para poder entender esta problemática, se incluyó metodología, De igual manera, se aplicaron encuestas para conocer sobre la situación actual de las MIPyMES de la ciudad, para posteriormente hacer una interpretación de los resultados de dichas encuestas.

En el trabajo de investigación se obtuvo como resultado tres componentes claves para poder conocer la situación actual de las MIPyMES de la Cd. De Chetumal, Quintana Roo. Por ello, el componente tres “sistematización y decisiones” y uno “sistemas de información” son los factores principales para la sobrevivencia de las MIPyMES, ya que la mayor importancia para las empresas son la información que arroje los reportes de consumo, venta y financieros, como también las decisiones de la empresa se basan en los objetivos planteados, en los libros contables y en su mercado meta, con el tercer componente nos da el resultado que las MIPyMES están más relacionados con sus clientes.

La gestión con un enfoque desde la planeación estratégica, es el segundo componente y el más relevante para esta investigación ya que comprende una estrecha relación con las MIPyMES de la Cd. De Chetumal. Por consiguiente, se notó que las empresasse mantienen por sus consumos y sus decisiones y no por la gestión. También es importante conocer el elemento primordial que permite la sobrevivencia de las MIPyMES, lo cual se pudo determinar que fue los CLIENTES. Esto nos dio como resultado, que la gestión no forma parte fundamental para las empresas existentes.

Por lo tanto, la hipótesis planteada al principio de esta investigación es rechazada debido a lo anterior ya mencionado, es decir, que en el Cd. De Chetumal, no se maneja adecuadamente una adecuada gestión, por lo que las MIPyMES únicamente compiten por los Clientes, el cual es el único elemento que tienen para enfrentar al mercado.

Se llega a la conclusión de que las MIPyMES no basen su competitividad de sobrevivir en una gestión, pero si sería fundamental que le den la importancia a este concepto, como se menciona anteriormente, la gestión desde un enfoque de la planeación estratégica, es una razón principal por las que las MIPyMES puedan sobrevivir más tiempo en el mercado.

4.2 RECOMENDACIONES

Se pudo observar durante la investigación de la tesis, que los microempresarios tenían una resistencia al encuestar, por temor a ser trabajadores del SAT o trabajadores de su competencia. Pero lo más notable, a la falta de conocimiento para implementar una adecuada gestión, lo cual se dan una lista de recomendaciones que a continuación se presentan: lo cual se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

Las MIPyMES en esta hermosa ciudad, tienen un impulso y un poco conocimiento para crear su propia empresa, lo que lleva al término de dos años al fracaso empresarial, es decir, para ellas la gestión no es parte fundamental, porque solo las grandes empresas o empresas reconocidas como Franquicias pueden tener una gestión.

- Por eso, mi primera recomendación es darles una adecuada información de que es necesario llevar la gestión en sus negocios y sobretodo romper la perspectiva que solo las grandes empresas o franquicias son las únicas que pueden tener una estructura de la planeación sobre la gestión.

- crear un programa de capacitación de cómo estructurar una gestión para las MIPyMES de esta ciudad, ya que se podrían interesar por mejorar su estructura organizacional para poder sobrevivir en el mercado.
- Los microempresarios no poseen una visión respecto a su negocio, lo que es necesario realizar un plan de negocios, mismo que se traduce en la detección de oportunidades de mercado, tener una misión y visión, metas alcanzables, y el control financiero/administrativo de la empresa
- La falta de conocimiento de la demanda potencial, lo cual es necesario hacer investigaciones para conocer a sus clientes potenciales para detectar las necesidades, gustos y preferencias del mercado.
- Como última recomendación, crear una asesoría empresarial para ayudar a la creación de nuevas empresas o fortalecer las innovaciones que tienen los microempresarios y explotar todos los beneficios que se puedan ofrecer.

BIBLIOGRAFÍAS.

Bertagnini, A. (2000). "Desarrollo empresario". Editorial Colección Líderes 3 milenio.

Borja, Jordi: (1996) Planeamiento Estratégico y Proyectos Urbanos: Nuevos Territorios y Nuevas Economías. Seminario Internacional Planeamiento y Gestión Urbana. Estrategias en América Latina. Santiago UNCRD.

Dvoskin, R. (2004). "Fundamentos de Marketing". Editorial Granica.

Kotler, P; Amstrong, G. (2003). "Fundamentos de Marketing" Editorial Pearson Educación. México.

Lambin, Jean-Jacques, 1991. Marketing Estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

Lambing P. y Kuehl C. (2000). "Empresarios Pequeños y Medianos". Editorial Prentice Hall.

Longenecker, J., Moore C., Petty W. (2001). "Pequeñas y Medianas Empresas Familiares". Editorial Thomson Internacional

McCarthy, J; Perreult William. (2000). "Marketing Planeación Estratégica" Editorial Pearson.

Las pequeñas y medianas empresa: tecnología y competitividad. (1993). Ediciones Mundi-Prensa Libros. Madrid Barcelona.

Rodarte, Mario y Berta Zindel (2001). "Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México.

Rodríguez, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.

Anzola Rojas, Sérvulo, De la idea a tu Empresa, un enfoque empresarial, 3ª edición, México, D. F., Editorial Mc Graw Hill, 2006.

Barragán Codina, José N. et al., Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas: Retos y Problemas Ante la Nueva Economía Global, México, México, Editorial Trillas, 2002. Bernal T., César .Augusto,

Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill.

Metodología de la investigación para administración y economía, Editorial Prentice hall, Bogotá Colombia, 2000.

Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas (segunda ed.). México: Mc Graw Hill.

Stanton, E. (2000). Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.

García López, José Manuel, tesis doctoral, El liderazgo como uno de los factores de éxito para la efectividad organizacional.

Baca, Urbina. (2002). Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill.

González Salazar, Diana M., Plan de Negocios para Emprendedores al Éxito, México, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007

Mercado H., Salvador, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Estrategias de Crecimiento, México, D. F. Editorial PAC, 2006.

Mondy, Wayne y Noe, Robert, Administración de Recursos Humanos, sexta edición, editorial Prentice Hall, España, 1997.

Munch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, editorial Trillas, México, 1993.

Münch Galindo, L. (2001). Fundamentos de administración. México: Opcit

Alonso, L. Y., & Hernández, P. (2006). Cómo crear ventaja competitiva desde un enfoque de Dirección Estratégica, [Tesis digitales pdf] Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla disponible en [consultado el 30 de noviembre del 2011]

Debernardo, H. (2008). Las PYMES: principales causas de fracaso y como combatirlas. México: ISEF.

Sandís Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). Creación y dirección de Pymes. Madrid: Díaz de Santos

Ackoff L. Russell, "un concepto de planeación de empresas" Ed. Limusa 1985

Lambin, Jean-Jacques 1991 "marketing estratégico".