



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVA

"Análisis de la Política Pública en el Municipio de Othón P. Blanco
del Programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado
"La Caribeña Emprendedora" dirigido a las Microempresas"

Monografía para obtener el título en:

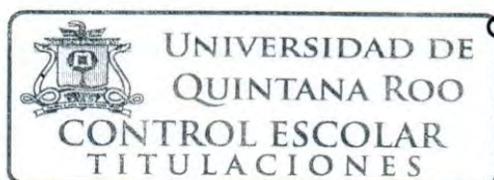
LICENCIADA EN ECONOMÍA Y FINANZAS

PRESENTA:

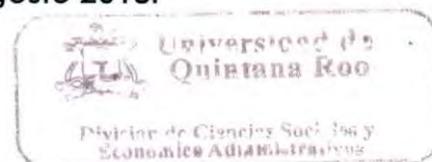
DELTA NOEMI LUGO NOH

DIRECTOR DE MONOGRAFÍA

DR. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ



Chetumal, Quintana Roo, México, Agosto 2018.





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

"Análisis de la Política Pública en el Municipio de Othón P. Blanco
del Programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado
"La Caribeña Emprendedora" dirigido a las Microempresas"

Presenta: DELTA NOEMI LUGO NOH

Monografía elaborada bajo supervisión del Comité de Asesoría y
aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN ECONOMÍA Y FINANZAS

COMITÉ DE MONOGRAFÍA

Director: _____

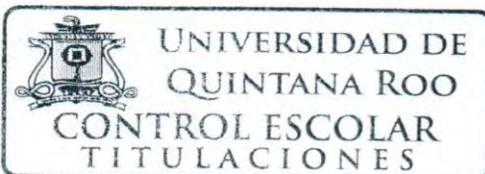
Dr. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ

Asesor: _____

M.C. NANCY ANGELINA QUINTAL GARCÍA

Asesor: _____

M.T.E. MAYRA JOSEFA BARRADAS VIVEROS



Chetumal, Quintana Roo, México, Agosto 2018.



Agradecimiento

Gracias Dios mío por este ciclo que termina en mi vida para empezar el inicio de mi formación profesional, de no perder la humildad, el compromiso, la honestidad y la iniciativa de aprender cada día por las pruebas que me das en el camino, para valorar lo que tengo a mi alrededor.

Gracias a mi Director de tesis por la paciencia, la dedicación y el compromiso que usted tiene en la docencia, pues son muy pocos los docentes que tiene esa vocación de transmitir ese entusiasmo, dedicación y la importancia de ver una manera objetiva; me dio gusto de tener la oportunidad de aprender cosas nuevas durante el curso y que uno nunca deja de aprender en la vida.

A la que le dedico esta tesis es a mi hija Delta Itzayana que me dio la motivación, la fuerza y el valor de terminar una etapa de mi vida, por todo lo que pase para lograr mis metas y dar el ejemplo a mi hija que está iniciando una etapa de formación familiar y de enseñanza- aprendizaje.

Agradezco de todo corazón a mi abuelita Delta por su dedicación, la paciencia, la formación y el amor que me tiene durante estos años, gracias a usted estoy logrando una de las metas atrasadas que me he propuesto terminar, no hay palabras para decirle ni precio, pero sobre todo es un logro también de usted por los frutos que usted sembró con su amor y su sabiduría.

A mí mamá, le agradezco la enseñanza de que uno hay que ser las cosas bien, con responsabilidad, dedicación, compromiso y aprender de las cosas nuevas y retos que nos da la vida, pero el apoyo condicional que me ha dado durante estos años, se que no todos somos perfectos pero únicos.

A mi esposo por el amor y el apoyo condicional de lograr este proyecto que concluyo.

A mis compañeras de trabajo que estuvieron insistiendo y apoyando para que terminara este proyecto de mi vida que es mi carrera profesional, en especial y mi gran amiga Angélica Castro

Índice

Introducción..... 6

Capítulo I: Antecedentes 7

 Planteamiento del Problema..... 9

 Justificación del tema 15

 Objetivo general: 15

 Objetivo específico:..... 15

Capitulo II: Micro, pequeñas y medianas empresas..... 16

Capítulo III: Programa de reconversión del comercio detallista..... 25

Conclusiones..... 32

Bibliografía..... 33

Índice de tablas

Tabla 1. Estratificación por Número de Trabajadores 9

Tabla 2. Obstáculos para el desarrollo de la Empresa..... 10

Tabla 3. Cinco Pecados Capitales 13

Tabla 4. Ventajas y Desventajas de las Pymes..... 22

Tabla 5. Porcentajes de MIPyMES en México 26

Tabla 6. Métodos de Inventarios. 28

Tabla 7. Reducción del ISR..... 30

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de vida de las Microempresas 12

Figura 2. Herramientas de productividad de la MIPyMES..... 27

Introducción

En esta monografía se analizó el programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado “La Caribeña Emprendedora”, el cual se define, como un apoyo gubernamental para el sector comercio dirigido específicamente a las microempresas.

La característica básica fue el otorgamiento de capacitación y asesoría dirigida a los empresarios de las microempresas, para automatizar el proceso de compra-venta, mejorar la atención a clientes e imagen del negocio.

Es este el sector comercial que enfrenta una mayor desventaja ante el creciente establecimiento de grandes cadenas comerciales en el municipio de Othón P. Blanco, ya que afecta grandemente el nivel de ventas, debido a que es imposible competir con estas empresas, quienes por el volumen de ventas ofertan sus productos, haciendo más atractivo acudir a estos centros comerciales.

El interés por realizar el análisis de este programa fue conocer el alcance de las metas planteadas, independientemente que no se hayan cubierto los temas y los tiempos establecidos; ya que las acciones implementadas fueron de manera proporcional, ajustándose a las necesidades presentadas.

La recolección de datos se obtuvo a través de una conversación sostenida con un empresario participante y con la experiencia misma que se vive siendo partícipe de este programa de reconversión.

De manera circunstancial el programa no concluyó en los tiempos establecidos ya que se vio afectado por el cambio de administración, por consiguiente no se tuvieron los elementos necesarios para realizar un seguimiento y evaluación del programa que nos permitieran contar con datos que conlleven a acciones correctivas o de mejora.

Sin embargo, esto no fue impedimento para los empresarios con actitud positiva y entusiasta implementar el nuevo modelo de negocios proyectado como resultado de la implantación del programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado “La Caribeña Emprendedora”.

Capítulo I:

Antecedentes

La definición de una microempresa varía de acuerdo al lugar o el origen, esta cuenta con un máximo de cero a diez empleados o el mismo dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

La microempresa puede enmarcarse dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el mercado (no vende en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de capital (en cambio, predomina la mano de obra).

A la hora de poder determinar las principales ventajas que tiene una microempresa, sin duda alguna, habría que resaltar su flexibilidad. Y es que esta permite no sólo que no cuente con una estructura rígida que impida el acometer decisiones y acciones rápidamente sino también que se adapte perfectamente al mercado y a las tendencias del mismo (Pérez & Merino, 2009).

No obstante, también aquella tiene sus inconvenientes. En concreto, entre los más destacables se encuentran el hecho de que esté limitada a un mercado muy reducido ya que no cuenta con los recursos, humanos ni materiales, para poder llevar a cabo una gran producción. De la misma forma, también hay que subrayar que la falta de financiamiento que es otra de sus desventajas lo que trae consigo que no pueda invertir demasiado en tecnología ni en desarrollarse ampliamente para poder llegar a unos objetivos mucho más altos (Pérez & Merino, 2009).

Más allá de que la característica principal de las microempresas es su tamaño acotado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico (Pérez & Merino, 2009).

La creación de una microempresa puede ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante. Al formalizar su actividad a través de una empresa, el emprendedor puede acceder al crédito, contar con aportes jubilatorios y disponer de una obra social, entre otras posibilidades (Pérez & Merino, 2009).

Esto ocurre ya que la microempresa puede ser una salida laboral para un desempleado o una ama de casa. La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de microempresas. Con el tiempo, una microempresa exitosa puede convertirse en una pyme de mayor envergadura. Es importante resaltar el hecho de que dentro del sector de la microempresa nos encontramos con lo que se da en llamar “micro emprendimiento” que no es más que la puesta en marcha de un negocio de aquella tipología donde el propio emprendedor es el dueño y administrador del mismo y en el que, además de haber llevado a cabo una baja inversión, no tiene empleados. El propietario e incluso sus familiares son los que ponen en pie y desarrollan aquella empresa (Pérez & Merino, 2009).

El Plan Quintana Roo (2011-2016) propone el impulso a los Sectores Económicos Estratégicos, promoviendo una política que eleve la competitividad y el potencial productivo de microempresas; a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDE), en coordinación con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Municipio de Othón P. Blanco.

El Programa de Reconversión del Comercio Minorista La Jarocho Próspera, conformado en Veracruz por instrucciones del gobernador en turno Javier Duarte de Ochoa, fue implementado en Quintana Roo con el nombre La Caribeña Emprendedora. Este programa brinda instrumentos competitivos de vanguardia para fortalecer, desarrollar y consolidar a las tienditas de la esquina, dijo el secretario de Desarrollo Económico y Portuario en turno, Erick Porres Blesa, durante la inauguración de la Semana Regional del Emprendedor, Quintana Roo 2014. (Evolución Estratégica, Empresarial y Humana A. C., 2014)

En la firma del Convenio de colaboración para la puesta en marcha de La Caribeña Emprendedora estuvieron presentes el mandatario estatal Roberto Borge Angulo; el Secretario de Desarrollo Económico de esa entidad, Javier Díaz Carvajal, y el alcalde de Othón P. Blanco, Eduardo Espinosa Abuxapqui y como testigo de honor firmó Erick Porres Blesa secretario de Desarrollo Económico y Portuario. (Evolución Estratégica, Empresarial y Humana A. C.2014)

Dicha estrategia ofrece a los propietarios de las tienditas de la esquina capacitación, consultoría en materias como administración, inventarios, marketing y contabilidad, así como la entrega de sistemas cibernéticos punto de venta, infraestructura y una imagen corporativa unificada, de forma personal, directa y absolutamente gratuita. A su vez, el gobernador Roberto Borge Angulo, agradeció la colaboración del gobernador Duarte de Ochoa para la firma del convenio, que permite a los micro empresarios quintanarroenses acceder al marco normativo de La Jarocho Próspera a través de La Caribeña Emprendedora, fortaleciendo la micro economía de la entidad para que muchas tienditas tengan mejores rendimientos, generando bienestar para las familias. (Evolución Estratégica, Empresarial y Humana A. C., 2014)

El personal de la empresa Evolución Estratégica y Humana A.C. está convencidos que los valores, el trabajo y el conocimiento son el pilar de las iniciativas exitosas y así lo ratifica la puesta en marcha de la Caribeña Emprendedora. El Gobierno del Estado de Quintana Roo y el Instituto Nacional del Emprendedor han reconocido nuestra propuesta de valor público, humano y social del modelo de reconversión del comercio minorista y lo han impulsado como política pública de alto impacto. (Evolución Estratégica, Empresarial y Humana A. C., 2014)

Con la Caribeña Emprendedora y el éxito alcanzado por la Jarocho Próspera en Veracruz, Evolución Estratégica y Humana renueva y ratifica su compromiso con los gobiernos de los tres niveles, en la construcción de proyectos exitosos y en la generación de valor público. (Evolución Estratégica, Empresarial y Humana A. C., 2014)

En octubre de 2014, el Municipio de Othón P. Blanco comenzó un programa piloto (Reconversión del Comercio Detallista) para tiendas de abarrotes en la capital del Estado, donde les brindaron asesoría, capacitación y recursos para la adquisición de equipos tecnológicos para competir con las tiendas de conveniencia.

Las tiendas que forman parte de este son denominadas Caribeña Emprendedora, que derivó de un consenso aplicado entre diferentes consultores. Se nombra la caribeña porque es el único Estado en México que tiene la cara al Caribe y es lo que nos identifica y nos diferencia, y Emprendedora porque las personas buscan el nuevo reto de trabajar y mejorar, sobre todo, en estos tiempos globalizados y donde la competitividad es fundamental, por eso el nombre de Caribeña Emprendedora.

En el programa participaron 50 microempresarios de la ciudad de Chetumal, donde el Gobernador del Estado de Quintana Roo firmó el Convenio de Colaboración para su instrumentación en los diferentes giros comerciales para beneficiarse con capacitación, consultoría, equipamientos con la capacitación del uso de las herramientas tecnológicas y mejoramiento en la infraestructura de los negocios, ante el inminente crecimiento del mercado; con una inversión de 5 millones 846 mil 669 pesos.

El programa tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa donde estratifican a las Mipymes por el número de trabajadores (ver tabla 1) (Diario Oficial de la Federación, 2012).

Tabla 1. Estratificación por Número de Trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Elaboración propia con datos del (Diario Oficial de la Federación , 2012).

Planteamiento del Problema

Las microempresas del municipio de Othón P. Blanco se han visto afectados en los últimos años por las cadenas nacionales e internacionales que llegan cada año con los mismos productos que ofrecen, pero a costos muy

bajos, lo cual está generando que el negocio se vea impactado cuantitativamente en sus ventas que repercute decididamente en la disminución de sus ganancias o hasta el cierre total del mismo.

En la actualidad las microempresas tienen ciertos obstáculos para desarrollar el negocio de acuerdo a Camacho, (Camacho, 2016) establece que son los obstáculos a vencer y son los siguientes (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Obstáculos para el desarrollo de la Empresa

Obstáculos para el desarrollo de las empresa	
Limitada profesionalización	Es la carencia de los procesos o actividades de la empresa familiar necesarios para la transformación y evolución a niveles de productividad y competitividad que permita su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas (Rueda Galavis, 2011).
Crecimiento desordenado	No cuentan con un plan de crecimiento previamente establecido y esto impide tener metas claras y un programa bien delineado para alcanzarlas (Tolsa, 2012).
Rezago tecnológico	Se caracteriza principalmente por la falta de la adopción de herramientas tecnológicas que ha ocasionado pérdidas, nula gestión de compras, manejo manual de información y falta de un registro de clientes y de mercancías. De las microempresas que ya están automatizadas subutilizan las herramientas informáticas al utilizar solo el 50%, pues en muchas ocasiones se desconoce el resto de la capacidad de las herramientas tecnológicas.
Altos consumos de energía	Es reducir el consumo de energía para mantener las finanzas sanas, de acuerdo al número de equipos electrónicos que dependa del negocio y aplicar estrategias o medidas para el ahorro de energía eléctrica. (Díaz, 04 de julio 2013.).
Imagen comercial descuidada	La mayoría de los negocios no saben lo que implica la importancia de la imagen comercial, cuando es parte de la microempresa considerar una estrategia, en cuanto las instalaciones adecuadas, el orden y la clasificación de los productos, las redes sociales, logotipos donde se puede identificar el negocio o producto.
Limitados acceso al financiamiento	Acceder a un financiamiento no es tan sencillo para las microempresas, debido a la cultura financiera, ya que estas no han mirado a los bancos para el financiamiento del crédito, los altos costos de operación en los bancos provocan que los pequeños créditos sean costosos para las mismas y el alto nivel de garantías exigidas por los bancos para asegurar el monto de los préstamos, generalmente dos veces el valor del préstamo solicitado (Dainzú, 2014).

Fuente: Elaboración propia con datos de Camacho (2006).

Tolsa, (2012) hace referencia a los seis obstáculos de las microempresas al elaborar un plan estratégico para el crecimiento de las microempresas, resulta relevante enfocarnos en su opinión del autor que podría tener un efecto positivo en distintos aspectos a considerar al momento de querer hacer crecer la microempresa.

Alguno de los obstáculos que presenta una microempresa si estamos a tiempo de prevenir si contáramos con los recursos necesarios para mejorar los distintos aspectos de la empresa. Al momento de tener un plan estratégico de crecimiento para el negocio debemos estar conscientes de la necesidad de acceder a recursos económicos que nos ayuden a llevarlo a cabo, dependiendo del tamaño de la empresa, es el tipo de préstamo que convenga la microempresa. Tolsa, (2012) comenta que dentro de las opciones de préstamo a las que podemos acceder, se encuentran el crédito y el arrendamiento.

El crédito consiste en pedir prestado la cantidad de dinero necesaria para llevar a cabo un proyecto de inversión en nuestra empresa, el préstamo se va pagando en mensualidades a lo largo de un periodo establecido, las mensualidades cubren una parte del préstamo y van acompañadas de una tasa de interés que refleja el costo de oportunidad del dinero. Otra opción de financiamiento sería el arrendamiento el cual consiste en “rentar” un activo que necesitamos para el proceso productivo de nuestra empresa. Al momento de tomar en cuenta el arrendamiento hay que tener claras las diferencias entre el arrendamiento puro y el arrendamiento financiero, que suele ir acompañado con una opción de compra al final del contrato.

Lo importante es encontrar que empresa es confiable para que otorgue el préstamo a las mejores tasas de interés, términos y condiciones que presenta en el contrato de la empresa.

Si lo vemos a nivel internacional las cifras que muestran cada uno de los países donde mencionan la mortalidad de las empresas, el Dr. Claudio Soriano hace una referencia de algunos países, de que “las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen” (Soriano & Saberplus, 2008)

“El 80% de las empresas españolas quiebran en los primeros cinco años”, según García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz citado por Soriano & Saberplus, (2008) “Las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”.

En México: “Al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen” Francisco Yáñez. De acuerdo con Cetro-Crece, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado”. (Soriano & Saberplus, 2008).

Estados Unidos de América: “El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año” (Soriano & Saberplus, 2008).

Argentina: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida” (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa). (Soriano & Saberplus, 2008).

Chile: un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año, según informa Rodrigo Castro F. (Soriano & Saberplus, 2008).

Hispanoamérica: “La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años” (Soriano & Saberplus, 2008).

CEPAL (organismo de las Naciones Unidas): “En los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años”. (Soriano & Saberplus, 2008).

De acuerdo a la información generada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) las empresas enfrentan un ciclo de vida según la edad alcanzada. Las empresas de nueva creación son definidas como recién nacidas desde el inicio de sus operaciones y hasta antes de alcanzar los 3 años de edad. De los 3 a los 5 años, toman la categoría de jóvenes, y de los 6 a los 9 años son consideradas adultas. Las empresas maduras son aquellas que han alcanzado 10 años o más de vida o permanencia en el mercado (ver figura 1) (Campos & Reynosa, 2016).

Figura 1. Ciclo de vida de las Microempresas



Fuente: Elaboración propia, datos (Campos & Reynosa, 2016).

Soriano & Saberplus, (2008), menciona la opinión de dos puntos de vista diferentes de los dueños de las Pymes y los analistas empresarios al preguntarse ¿por qué se produce esta voluminosa desaparición de nuevos emprendimientos? La opinión de los dueños de las Pymes es al atribuirse a las fuerzas externas a los negocios, que actúan en el entorno económico-político-social, como es el escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación, disponible y similar. Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda siempre la pregunta: ¿por qué, a

pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas?

Para los analistas opinan, que las causas de los altos índices de mortandad es necesario atribuirlos a que los emprendedores y responsables de las Pymes cometen uno o varios de los llamados “los cinco pecados capitales” siguientes (Ver tabla 3).

Tabla 3. Cinco Pecados Capitales

Cinco pecados capitales	
1. No desarrollar una verdadera visión de marketing	Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía de mercado, no tomar en cuenta las quejas de la los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.
2. Deficiencias en las áreas de producción y operaciones	Deficiencias en los niveles de calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.
3. Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión	Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, graves errores en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.
4. Ignorar por completo la planificación	Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.
5. Carencias en la gestión	Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de

Cinco pecados capitales	
	<p>problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos Soriano & Saberplus, (2008)

En el fondo, estos cinco grandes “pecados”, que pueden llevar a cualquier empresa al “infierno” de la desaparición, confluyen en una única conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas (Soriano & Saberplus, 2008).

Baéz, (2015) en México *“el comportamiento de los nacimientos y muertes de los negocios con gran frecuencia por lo que su movilidad demográfica es considerada elevada”*

En los censos económicos del 2010 y 2015 el INEGI analiza que durante el periodo de 5 años murieron un millón seiscientos mil establecimientos en toda la república mexicana.

Las muerte de negocios registrados en este lapso se presentaron con mayor medida en entidades del norte del país como Baja California, Sonora, Coahuila y Nuevo León, y también en otros estados como Guerrero, Morelos, Estado de México, Tabasco, Campeche y Quintana Roo (Baéz, 2015).

Salazar, (1994) define la política pública como *“las sucesivas respuestas del estado (del regimen político o del gobierno en turno) frente a situaciones socialmente problemáticas”*(p. 6)

Franco, (2014) define a la política pública como:

Son acciones de gobierno con objetivo de interes público que surge de decisiones sustentadas en un proceso de diagnostico u análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicas específicas, en donde participan la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.

Finalmente Salazar, (1994), explica que todo problema público tiene la afectación de seis fuerzas que conforman y marcan el entorno “*Económico-sociales, político-legales, culturales, tecnologías, naturales (ecológicas o medio ambientales), y demográficas*”.

Justificación del tema

Los microempresarios conocen de manera directa la problemática que enfrentan sus negocios originados por diversos factores entre los cuales es importante referir la llegada de cadenas nacionales e internacionales que ha llevado a la merma sus ventas, afectando considerablemente sus ganancias e incluso llevándolos al cierre de sus negocios.

Aunado a esto la falta de estímulos fiscales, excesiva generación de impuestos, etc. hacen que cada día en el municipio de Othón P. Blanco exista una mayor mortalidad de las microempresas ya que es imposible continuar con los gastos que genera el sostener sus negocios e incluso han tenido que recurrir a préstamos económicos para sobrellevar su empresa.

A través del análisis de la política pública “Programa de Reconversión del Comercio Detallista La Caribeña Emprendedora”, como nuevo modelo de negocio más productivo, se encuentran todas las herramientas necesarias para la conservación y desarrollo de las microempresas establecidas en este municipio.

Cada microempresario interesado en mantener y hacer crecer su negocio, necesita conocer realmente cuales son necesidades y las de sus clientes actuales y anteriores. Atreverse a cambiar y construir conocimientos, desarrollar habilidades para ofrecer productos que necesiten sus clientes y atraer a nuevos clientes.

Para mejorar los resultados personales y del negocio, están en la capacidad de identificar nuestros viejos paradigmas y cambiarlos por otros nuevos que se adapten a las necesidades actuales que demandan las nuevas situaciones a las que nos enfrentamos en el día a día.

Objetivo general:

Conocer los resultados obtenidos en el Programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado “La Caribeña Emprendedora”.

Objetivo específico:

- Analizar los procesos del Programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado “La Caribeña Emprendedora”.
- Analizar los resultados del Programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado “La Caribeña Emprendedora”.

Capítulo II:

Micro, pequeñas y medianas empresas

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa. (Wikipedia, 2018)

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal. (Wikipedia, 2018)

Las micro, pequeñas y medianas empresas o por sus siglas (pymes en México) constituyen la columna vertebral de la economía nacional en México de acuerdo a lo obtenido en los últimos años. Es necesario apoyar la economía del país con la propuesta de crear condiciones adecuadas y la continuidad con lo establecido al crecimiento de los microempresarios.

En este documento menciona las principales funciones que tiene la MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) en el desarrollo del país:

- a) producir bienes y servicios que la grande empresa no puede fabricar;
- b) crear y fortalecer la formación empresarial; y,
- c) generar empleos para la población creciente.

Dichas funciones se basan en las fortalezas que tienen las MIPYMES, entre las que se encuentran la flexibilidad para producir en pequeñas cantidades y con determinadas especificaciones, facilidad para tomar decisiones a corto plazo, habilidad para innovar, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural, la experiencia de sus dirigentes, poco capital de trabajo necesario para establecerse, mayor capacidad de adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los consumidores, representa el contrapeso respecto a los monopolios y constituyen un amortiguador para las fuertes variaciones del empleo (Vásquez, 2007; Rothwell, 1989 y Wadley, 1988, citado en Estudios COTEC No.7). (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

A pesar de las grandes ventajas que tienen las MIPyMES, existen grandes dificultades que han frenado su desarrollo, las cuales se agravaron desde la apertura comercial de nuestro país con el resto del mundo. La entrada de nuevos competidores internacionales sustentadas en nuevas tecnologías, productos con mayor valor agregado, ciclos de vida de productos cada vez más cortos, economías de escala, agresividad en el mercado, nuevas formas de comercialización, formación de alianzas estratégicas entre empresas internacionales, son factores que amenazan la sobrevivencia de las empresas en el entorno y por ende limitan su entrada a mercados internacionales. En este sentido, las estadísticas son muy claras: “alrededor del 65% de las PYMES desaparece a los dos años de su creación y sólo un 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo” (Gómez, 2006:76). (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

La mortalidad de las empresas tiene un impacto económico y social muy fuerte, el cual se ve reflejado no sólo en el costo financiero del empresario y aumento del desempleo, sino en la pérdida de algunos eslabones de la cadena productiva del país y la pérdida de capital intelectual. Evidentemente, aunque existe una alta rotación de empresas (en un 97.5% son microempresas) ésta es compensada por la constitución de nuevas organizaciones, prácticamente en la misma proporción en que éstas mueren. Esto implica que se están creando nuevas empresas sin capacidad de competir en el entorno actual, dadas sus condiciones de creación. (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

En términos generales, las MIPyMES tienen las siguientes características:

- a) cuentan con una estructura organizacional simple que le permite tomar decisiones con mayor rapidez debido a la ausencia de burocracia interna, mejorando el flujo de información y la comunicación entre los miembros;
- b) la propiedad y el control están en manos de una sola persona o grupo reducido de personas generando dinamismo en su funcionamiento;
- c) la estructura productiva se caracteriza por el poco uso de tecnología sofisticada, siendo intensiva en mano de obra poco especializada, donde la producción es a pequeña escala, especializada y con una baja diversificación productiva;
- d) en la mayoría de los casos atienden mercados locales o especializados por lo que su cuota de mercado es reducida, sin embargo, la cercanía al mercado y al cliente le permite adaptarse rápidamente a las exigencias de los clientes (OCDE, 1993; Aláez, 1992; Camisón, 1992; Rucabado, 1992; Martínez, 1990; Salamán, 1989; citados en Estudios COTEC No.7). (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

Existe un gran reto para la MIPyME en México: desarrollar la capacidad de adaptación de las empresas. Es decir, si una empresa desea permanecer en el mercado o incorporarse a éste debe mantener

una visión muy clara hacia la innovación y el cambio constante para generar estrategias que continuamente se adapten a las condiciones del entorno y generen ventajas competitivas. Si no existe un cambio en la manera de fundar y desarrollar las empresas, difícilmente lograrán su desarrollo. (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

En este sentido, es importante conocer las principales problemáticas a las que se enfrentan las MIPYMES para entender, desde la perspectiva del empresario, cuáles son las dificultades en la dirección de un negocio, así como el análisis de estas problemáticas para generar alternativas y planes de acción que impacten el desempeño de las empresas. (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

Aunque se han desarrollado diversos programas de apoyo a la MIPyME con la intención de mejorar su competitividad, no han sido los más adecuados para aminorar las desventajas y problemáticas que tienen las empresas más pequeñas. Desde hace más de 50 años hasta nuestros días han existido programas institucionales para el fomento de la pequeña y mediana empresa, no obstante han sido escasos para atender las necesidades de este estrato de empresas, donde el conjunto de programas no tienen una estructura integral de atención, por lo que no han dado respuesta a las principales necesidades empresariales. En este sentido las políticas industriales no han sido capaces de estimular la inversión en tecnología, innovación de productos y procesos, formación de mano de obra, ni fomentado el trabajo en equipo entre pequeñas y grandes empresas. (Dra. López Salazar & Mtro. Contreras Soto, s.f.)

LA IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES DEL AUTOR EDUARDO SPERISEN YURT

(<http://www.prensalibre.com/opinion/opinion/la-importancia-de-las-mipymes>)

Ante la creciente competencia, el sistema económico actual pone en dificultades de sobrevivencia a muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Ante la apertura de los mercados estas requieren más preparación para enfrentar las agresivas estrategias de las grandes empresas, tanto locales, como internacionales.

La contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas en la actividad económica de los países en desarrollo es muy importante, aunque la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYME's), por las limitaciones inherentes a su condición no participan activamente en el comercio internacional. La mayoría de las PYME's operan en un ambiente local y comúnmente sus clientes están al alcance de su ciudad.

Entre las principales desventajas a las que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, está el acceso al financiamiento, la tecnología y el desarrollo de los recursos humanos. Generalmente el comercio internacional está asociado con las grandes empresas internacionales, cuyos productos pueden encontrarse en cualquier parte del mundo. Las PYME's son las primeras afectadas por la apertura comercial y es el sector

económico más rápidamente impactado por dicha apertura. Por lo tanto, las PYME's, especialmente en las economías en desarrollo, deben estar preparadas para los cambios producidos en el comercio internacional. Cuando se habla de PYME's, usualmente se piensa en una empresa informal, sin potencial de crecimiento, que depende en un cien por ciento de la capacidad de su dueño y de su habilidad en captar oportunidades puntuales en el mercado. Pero vale la pena aclarar que existen numerosas empresas PYME's, con personas competentes de administrar y manejar procesos eficientes, que saben planificar su crecimiento y compiten de igual a igual con empresas grandes, normalmente en los mercados domésticos.

Estas empresas usualmente no disponen de recursos para crear en su empresa una unidad especializada permanente, en el tema de inteligencia empresarial, tampoco disponen de las tecnologías ni de la cultura de uso de conocimientos e información, ni manejan, una información completa y fidedigna sobre el mercado de proveedores.

Las pequeñas, medianas empresas y las micro empresas, no necesariamente poseen elementos comunes, pero si características similares. Sus actividades requieren de mano de obra intensiva, la gran mayoría pertenece a un solo propietario, que en muchos casos se trata de un negocio familiar, por lo que es habitual que no exista una separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa. Su volumen de operaciones es sumamente reducido y los conocimientos de gestión son escasos, con un muy limitado o nulo acceso al sector financiero formal. En la mayoría de ellas no hay empleados formales, a menudo son los mismos miembros de la familia. Hoy en día existe un alto porcentaje de mujeres emprendedoras propietarias de negocios de diversa índole. Tal es el caso del sector textil, alimentario y artesanal, entre otros.

Una preocupación entre los empresarios de las MIPYMES es el riesgo de exclusión que sufren sus empresas, que serían desplazadas marginalmente del proceso de globalización en beneficio de grandes corporaciones internacionales, entre otras, mejor financiadas con un grado superior de información y conocimiento de los mercados internacionales.

Por todo lo anterior, en el plano del Sistema Multilateral del Comercio basado en reglas como es la Organización Mundial del Comercio, se está discutiendo el cómo integrar a este importante segmento de las MIPYMES al Sistema Multilateral de Comercio lo cual ayudaría a estas pequeñas empresas participar en las cadenas globales de suministro.

Es por eso que la Secretaria de Economía ha fomentado e impulsando programas adscritas al Instituto Nacional del Emprendedor que fue creada para fomentar y apoyar a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y

bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial. (<https://www.inadem.gob.mx>, s.f.)

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran. (<https://www.inadem.gob.mx>, s.f.)

Entre sus objetivos podemos mencionar los siguientes:

- Implementar una Política de Estado de Apoyo a Emprendedores y MIPYMES a través de la Red de Apoyo al Emprendedor.
- Promover un Entorno Jurídico y Reglamentario propicio para el Desarrollo de Emprendedores y MIPYMES.
- Fortalecer las Capacidades de Gestión y Habilidades Gerenciales en Emprendedores y MIPYMES.
- Fomentar el Acceso a Financiamiento y Capital para Emprendedores y MIPYMES.
- Desarrollar las Capacidades Productivas, Tecnológicas y de Innovación de Emprendedores y MIPYMES.
- Propiciar el Acceso de MIPYMES a las cadenas globales de valor.

También menciona el INADEM las metas institucionales que establecen para cumplir el propósito del

- Coordinar la participación de las instancias que operan programas para emprendedores y MIPYMES a través de la Red.
- Mejorar la coordinación Estado-Federación en materia de políticas para emprendedores y MIPYMES.
- Ofrecer a los Emprendedores y MIPYMES mecanismos de mayor acercamiento y entendimiento con el Sector Gubernamental.
- Contribuir a recabar información estratégica para el diseño de nuevos y mejores programas con impacto en la productividad de MIPYMES.
- Implementar la figura del Ombudsman para emprendedores y MIPYMES.
- Adoptar un enfoque “Pensemos Primero en las Empresas Pequeñas” al régimen legal y reglamentario para reducir la carga regulatoria a MIPYMES.
- Acelerar reformas al marco legal y reglamentario para crear condiciones más favorables para nuevas empresas y el crecimiento de MIPYMES.
- Fortalecer la creación y crecimiento de empresas a través de mecanismos innovadores en el país.

- Exponer a más mexicanos a convertirse en empresarios e iniciar una empresa como una carrera viable, atractiva y de empleo.
- Celebrar el éxito empresarial y promover modelos de emprendedores.
- Promover que el emprendimiento sea parte de la formación educativa en diferentes niveles del sistema educativo.
- Mejorar la calidad de la mano de obra en sectores estratégicos por medio de la capacitación.
- Promover el acceso a financiamiento a MIPYMES, incluyendo nuevas empresas.
- Impulsar el incremento en el volumen de préstamos bancarios otorgados a MIPYMES.
- Contribuir a fortalecer la capacidad de intermediarios financieros no bancarios para proveer alternativas de financiamiento a las MIPYMES.
- Incrementar la disponibilidad de capital semilla y de riesgo para empresas de nueva creación y en sus primeras etapas.
- Incrementar la capacidad tecnológica y de innovación en las nuevas empresas y MIPYMES existentes.
- Mejorar la eficiencia de las MIPYMES promoviendo la integración de soluciones tecnológicas en sus procesos de administración, producción y comercialización.
- Fomentar la investigación, el desarrollo y transferencia de tecnología mediante el fortalecimiento de los vínculos entre MIPYMES y universidades.
- Promover la creación de empresas innovadoras, incluyendo tecnologías emergentes y sectores estratégicos.
- Fomentar el desarrollo de MIPYMES en zonas económicas en condiciones desfavorables.
- Incrementar la participación de las MIPYMES en las cadenas de proveeduría de las grandes empresas.
- Facilitar el acceso de MIPYMES a las oportunidades de contratación pública.
- Mejorar la capacidad y propensión de las MIPYMES para exportar.

El contar con pymes es una gran oportunidad para el país y la sociedad, en que la población está buscando la forma de salir adelante y contribuir con un incremento de la economía mexicana, aportando la producción y distribución de bienes y servicios. Estas generan un impacto grande en la generación de empleos y la producción nacional. Estos datos indican que en México aproximadamente 4,0000 empresas operan en el país, del total de las empresas son micro, pequeñas o medianas empresas (Pymes) según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). (Josué, Qué es un Pyme| Importancia de las Pymes México, 2017).

En el país, del total de las cinco millones de empresas que hay, 4.9 millones son Pymes, con menos de 250 empleados, que representan la economía nacional por el impacto que tienen en la generación de empleos de un 72% del empleo en el país y producen el 52% del Producto Interno Bruto (PIB). (Álvarez, 2017)

En 2014 había 4, 048, 543 unidades empresariales catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (945,000 menos que en la actualidad), las Pymes constituían el 95.7%, lo que significa que a la fecha ha habido un crecimiento del 4.1%. A pesar de su innegable importancia en la vida económica del país, el gobierno federal propuso un recorte presupuestal del 47.8% para el Fondo Nacional Emprendedor (FNE), manejado por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) para 2017. (Álvarez, 2017)

Específicamente en el Estado de Quintana Roo hay 2 mil 700 pequeñas y medianas empresas (Pymes), según la Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015).

La información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indica que los sectores con mayor número de pequeñas y medianas empresas son el de servicios turísticos con 906 unidades y alimentos, bebidas, tabaco y confitería con 724 unidades, para participar con el 60% del total. En la lista le siguen: otros con 349, servicios de apoyo a los negocios 271 y servicios logísticos 241. (Unión, 2016)

Las Pymes del Estado de Quintana Roo le dan empleo a 56 mil 400 personas, de las cuales 21 mil 600 se emplean en el sector turismo y 13 mil 800 en la industria de alimentos, bebidas, tabaco y confitería. Estadísticas oficiales indican que las ventas totales de las Pymes quintanarroenses ascienden a 28 mil 244 millones de pesos. Lo que llama la atención, es que a pesar de ser Pymes están modernizadas en las formas de pago, por ejemplo, del total 2 mil 82 reciben tarjeta de crédito como forma de pago, mientras que mil 955 por transferencia electrónica. (Unión, 2016).

En este artículo menciona que cada 100 empresas, 90 no llegan a los dos años siendo este un índice de mortalidad altísima debido a la alta tasa de rotación de sus empresas, es por eso que podemos mencionar algunas de las ventajas y desventajas de las PYMES (ver tabla 4) (FINANCIAMIENTO .ORG.MX, 2017).

Tabla 4. Ventajas y Desventajas de las Pymes

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Son un importante motor de desarrollo para el país • Cuentan con una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta • Cambiar el tipo de proceso técnico gracias al dinamismo • Pueden llegar a convertirse en una empresa grande 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen la capacidad para mejorar el equipo y las técnicas de producción • En ocasiones es difícil contratar personal con capacitación por no poder pagar salarios competitivos • La caída de la producción cuenta con algunas deficiencias, puesto que no hay controles de calidad o son mínimos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Absorben una porción importante de la población económicamente activa • Tienen la capacidad de generar empleos • Adaptan y asimilan nuevas tecnologías de la información para poder mejorar su producción • Establecen diversas políticas y contribuyen al desarrollo local y regional • Cuentan con una muy buena administración para realizar los casos impresos por la opinión personal o de los dueños del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pueden absorber los gastos de capacitación • Algunos problemas son derivados de la falta de organización tales como ventas insuficientes, mal servicio, precios altos o calidad mala, mala atención al público, activos fijos excesivos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia con datos (FINANCIAMIENTO .ORG.MX, 2017).

De acuerdo con FINANCIAMIENTO .ORG.MX, (2017), cualquier tipo de negocio o comercio, siempre tendrá ventajas y desventajas propias, pero en gran medida dependerá en las habilidades del propietario para dirigir los rumbos de la misma hacia el crecimiento y la productividad exitosa o viceversa. Por ello es importante ser selectivos y analíticos con los proveedores, la calidad de los productos, el servicio que se ofrece, etc. para así tener mayores ventajas que desventajas.

Las pymes en México surgieron como una fuente para poder suministrar el consumo de los habitantes en las pequeñas poblaciones y en las más alejadas de la civilización; no basta con su funcionalidad para lograr posicionarse en el mercado, se requiere más que eso, es necesario que los pequeños y medianos empresarios tengan una visión que les permita establecer estrategias de diagnósticos, herramientas de gestión e ir a la vanguardia de los cambios para ser competitivos y enfocarse en los mercados altamente prometedores, todo radica en la adaptación de los cambios constantes de los mercados, incluyendo la formación de una cultura empresarial.. (FINANCIAMIENTO .ORG.MX, 2017)

En la economía mexicana, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) constituyen 99.8% de las empresas del país y generan 77.1% de los empleos.

En México hay más de cuatro millones de MiPYMES, de las cuales la gran mayoría son microempresas, y entre ellas, la mayoría está en el sector comercial. Aunque son mayoría, las MiPYMES son menos productivas que las grandes empresas, ya que la productividad de las grandes empresas es 1.7 veces mayor a la de las medianas empresas, 2.9 veces superior a la de las pequeñas empresas y 6.3 veces superior a la de las microempresas.

Debido a lo anterior, es necesario buscar estrategias que permitan generar las condiciones necesarias para la supervivencia de las MiPYMES y ayudarlas en su crecimiento y consolidación.

Una parte importante para la supervivencia de las MiPYMES es la situación del mercado, ya que puede afectar a las empresas de diversas formas, lo cual va a depender de su sector, tamaño y ubicación geográfica.

Acceder a nuevos mercados puede ser más fácil para algunas MiPYMES, debido a su posicionamiento en mercados existentes, a su tamaño y disponibilidad de recursos. Mientras que el desconocimiento de la ubicación y tendencias de consumo de nuevos mercados, así como las limitantes de acceso y la baja competitividad de sus productos puede impedir a otras expandirse más allá de sus clientes y regiones de origen. Conocer los mercados potenciales para tu negocio y su ubicación, son factores indispensables para aumentar tu nivel de competitividad y tus posibilidades de crecimiento.

Un mercado competitivo permite a sus jugadores entrar y salir sin ningún problema. Y es, bajo estas condiciones, que diversas empresas pueden participar y competir. Con esta dinámica se fomenta una mayor innovación, productividad y competitividad entre las empresas.

Hay tres maneras en que las empresas pueden expandir su mercado:

1. Expandirse geográficamente: ya sea que se expanda físicamente o exporte, la empresa vende sus productos en regiones geográficas diferentes a las que tenía previamente.
2. Tener nuevos clientes en el mismo lugar geográfico: se consigue cuando nuevos clientes adquieren y/o consumen los productos o servicios de la empresa.
3. Aumentar la oferta de productos: la empresa ofrece productos que no tenía antes.

Para que las MiPYMES en México se vuelvan más productivas necesitan incrementar las ventas mediante la expansión de su mercado. Desafortunadamente su camino no es fácil, ya que los altos costos de la expansión y la falta de financiamiento en un mercado poco competitivo las pone en un ambiente hostil para su desarrollo, lo que genera un bajo dinamismo del mercado interno. Y por ende también se ven afectadas para expandirse a mercados externos.

Capítulo III:

Programa de reconversión del comercio detallista

El programa de reconversión del comercio detallista es una iniciativa de Gobierno del Estado de Quintana Roo, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y el Gobierno del Municipio de Othón P. Blanco el cual lo denomina “*La Caribeña Emprendedora*” que consiste en concientizar a los Mipymes para llevar a cabo actividades que le permitan ampliar su visión con alternativas que estén a su alcance que por desconocimiento no les han permitido explotar.

El objetivo del programa es que los microempresarios conserven su empresa de acuerdo a un nuevo modelo de negocio más productivo, que consiste en proporcionar herramientas de consultores para desarrollar las capacidades de los microempresarios; uno de los beneficios que iba tener los

Se realiza el análisis del Manual del programa de reconversión del comercio detallista que fue elaborado en el documento denominado “Evolución estratégica empresarial y humana A.C.”, en diciembre de 2014.

Análisis seis módulos del programa de reconversión del comercio detallista:

La sensibilización al cambio en que las microempresas deben identificar las necesidades para tener nuevos esquemas de trabajo y áreas de oportunidad para mejorar los resultados personales y del negocio y cambiarlos por otros nuevos que se adapten las necesidades actuales que demandan las nuevas situaciones a las que nos enfrentamos en el día a día.

Las microempresas deben conocer la diferencia de un negocio o empresa para comprender la importancia de cambiar el modelo actual de negocio para alcanzar mejores resultados.

En la economía actual, el concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa; el empresario personaliza la actuación de la empresa y es la figura representativa que, según sus motivaciones, establece sus objetivos empresariales y toma de decisiones oportunas para alcanzarlos.

Cuando se habla de empresario se refiere a las habilidades y conductas del propietario del negocio, al adquirir compromisos, mantenerse motivado, asumir riesgos, habilidades técnicas, conocimientos de administración, conocimientos del giro de su negocio y toma de decisiones.

Empresario “*es aquella persona que, de forma individual y colectiva fija de los objetivos y toma decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, administración y control de las empresas*” (Evolución Estratégica Empresarial y Humana AC, 2010).

La mayoría de las empresas familiares luchan contra la eficiencia en los procesos, precios y calidad de los productos para subsistir y superarse en el mercado actual, así mismo cuenta con ciclos de vida que puede provocar el cierre de las mismas.

Según datos del INEGI (Datos económico del 2009), en México existen 3, 724,019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en (ver tabla 5).

Tabla 5. Porcentajes de MIPyMES en México

Sectores	Porcentajes
Comercio	49.9% (1, 858,550)
Servicios	36.7% (1, 367,287)
Industrias manufactureras	11.7% (436, 851)

Fuente: Elaboración propia con datos (Evolución Estratégica Empresarial y Humana AC, 2010).

En México las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98% y del universo total de las empresas el 90% es de carácter familiar.

Las empresas familiares pasan por situaciones que las afectan, como la falta de control y reglas del negocio, predominación del sentimiento, desinterés, problemas de sucesión, mayor experiencia, mayor iniciativa, liderazgo, competencia, entre otras. De igual manera enfrenta retos como la conciliación de intereses entre empresas y familia, la integración de talentos por parte de los miembros de la familia, la profesionalización de la empresa, el proceso de sucesión; derivado de esto existe también soluciones que nos permiten solventar las problemáticas, como el caso del establecimiento de reglas, comunicación y crecimiento de los integrantes del negocio familiar.

Es importante para las empresas familiares tener claro lo que significa el servicio al cliente, la satisfacción de los clientes el cual tiene dos componentes importantes para su atracción y retención.

Los productos a la venta, los precios, ubicación del negocio, horario del servicio, la distancia que recorre para llegar al negocio son aspectos fundamentales para atraer a los clientes y para retenerlos, es importante que perciban una empresa agradable en cuanto a lo que ven, escuchan, huelan, saludarlos, mirarlos a los ojos, sonreírles, contestarle preguntas de manera amable y darles las gracias después de la compra y despedirse de ellos.

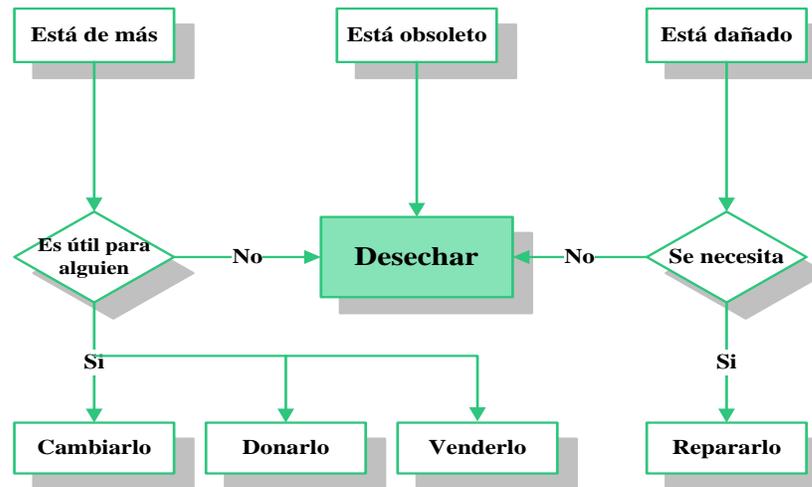
Los clientes están expuestos a pagar más por el mismo producto, cuando hay algo (valor agregado), que la tienda le ofrece con el producto.

Existen maneras para realizar la medición del servicio al cliente, para conocer que tan bien se está ofreciendo el servicio. Algunas pueden ser muy elaboradas o pueden ser ideas muy sencillas.

La mejora en el nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa es necesario conocer quiénes son los clientes actuales y futuros, quienes son nuestros competidores y que podemos ofrecer como valor agregado en cada una de sus compras; otra manera de incrementar las utilidades es a través de los nuevos productos.

Una de las herramientas que puede ayudar a la empresa a brindar el producto o servicio en el lugar donde necesita el cliente, es la metodología de las 5's, herramienta excelente para mejorar la productividad y el funcionamiento del negocio a través del orden y la limpieza. La primera S (seleccionar), segunda S (organizar), tercera S (limpiar), cuarta S (estandarizar) y quinta S (mantenimiento): (Ver Figura 2).

Figura 2. Herramientas de productividad de la MIPyMES



Fuente: Elaboración propia con datos (Evolución Estratégica Empresarial y Humana A C, 2010)

La administración de inventarios (es toda aquella mercancía comprada) es parte importante de la empresa para establecer un control y registro del manejo de la mercancía, aunque puede convertirse en una pérdida de dinero si se daña o se caduca o simplemente pasa de moda convirtiéndose en algo obsoleto o de bajo valor.

Clasificación de los inventarios es sinónimo de reducción de tiempo, esfuerzo y costo en el control de los mismos. Para las empresas y las tiendas es conveniente saber cuáles son los productos o mercancías más importantes representan la mayor parte del valor en dinero que se tiene invertido en inventarios de la empresa.

Por lo general se considera que tener un inventario alto, no es recomendable, debido a que el capital invertido en el negocio sin que uno disponga en el momento, eso nos llevaría a pesar que debes tener poco inventario; pero si el cliente solicita un producto inexistente, pierdes la oportunidad de ganar lo que en su momento ganaría en vender, eso nos indica que debes tener mucho inventario.

Adoptar los tipos de inventarios expuestos anteriormente, no es conveniente para el negocio, lo adecuado es establecer una estrategia que beneficie a la empresa en el llamado nivel de inventario óptimo “es la mínima cantidad de mercancía que debes tener, sin que te llegue a faltar para vender cuando tus clientes te lo soliciten” (Evolución Estratégica Empresarial y Humana AC, 2010).

Para determinar el nivel de inventario óptimo, es necesario conocer la máxima cantidad del producto vendido en un solo día; conocer cuánto tiempo (días) tarda el proveedor en surtir o cada cuantos días va uno a

comprar y por último multiplica la cantidad del producto que se ha llegado a vender en un solo día, por los días que tarda el proveedor en surtir el producto, eso nos dará el nivel de inventario óptimo, aunque el producto que se venda es considerable reponer cada semana, para ello es importante identificar los productos que tiene demanda de acuerdo a la temporada que se presente.

Otro de los puntos estratégicos que se mencionan para mejorar las ventas es el punto de reorden, en que se determina cuanto tiempo tarda el proveer con el producto, cuanto sería el consumo máximo del producto durante el lapso que se lleva para surtir el producto y colocar una marca visible para identificar que productos consume con mayor frecuencia de todo el inventario.

Existen métodos de valuación de inventarios que nos permiten conocer y llevar el control de los mismos (Ver tabla 6).

Tabla 6. Métodos de Inventarios

Métodos de valuación de inventarios	
Costo específico	Consiste en valorizar cada producto a su precio real de ingreso.
Costo promedio ponderado	Pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un período, se utiliza el promedio de estos costos.
Primeras entradas-primeras salidas (PEPS)	La manera más conveniente de mover la mercancía a través del negocio mediante el método llamado primeras entradas-primeras salidas.
Últimas entradas-primeras salidas (UEPS)	Son los últimos costos que entran al inventarios son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas.

Fuente: Elaboración propia con datos (Evolución Estratégica Empresarial y Humana A C, 2010)

La precisión en los inventarios juega un papel importante para la toma de decisiones y el servicio al cliente, para ello existen tres reglas básicas, asegurar que exista solamente un código para cada producto distinto, registrar correcta y oportunamente toda mercancía que entre o salga del negocio y realizar inventarios físicos de manera periódica. (Evolución Estratégica Empresarial y Humana A C, 2010).

Las enfermedades transmitidas por los alimentos se deben a que el individuo consume alimentos o bebidas caducos, que pueden ocasionar infecciones o intoxicaciones, para ello es importante cumplir con las reglas de higiene, tomando en cuenta la caducidad de los productos en las primeras entradas–primeras salidas para evitar la descomposición del producto y cuidar la higiene personal.

El uso del equipo de cómputo para las microempresas es importante tener las bases en el manejo de la computadora y la tecnología; al paso del tiempo se han reemplazado las cajas registradoras tradicionales y han quedado obsoletos los métodos o herramientas para el negocio, es por eso que el gobierno implementa a través

del programa el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la mejora continua de la empresa y un mejor control del patrimonio.

Cualquier empresa formal requiere para el logro de sus metas u objetivos, planear, organizar, dirigir y controlar.

En su mayoría las grandes empresas en su inicio enfrentan situaciones diversas sumamente difíciles, logran sobrevivir y crecer, todas con algo en (INEGI, 2015) común: cómo lograr metas, que hacer para lograrlas, como mantener el camino hacia la meta o en su caso retomar el camino por si se desvían.

Establecer cómo queremos que sea nuestro negocio o empresa, qué pretendemos atender con nuestros productos, hacia quiénes van dirigidos, tener claro qué pretendemos ser en un futuro, así como los valores o principios que rigen la actuación de las personas de los negocios o empresas, son factores importantes para determinar nuestras fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA).

Un análisis de nuestro FODA, será de gran ayuda para determinar objetivos, estrategias, en otras, en conjunto esto no es más que la institucionalización del negocio o empresa.

El tiempo es un recurso valioso y limitado, sabiendo utilizarlo y distribuirlo adecuadamente obtendremos mejores resultados. A través de una planeación efectiva, el tiempo se dedica a aquellas tareas en las que hay que concentrar el esfuerzo.

La vida es una serie de decisiones grandes y pequeñas, seguidas por las acciones de acuerdo a las decisiones. Se establece un proceso para la toma de decisiones que va desde identificar y analizar el problema hasta la evaluación de los resultados.

Saber si nuestro negocio o empresa tiene los resultados esperados para afrontar los compromisos con los proveedores, bancos, cajas de ahorro, es necesario registrar e interpretar la información contable del negocio, con esto identificamos si es rentable o no, esto permitirá planear su desarrollo, saber si el negocio está creciendo por utilidades. En resumen, la contabilidad ayudará a tomar decisiones correctas y a dirigir mejor el negocio.

Las personas físicas con ingresos por actividades empresariales, deberán tributar en el Régimen de incorporación fiscal, cuando sus ingresos sean hasta por dos millones de pesos, es decir venta bienes o presten servicios por los que no requiera título profesional.

Durante el primer año no se paga el ISR, el siguiente año se paga (ISR, IVA y IEPS), salvo que emitan facturas desglosando impuestos (IVA-IEPS), ya que hay una reducción del 100%, la cual irá disminuyendo en los siguientes nueve años (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Reducción del ISR

Reducción del ISR a pagar										
Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descuento en el pago del ISR	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%

Fuente: Elaboración propia con datos (Evolución Estratégica Empresarial y Humana A C, 2010).

El impuesto se disminuirá gradualmente hasta por 10 años; expedirán comprobantes de venta en forma simplificada por las ventas que realice al público en general; Las retenciones realizadas a sus trabajadores sí deben ser pagadas a la autoridad y declararan cada dos meses (marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre y enero del siguiente año), el primer año solo presenta la declaración de ISR, IVA y en su caso IEPS sin pago.

Delegar las tareas, incrementa el tiempo disponible para realizar las tareas prioritarias y el personal se siente motivado. Para ejercer una buena delegación de tareas implica realizar las acciones siguientes: Evaluación de actividades, Análisis del tiempo, Capacitación y Cálculo del tiempo.

El líder actual está obligado a ser un constante agente de cambios, es quien comienza a auto-educarse en la práctica de las virtudes humanas.

La mejora continua en los negocios contribuye a mejorar la calidad del servicio, disminuir desperdicios, ahorrar costos, clientes más satisfechos que nos recomiendan y que aumentan la frecuencia de sus compras.

La negociación debe ser ejercida por un buen negociador, en este proceso las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. El 50% de una negociación exitosa se basa en su preparación la cual debe considerar la planeación de la negociación, la información y el escenario.

La gestión de compras la realiza toda empresa independientemente de su funcionamiento, ésta necesita adquirir al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. Algunas condiciones ventajosas para la compra son: precio de compra, plazo de pago, plazo de entrega, calidad en lo que se compra.

El trabajo en equipo *es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados, para integrarlo se requiere que estén en contacto e interacción con otras personas.* (Evolución Estratégica Empresarial y Humana A C, 2010).

El equipo debe aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes en una sola, actuar de manera innovadora, complementaria y coordinada.

Para obtener resultados positivos de un trabajo en equipo es de vital importancia visualizar el equipo, asignar roles, establecer normas, planear el trabajo, hacer el trabajo, evaluar el desempeño del equipo, completar el trabajo, publicar resultados, recompensar al equipo y redefinir el futuro.

La habilidad de pensar con creatividad es básica para los empresarios, esto les permite romper rutinas, patrones de conducta y elevar su eficiencia. Utilizar el pensamiento lógico y creativo, las experiencias pasadas y pensar con creatividad, permite elegir una mejor solución posible el problema.

La creatividad se estimula cuando se comparten las ideas, reconocer que la gente se motiva más cuando se le involucra en la generación de ideas, nos lleva a la toma de las mejores decisiones, es decir el pensamiento colectivo puede cosechar muchas ideas exitosas.

Obtener la creatividad entre el personal es sacar a relucir lo mejor de ellos y comenzar a formar los equipos de trabajo creativos, con un buen líder a la cabeza se obtiene además el beneficio de su experiencia de aprendizaje.

Independientemente de las buenas propuestas, existirán oposiciones para las mismas; es importante identificar fortalezas y debilidades de esas ideas, para presentar nuevas propuestas que inspiren a la gente a aceptar los cambios que se presentan, así mismo es relevante involucrar a la gente con sus ideas para mejorar el trabajo en equipo con creatividad.

No se pudo desenvolver un gran análisis, debido a que no existen las condiciones necesarias porque el programa no concluyo de acuerdo a lo programado, sino que dejo a los comercios integrados sin la finalización del proyecto; los temas faltantes por desarrollar fueron descuentos, pagos con tarjetas por parte de los clientes y el pago con cheques a los proveedores.

Conclusiones

En el municipio de Othón P. Blanco se llevó a cabo la capacitación a los empresarios de las Mipymes que fueron seleccionados para participar en el Programa de Reconversión del Comercio Detallista denominado “La Caribeña Emprendedora”, este programa fue un apoyo gubernamental para el sector comercio, con la finalidad de ayudar a las tiendas de abarrotes por la situación económica que enfrentan y a la vez impulsar a los pequeños negocios de la localidad, con el objetivo de que los clientes conozcan y consuman productos hechos en Quintana Roo. Este programa trajo beneficios económicos, capacitación, mejoramiento en las instalaciones eléctricas, imagen del establecimiento, asesoría personalizada para el uso tecnológico (equipo de cómputo y sistema de punto de venta) y se dio inicio a las primeras visitas de seguimiento del programa.

De acuerdo al programa de capacitación, expusieron diferentes temas a los participantes, entre estos sensibilización hasta trabajo en equipo. Uno de los temas que presentó mayor complejidad fue el uso tecnológico (equipo de cómputo y sistema de punto de venta), debido a que los dueños de las empresas familiares en su mayoría son personas de edad avanzada, con desconocimiento y temor al uso de las nuevas tecnologías, lo cual representó un gran obstáculo para el desarrollo del programa en los tiempos establecidos. Otro factor relevante que interfirió en el desarrollo óptimo del programa, se debió a que en las capacitaciones asistieron personas designadas por el propietario del negocio, originando que la información no llegara de primera mano al interesado, ya que las actividades propias de los negocios no les permitían asistir a las capacitaciones, delegando esta responsabilidad a otros miembros del negocio, es de considerar que todo cambio, implica tiempo, dedicación, compromiso y esfuerzo.

A pesar de las bondades que representó el programa, el factor tiempo fue decisivo para no abordar los temas de descuentos, pagos con tarjetas por parte de los clientes y el pago con cheques a los proveedores, lo cual ocasionó el desconocimiento por parte de los dueños de los negocios, dificultando el uso o manejo del equipo de punto de venta, para amortiguar la falta de información al respecto, los asesores del programa realizaron visitas personalizadas a los dueños de los negocios para asesorar y supervisar el manejo del equipo de cómputo y del sistema punto de venta.

Como todo programa con fecha de inicio y término, “La Caribeña Emprendedora” no culminó en los tiempos establecidos para la supervisión y seguimiento debido al cambio de administración gubernamental, trayendo como consecuencias que el programa quedara a la deriva, actualmente los negocios del sector comercio que continúan con la aplicación de este programa es por decisión propia. Ya que los resultados de este programa permitieron organizar, agilizar y modernizar los procesos de compra-venta, por medio de controles de inventarios actualizados y la optimización del tiempo.

Bibliografía

- Álvarez, J. L. (21 de julio de 2017). México, el país de las Pymes. *El Contribuyente*, pág. <https://www.elcontribuyente.mx/>.
- Baéz, C. (2015). *¿Cuanto tiempo "vive" un negocio en México*. México: CONACYT.
- Camacho, J. C. (2016). *¿Que son las microempresas?* México.
- Campos, L., & Reynosa, C. (2016). La Pequeña Empresa Exitosa:Diferencia de Jovenes y Maduras. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*.
- Credito Real*. (26 de abril de 2018). Obtenido de www.creditoreal.com.mx/blog-credito/por-qué-las-mipymes-necesitan-expandir-su-mercado
- Dainzú, P. (07 de Julio de 2014). Mipymes mexicanas, con dificultad para acceder a créditos. *Financiero*.
- Diario Oficial de la Federación. (2012). *Ley del Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México.
- Díaz, T. L. (04 de julio 2013.). *Tesis "Rezago Tecnológico en las Pymes"*. Puebla: Benemérita de la Universidad Autónoma de Puebla.
- Dra. López Salazar, A., & Mtro. Contreras Soto, R. (s.f.). <http://www.eumed.net>.
- Evolución Estratégica Empresarial y Humana A C. (2010). *La Caribeña Emprendedora*.
- Evolución Estratégica, Empresarial y Humana A. C. (2014). Obtenido de <http://www.evolucionestrategica.com.mx/>
- Franco, J. (2014). *Diseño de políticas públicas*. Puebla: IEXE. <https://www.inadem.gob.mx>. (s.f.).
- INEGI. (2015). México.
- Josué. (17 de MARZO de 2017). *FINANCIAMIENTO .ORG.MX*. Obtenido de <http://financiamiento.org.mx>
- Josué. (2017). *Qué es un Pyme| Importancia de las Pymes México*. México.
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Las Microempresas*.
- Rueda Galavis, J. F. (2011). La Profesionalización, elemento clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión del Futuro*.
- Salazar, C. (1994). La definición de política Pública. *DOSSIER*.
- Secretaría de Comercio. (2012). *Diario Oficial de la Federación* . México: publicado el 30 de diciembre de 2012.

Soriano, C., & Saberplus. (2008). Los Cinco Pecados Capitales de las PyMES. *Foro empresarias*.

Sperisen Yurt, E. (14 de diciembre de 2017). *Prensa libre*. Obtenido de <http://www.prensalibre.com/opinion/opinion/la-importancia-de-las-mipymes>

Tolsa, M. Á. (23 de octubre de 2012). <http://www.arrendamas.com>.

Unión. (19 de julio de 2016). ¿Cuántas pymes tiene Quintana Roo? *Universal*, pág. www.unioncancun.mx.

Wikipedia. (17 de mayo de 2018). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa