

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



CARACTERIZACIÓN DE LOS RETOS AL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LAS
MIPYMES COMERCIALIZADORAS DE PESCADO Y MARISCOS DE ENSENADA,
B.C., MÉXICO.

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

L.A.E. HORACIO FELICIANO VALDERRAMA MEZA

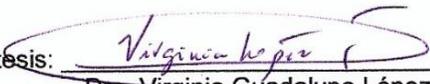
DIRECTORA DE TESIS

DRA. VIRGINIA GUADALUPE LÓPEZ TORRES

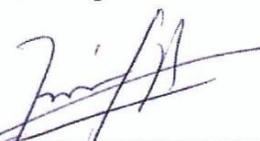
Ensenada, B. C.

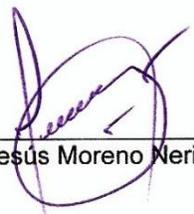
Mayo de 2017

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis: 
Dra. Virginia Guadalupe López Torres

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- 
Dra. Mariana Monserrat Valenzuela Montoya

2.- 
M.A. José de Jesús Moreno Neri

¿Básteme mi talento para tal negocio, o no? Si me es suficiente, me valgo de él para el efecto, como de un instrumento dado por la naturaleza universal. Si no me basta, o cedo el asunto a quien sabrá darle más feliz remate, salvo que las conveniencias se opongan, o lo ejecuto lo mejor que pueda, tomándome un compañero capaz de hacer, con la ayuda de mi recto juicio, lo mejor que sea oportuno y útil a la sociedad. Visto que cuanto yo hiciere, por mí mismo o con el favor de otro, debe encaminarse únicamente a la utilidad y armonía con la comunidad

Meditaciones de Marco Aurelio

Agradecimiento

A mis padres

Gracias por sus consejos y su ejemplo

A mi esposa

Querida Dalia, esto lo logre gracias a ti

A mis hijos

Gracias por ser la fuerza que me impulsa a ser mejor

A mi Directora de Tesis

Gracias Doctora Virginia López por su paciencia y su ayuda

A la Universidad Autónoma de Baja California (UABC)

Gracias por la oportunidad de estudiar la maestría en administración

A el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Gracias a ustedes y a su apoyo económico que me permitieron lograr este posgrado

Resumen

El presente trabajo de investigación cuantitativa, responde a la necesidad de contar con información sobre las debilidades y amenazas que dificultaron el desempeño económico adecuado de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B. C. México, asimismo sobre las fortalezas y oportunidades que les ayudaron a subsistir y crecer en el periodo de enero a diciembre de 2015.

Se seleccionaran de entre la población de empresas MIPYMES, comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B.C., a trece compañías que estaban operando en 2015. Se buscara identificar aquellas que fueron afectadas en sus operaciones. Se entrevistarán a los ejecutivos o personas clave en ellas, para aplicarles un cuestionario con 50 preguntas basadas en la matriz FODA, que permitan definir, desde la experiencia del empresario, las debilidades internas y amenazas externas que afectaron la productividad y las operaciones de su negocio. Así como las oportunidades que tuvieron, según la visión y experiencia de sus dueños, y las fortalezas de la empresa y de él, que les permitieron sostenerse y competir en el mercado del comercio de pescados y mariscos de Ensenada, B.C., durante 2015.

Los resultados que se obtengan permitirán a los tomadores de decisiones, quienes requieren de información sobre la problemática actual, que sustente el diseño de políticas públicas y privadas relacionadas con este sector de las MIPYMES. Sin embargo, la información y análisis que se obtenga será también de utilidad para una audiencia más amplia que se interese en conocer la problemática a la que se enfrentan las Mipymes dedicadas al comercio de pescado y marisco en México. Se analizarán los factores que afectaron la productividad y operación de empresas MIPYMES, así como las estrategias de negocio de las empresas comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B.C. Que siguen compitiendo en el mercado en 2015

Palabras clave

Información, Causas, problemas, desempeño, Mipymes, comercio, pescado y mariscos,

Introducción	1
Capítulo I. Marco Contextual	
1.1 México en un entorno mundial	9
1.1.1 La competitividad de México en el entorno mundial	10
1.1.1.1 Desempeño económico	11
1.1.1.2 Eficiencia gubernamental	11
1.1.1.3 Eficiencia de negocios	12
1.1.1.3.1 La eficiencia de Mercadotecnia	13
1.1.1.3.2 La eficiencia de ventas	13
1.1.1.3.3 La eficiencia de Estrategia Empresarial	14
1.1.1.4 Infraestructura	14
1.1.2 La economía monetaria: dinero e inflación	16
1.1.2.1 Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE)	18
1.1.2.2 Tasa de inflación acumulada (TIA)	21
1.1.3 Crecimiento económico: PIB y PIB per cápita	22
1.1.3.1 Mercado de trabajo y desempleo	23
1.1.3.2 Economía Internacional	25
1.1.3.3 Instrumentos de política macroeconómica	27
1.1.3.3.1 Política fiscal	28
1.1.3.3.2 Política Monetaria	29
1.1.4 Perspectivas de la situación económica de México	30
1.2 La Pesca y a Acuicultura en el mundo	33
1.2.1 Tendencias recientes de la producción, aprovechamiento y comercio De pescado en el mundo según la FAO	37
1.2.1.1 Desafíos de la producción y consumo.	38
1.2.1.2 Que hacer para mejorar el aprovechamiento?	39
1.2.1.3 El comercio de pescado y mariscos	39
1.2.2 Tendencias de la producción acuícola según la FAO	40
1.2.3 Iniciativas adoptadas en materia de ordenación	41
1.2.4 Perspectivas mundiales de la FAO para el pescado y marisco	42

1.2.4.1	Proyecciones de la FAO sobre el pescado y marisco para 2020: oferta y demanda en unos mercados mundiales en cambio	45
1.2.5	La producción, aprovechamiento y comercio de pescado en México	48
1.2.5.1	En Baja California	50
1.3	Mipymes	53
1.3.1	Concepto de Mipymes	53
1.3.2	Características de Mipymes	54
1.3.3	Clasificación y estratificación de las Mipymes	55
1.3.4	Dificultades que característicamente enfrenta una Mipymes	56
1.4	Mipymes en México	58
1.4.1	Importancia de Mipymes en México	59
1.4.3	las Mipymes en Baja California	60
1.5	La ciudad y puerto de Ensenada, B.C.	61
1.5.1	La industria de la pesca en Ensenada	62

Capítulo II. Marco Teórico

2.1	Comercializar	64
2.1.1	Comercialización	65
2.1.2	Comercializadora de Pescado y Marisco	66
2.2	Análisis FODA	67
2.2.1	¿Qué es?	67
2.2.2	¿Cómo se hace?	68
2.2.3	¿Cuál es el Objetivo de hacerlo?	69
2.3	Mercado del Pescado y Marisco	69
2.3.1	Características del Mercado del pescado y marisco	70
2.3.2	Barrera de entrada al mercado de pescado y marisco	73
2.4	Estrategias de negocio	77
2.4.1	Tipo de posicionamientos en el mercado	80
2.4.2	Tipos de Estrategias Financieras	81
2.5	Cadena de suministro	82
2.5.1	Cadena de suministro de la Pesca y Acuicultura	82

Capítulo III. Metodología	84
3.1 Descripción del área de estudio	84
3.2 Sujetos de investigación	85
3.2.1 Población y muestreo	86
3.3 Procedimiento	86
3.3.1 Análisis de datos	87
3.3.1.1 Análisis descriptivo de frecuencias	87
3.4 Operacionalidad de las variables	88
3.4.1 Instrumento de recolección de datos	88
3.4.1.1 Encuesta	90
3.4.1.2 Confiabilidad del instrumento	91
3.5 Diseño de la investigación	95
Capítulo IV. Resultados	96
4.1 Resultados descriptivos de la encuesta a las pymes comerciantes de pescado	96
4.1.1 Género de los empresarios comerciantes de pescado y marisco	96
4.1.2 Cargo de quien dirige la pyme comercializadora de pescado y marisco	97
4.1.3 Nivel de responsabilidad de los encargados de las MIPYMES	97
4.1.4 Nivel de experiencia del empresario comerciante de pescado y marisco	98
4.1.5 Frecuencias de respuestas de encuesta sobre fortalezas de mipymes	98
4.1.5.1 Las capacidades especiales con que cuenta la empresa	99
4.1.5.2 Los Recursos que controla la empresa	100
4.1.5.3 Capacidades y habilidades que poseen en la empresa	102
4.1.6 Frecuencias de respuesta sobre las oportunidades de las mipymes	103
4.1.6.1 Fuerzas ambientales externas	104
4.1.6.2 Oportunidades en el Comercio de pescado y marisco	105
4.1.7 Frecuencias de respuestas en encuesta sobre Debilidades	107
4.1.7.1 Factores vulnerables de la organización	108
4.1.7.2 Las actividades que la empresa realiza en forma deficiente	110

4.1.8	Frecuencias de las respuestas en la encuesta sobre sus Amenazas	111
4.1.8.1	Las fuerzas ambientales externas no controlables.	112
Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones		115
5.1	Discusión	115
5.1.1	la variable mejor evaluada	115
5.1.2	La variable con la peor evaluación	117
5.2	Conclusiones y recomendaciones	118
Anexos		
Anexo 1	Definición conceptual de las variables basadas en la matriz FODA	121
Anexo 2	VARIABLES QUE CARACTERIZAN EL DESEMPEÑO ECONOMICO MIPYMES	122
Anexo 3	Encuesta a empresas del sector comercio de pescado y marisco	128
Referencias		137

Índice de Tablas

Número		Página
1.1	Producción y Comercio de la Acuicultura y Pesca en México	49
1.2	Producción Nacional Acuícola y Pesquera por Entidad en 2012	50
1.3	Nueva Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	56
1.4	Baremo de intensidad para el desempeño económico	87
1.5	Porcentaje del de los elementos que componen las variables	90
1.6	Estadístico de fiabilidad del cuestionario aplicado	92
1.7	Estadísticos de fiabilidad de las variables encuestadas	93
1.8	Estadísticos de los items de la variable fortalezas de las mipymes	94
1.9	Estadístico de fiabilidad de las variables en Foda	94
2.0	Estadísticos de fiabilidad de las variables encuestadas modificadas	95
2.1	Distribución de género de los comerciantes de pescado y mariscos	96
2.2	Puesto ocupado por quien respondió la encuesta	97
2.3	Nivel de autoridad de quien contesto la encuesta	97
2.4	Experiencia de quien contesto la encuesta	98
2.5	Frecuencias y porcentajes de las Fortalezas de la empresa	99
2.6	Frecuencias y porcentajes de las capacidades especiales de la empresa	100
2.7	Frecuencias y porcentajes de los recursos que controlaba la empresa	101
2.8	Frecuencias y porcentajes de capacidades y habilidades que posee la empresa	102
2.9	Frecuencias y porcentajes de las oportunidades de la empresa	103
3.0	Frecuencias y porcentajes de las oportunidades externas	104
3.1	Frecuencias y porcentajes en oportunidades del comercio de pescado y marisco	106
3.2	Frecuencias y porcentajes de las debilidades de la empresa	107
3.3	Factores considerados vulnerables en cuanto a su organización	108
3.4	Frecuencias y porcentajes de actividades de la empresa realiza forma deficiente	110
3.5	Frecuencias y porcentajes de las amenazas a la empresa	111
3.6	Frecuencias y porcentajes de las fuerzas ambientales externas no controlables	113
3.7	Porcentajes de la calificación a las dimensiones de las Fortalezas	116
3.8	Porcentajes de la calificación a las dimensiones de las Oportunidades	117
3.9	Porcentajes de la calificación de los empresarios a las variables FODA	119

Índice de Figuras

Número		Página
1.1	Tasa de inflación acumulada (TIA)	21
1.2	Mejora empleo	25
1.3	México en el mundo	32
1.4	Producción Mundial de la Pesca de Captura y la Acuicultura	35
1.5	Utilización y suministro mundial de pescado	36
1.6	Cuotas relativas de la acuicultura y pesca de captura en producción y consumo	46
1.7	Volumen y Valor de la Producción Pesquera de Captura y Acuícola	51
1.8	Problemática común de la pesca y la acuicultura	52

Índice de Gráficas

Número		Página
2.5	Porcentaje por reactivo - Calificación otorgada a la variable fortalezas	99
2.6	Porcentaje por reactivo - Capacidades Especiales de la Empresa	100
2.7	Porcentaje por reactivo - Recursos que controlaba la Empresa	101
2.8	Porcentaje por reactivo - Capacidades y habilidades que poseen la Empresa	102
2.9	Porcentaje por reactivo - Calificación otorgada a la variable oportunidades	103
3.0	Porcentaje por reactivo - Oportunidades por las fuerzas ambientales externas	105
3.1	Porcentaje por reactivo - Oportunidades en el medio del pescado y marisco	106
3.2	Porcentaje por reactivo - Calificación otorgada a la variable debilidades	107
3.3	Porcentaje por reactivo - Factores considerados vulnerables en la organización	109
3.4	Porcentaje por reactivo - Actividades de la empresa realiza forma deficiente	110
3.5	Porcentaje por reactivo - Calificación otorgada a la variable amenazas	111
3.6	Porcentaje por reactivo - Amenazas por fuerzas ambientales externas	114

Introducción

En la teoría económica actual se asume que los tamaños de las empresas se asocian al estado de desarrollo de la economía de una nación, en la que en una primera etapa de desarrollo industrial las empresas familiares son predominantes, en tanto, en una segunda las pequeñas desplazan a las empresas familiares, y en la tercera el peso de la economía recae sobre las medianas para culminar la evolución hacia una economía avanzada con el dominio de las grandes empresas. No obstante, no siempre es así, y a veces a pesar de su desarrollo las empresas siguen siendo manejadas por familias, además las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mantienen un papel importante en la economía como parte de las cadenas productivas y bajo relaciones de subcontratación con las grandes empresas (Suárez, 1988).

Una parte importante de las empresas que se dedican al comercio pesquero son MIPYMES, y este sector está estrechamente vinculado a la situación económica general. Desde 2009 la economía mundial se encuentra en una fase difícil caracterizada por considerables riesgos y fragilidad, además existe una gran incertidumbre sobre cómo evolucionarán los mercados a medio plazo. El comercio mundial se ha visto afectado por diversas crisis económicas, financieras y alimentarias. En la actualidad parece que la economía mundial está avanzando hacia un crecimiento más estable pero más lento (FAO, 2014).

En México el comercio de pescado representa una fuente significativa de ingresos de divisas en dólares. El aumento de los ingresos netos de divisas conseguido por los países en desarrollo -una vez deducidas sus importaciones del valor total de sus exportaciones- es muy elevado, habiendo pasado de \$5'100 millones de dólares americanos (USD) en 1985 a \$16'000 millones USD en 1994, y parece probable que en 1995 consigan un nuevo aumento (FAO, 2014).

Esto es muy benéfico para el país, porque según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de la balanza comercial de México, el país vendió a Estados Unidos (EE.UU.), camarón congelado por \$26.6 millones USD en 2012 y en 2013 subió un 133%, la cifra superó los \$61.9 millones USD. También vendió a EE. UU pescados, crustáceos y otros moluscos en 2012 por \$56.2 millones USD, y para 2013 aumentó un 39.9%, superando los \$78.6 millones USD, pero

para 2014 ambas cifras bajaron, el camarón un 45.7% menos y los pescados, crustáceos y moluscos un 9% menos (INEGI, 2014).

Por otra parte, las MIPYMES, son un eslabón fundamental para el crecimiento en México, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por tres importantes razones, en primer lugar, por cada empresa que se abre se crea al menos un empleo; en segundo término, pero no menos importante, contribuye a la producción nacional. Y tercero, por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años. De acuerdo con los resultados finales del Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México en este año existían 5 millones 654 mil 14 unidades empresariales, que mantenían a 29 millones 642 mil 401 personas ocupadas. Del total de las empresas, el 99.8% son MIPYMES (aproximadamente 5 millones 642 mil 706 empresas) y emplean a el 74% del total las personas ocupadas (unos 21 millones 935 mil 377 trabajadores) (INEGI, 2014).

Esto resalta la importancia de las MIPYMES, es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación (Vargas, 2014).

Porque según la Encuesta de Empresas del Banco Mundial de 2010, entre 12 y 16% de las empresas mexicanas encuestadas identificaron como los principales obstáculos para el desarrollo de sus negocios las prácticas del sector informal, las tasas de impuestos, el acceso al financiamiento y la delincuencia. Por tamaño, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), reportan más dificultades con las prácticas del sector informal, mientras que las grandes compañías tienen más problemas con las licencias y permisos. El organismo internacional apunta que las pequeñas empresas también señalan más dificultades para acceder al financiamiento en comparación con las de tamaño medio y grandes (El Economista, 2015).

Se puede observar que si hay esfuerzos para ayudar a las MIPYMES pero a pesar de los millonarios recursos destinados para su apoyo por parte de la Secretaría de Economía (SE), 78.6 por ciento de los negocios beneficiados salen del mercado en menos de 37 meses. Esto advirtió la Auditoría Superior de la Federación (ASF). En una evaluación de la Política de Apoyo Empresarial, la

Auditoría señaló que, durante el período 2001-2013, los programas que integran la política pública -entre ellos el Fondo Pyme, hoy Fondo Emprendedor- no contaron con mecanismos de control y supervisión de los apoyos otorgados, ni con sistemas de información confiables que permitieran conocer la utilidad y pertinencia de los recursos otorgados. La Auditoría destacó que entre las principales causas de mortalidad de las mipymes está una insuficiente capacitación, carecer de personal especializado que agregue valor a los procesos de la empresa, debilidad en la estructura organizacional, problemas de acceso al financiamiento y falta de maquinaria y equipo, lo que denota debilidad competitiva. "La mortalidad de las MIPYMES limita el avance de la política pública de apoyo empresarial en materia de creación, consolidación y competitividad, así como a la generación de empleos y el crecimiento económico", destacó el informe (ASF, 2013, p. 01).

Por falta de eso, Baja California resintió una grave crisis económica en el 2014, como consecuencia de factores tales como el aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), la caída del precio de la gasolina y las variaciones del tipo de cambio. Estos factores afectaron la estabilidad de precios, el crecimiento económico, la competitividad transfronteriza y la equidad distributiva (Aarón y Wilfredo, 2015).

Baja California registró el mayor número de cierre de empresas a nivel nacional durante 2014, de acuerdo a cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Los datos arrojan que el año pasado 665 negocios cerraron, esta cifra coloca a Baja California en el mayor número de desapariciones de empresas a nivel nacional (Díaz, 2015).

Considerando este escenario se plantean los siguientes objetivos con el propósito de poder identificar las causas que propician el cierre de operaciones de las empresas, en particular las que comercializan pescado y marisco, a fin de poder proponer estrategias y políticas públicas que ayuden a las MIPYMES de este sector (Suarez, 2015).

Objetivo general

Contar con información sobre las debilidades y amenazas que dificultaron el desempeño económico adecuado de las (MIPYMES) comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B.

C. México, asimismo sobre las fortalezas y oportunidades que les ayudaron a subsistir y crecer en el período de enero a diciembre de 2015.

Objetivos específicos

1. Identificar y contactar a trece empresas MIPYMES, comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B.C., que estaban operando en 2015.
2. Caracterizar desde la experiencia de estos trece empresarios de Ensenada, con base en la Matriz Foda, que situaciones afectaron el desempeño económico de sus MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco durante el año 2015.
3. Definir desde la experiencia del empresario entrevistado, las fortalezas de su empresa MIPYME, y de él, para desempeñarse adecuadamente durante 2015.
4. Definir desde la experiencia del empresario entrevistado, las oportunidades que beneficiaron el desempeño económico de su empresa durante 2015.
5. Conocer que debilidades internas, considera el empresario entrevistado, afectaron el desempeño económico de su MIPYME comercializadora de pescado y marisco en Ensenada, B.C., durante el año 2015.
6. Establecer según la visión y experiencia de sus dueños que amenazas externas enfrentaron las MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco en Ensenada, B.C., durante el año 2015.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué tipo de empresas MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B.C., que se vieron afectadas en su desempeño económico durante 2015, participarán en nuestra encuesta?
2. ¿Cómo fue el desempeño económico de estas MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B.C., durante 2015, según la experiencia de sus directivos, basándose en la matriz Foda?
3. ¿Qué fortalezas tienen (desde la experiencia el empresario), el empresario por el mismo y la MIPYME comercializadora de pescado y marisco, para sostenerse y competir en el mercado de Ensenada, B.C., durante 2015?

4. ¿Cuáles fueron las oportunidades que se le presentaron la empresa MIPYME durante 2015, que desde la experiencia del empresario entrevistado, les ayudaron para desempeñarse adecuadamente durante 2015?
5. ¿Qué debilidades internas, considera el empresario entrevistado, afectaron el desempeño económico de su MIPYME comercializadora de pescado y marisco en Ensenada, B.C., durante el año 2015?
6. ¿Qué amenazas externas, consideran los empresarios entrevistados, enfrentaron las MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco en Ensenada, B.C., durante el 2015?

Alcance y delimitación

Como se ha ilustrado las MIPYMES en el mundo, en México y mayormente en Baja California enfrentan varias situaciones que afectan su desempeño económico, a fin de poder identificarlas para de ser posible ayudar a controlarlas, se realiza esta investigación. Anteriormente se han hecho otros estudios, que se han orientado a giros de manufactura y servicios mayoritariamente, desafortunadamente no ha habido trabajos que se enfoquen en las causas que afectan la productividad de las MIPYMES que se dedican al comercio de pescados y mariscos en la región fronteriza. Por lo cual este estudio será exploratorio descriptivo. A fin de crear una imagen general de los problemas de estas empresas, se harán las entrevistas a los directivos, gerentes o dueños de trece MIPYMES de esta ciudad y conocer su experiencia en base a la Matriz Foda.

La investigación estará enfocada en aquellas MIPYMES que operaban normalmente en 2015, y como las empresas son sensibles en la privacidad de su información, como estados financieros o de bancos, se usará como medio de reunir información entrevistas abiertas aplicadas a las personas a cargo de su manejo que se localicen, para sondear en base a su experiencia cual creen ellos fue la estrategia comercial les permitió conservar la fuente de empleo.

Este estudio de investigación es cuantitativo y no experimental, tipo inductivo con enfoque positivista enfocado a contestar las preguntas de la investigación y cumplir con los objetivos del estudio, que están buscado obtener información que permita caracterizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las empresas MIPYMES que se dedican a comercializar con pescado y marisco y que estrategias comerciales siguieron las que han

prosperado. Mediante el estudio de 13 casos, de aquellas empresas que siguen trabajando en la ciudad de Ensenada, B.C., Como instrumento de recolección de datos se utilizará un cuestionario de 50 preguntas basado en la matriz Foda, que se aplica a las personas clave de esas empresas, para posteriormente mediante herramientas informáticas de análisis estadístico, como el software de análisis predictivo IBM SPSS, que nos ayuda a sintetizar, ordenar y organizar la información recogida para recodificar las variables y registros según las necesidades del usuario, esto es, si en algún momento precisamos expresar alguna variable de otra forma y presentar los resultados de la investigación.

Cada año el gobierno mexicano recibe unas 100,000 solicitudes para crear nuevas empresas. Pero de acuerdo con especialistas, el 80% de éstas muere antes de cumplir el primer año, y de las que sobreviven la mayoría cierra sus puertas antes de un lustro. El cierre de empresas genera consecuencias graves al país, "Aumenta el desempleo y se fomenta la economía informal. Eso significa menos ingresos fiscales". En México existen unos cuatro millones de pequeñas y medianas empresas, que aportan el 70% de las plazas laborales del país, según el Instituto Nacional de Estadística, además, la pérdida de empleos y el cierre de empresas afectan la competitividad del país. Según el Foro Económico Global, México se ubica en el lugar 60 en el Índice de Competitividad Global, que enlista a 133 países (Najar, 2010, p.01).

La mezcla de factores agudizó la crisis financiera de 2009, cuando la economía mexicana registró una caída de 7% en el Producto Interno Bruto (PIB). Los pequeños negocios -que son la mayoría en el país- tienen problemas para obtener créditos bancarios, lo cual impide emprender nuevos proyectos. También existe una elevada carga fiscal, señalan los expertos, que incluye no sólo impuestos federales sino contribuciones a gobiernos estatales y del municipio donde se ubique la empresa. En algunos casos los negocios enfrentan además competencia desleal por la importación de mercancía de contrabando o la piratería, y recientemente se añadió un factor adicional: la creciente inseguridad pública en el país. Por eso muchas empresas cierran antes de cinco años, explicó Rosario Valencia. "En otros países, como en Estados Unidos, hay apoyos y estímulos a las empresas. Eso no se da en México" (Najar, 2010, p.01).

En México las que predominan son las microempresas y esto se debe a que son afectadas según la economía sectorial de la economía nacional, en relación a México las microempresas prevalecen más que en otros países. La generación de empleos es el principal objetivo y más importante de las políticas gubernamentales en los últimos años y estas toman un papel muy importante. Cabe mencionar que están enfocadas al comercio donde dan un 97.5% en comparación con las empresa que dan servicios con un 94.5 % y no financieras con 92.5 % en manufactura. Hay una brecha considerable en las PYMES de tamaño mediano en cada sector de la economía, pero se observa más en la de la manufactura (Ávila, 2014).

Justificación

El estudio tiene relevancia social porque busca llenar un vacío aparente de información, hay la necesidad aparente de contar con datos para que se pueda hacer una efectiva toma de decisiones en cuanto al diseño, planeación y ejecución de programas para la atención de la problemática existente en el sector pesquero de México, en específico del eslabón MIPYMES comercializadora de pescado y marisco de la Baja California.

La conveniencia en esta investigación, se da con el análisis de la problemática que afecta a las empresas MIPYMES, se podrá identificar las razones centrales que afectan el desempeño de estas empresas comercializadoras de pescado y mariscos, así como la población que es afectada por dicha problemática. También es conveniente para obtener un diagnóstico, mismo que ofrecerá información que permitirá analizar la pertinencia de los programas que conforman la política pública sectorial actual. Por lo tanto, el diagnóstico sienta las bases para una posterior definición de una política de atención al sector de las MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, B. C., en la que se establezcan los instrumentos de política en congruencia con los problemas nodales que aquejan a dicho sector.

Como implicación práctica se tiene que el diagnóstico está dirigido a los tomadores de decisiones, quienes requieren de información sobre la problemática actual que sustente el diseño de políticas públicas y privadas relacionadas con el sector de las MIPYMES comercializadoras de pescado y marisco de la Baja California. Sin embargo, la información y análisis que se presenta es también

de utilidad para una audiencia más amplia que se interese en conocer la problemática a la que se enfrenta actualmente el comercio de pescado y marisco mexicano.

Para México las MIPYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento del país. Se cuenta con una importante base de MIPYMES, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación (PROMÉXICO, 2014).

Se busca que esta tesis sirva para transmitir conocimientos nuevos que aporten al acervo existente sobre la situación en que se encuentran las MIPYMES dedicadas al comercio de pescados y mariscos en la región noroeste de México, en particular la ciudad de Ensenada, B.C., durante el período de enero a diciembre del 2015.

Capítulo I. Marco Contextual

Este capítulo hace un bosquejo de la situación que guarda la economía de México con respecto a la de otros países del orbe, en particular lo referente a su Competitividad, la producción de alimentos del mar, su comercio y el desempeño comparativo de sus MIPYMES.

1.1 México en un entorno mundial

En *México; panorama general* del Banco Mundial (2015), al mencionar el contexto del crecimiento económico de México, dice que la economía de México presenta una modesta recuperación luego de dos años de debilidad cíclica, promediando un 1.4% y 2.1% en 2013 y 2014, respectivamente, aun así por debajo del crecimiento potencial (de 2.5%). Este crecimiento estuvo encabezado por las exportaciones de manufactura, pero la demanda doméstica no ha ido a la par, el consumo privado se ve lastrado por un bajo nivel de confianza del consumidor y escaso crecimiento salarial. Últimamente la inversión privada exhibe un mayor dinamismo, una mejoría después del bajo nivel de 2013.

Anticipándose que el precio del petróleo seguirá siendo bajo por algún tiempo, el gobierno mexicano anunció recortes equivalentes al 0.7% del PIB para el presupuesto de 2015 y ya planea un recorte adicional en el gasto público para 2016. Este menor gasto público tendrá un efecto desacelerador sobre el ritmo de crecimiento económico, a pesar de la confianza que la disciplina fiscal inculca en los agentes económicos (Rangel. 2015).

También dice el Banco Mundial en su reporte sobre el panorama general de la economía de México, que el crecimiento ha sido más débil de lo esperado y que no ha habido una conexión fuerte entre crecimiento y reducción de la pobreza. La causa de esto último puede estar en el mercado laboral, porque en los últimos años no se han creado un número suficiente de trabajos que paguen un salario adecuado. A pesar de que también la fuerza laboral ha aumentado, debido al cambio demográfico y una mayor participación femenina en la fuerza laboral (idem).

1.1.1 La competitividad de México en el entorno mundial

El Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook) del IMD (Internacional Institute for Management Development) es el informe anual más completo y comprensivo de la competitividad de naciones publicada sin la interrupción desde 1989. Proporciona un punto de referencia entre objetivos y tendencias, así como un acercamiento a las estadísticas y datos que resaltan la competitividad de economías importantes.

También analiza la habilidad de naciones para crear y mantener un ambiente en que las empresas pueden competir. Las empresas operan en un ambiente nacional que facilita o impide su habilidad de competir domésticamente o internacionalmente (este campo de investigación se llama: la "competitividad de naciones")

Según el anuario de competitividad mundial, de las 61 economías que actualmente evalúa el IMD, en el 2015 México paso del lugar número 41 en 2014 al lugar 39 en este año, experimentando una pequeña mejoría, pero sin embargo todavía continua muy por debajo de los países con los que se tienen acuerdos de libre comercio como Estados Unidos (número 1), Canadá (número 5) además de los países de la Unión Europea, Japón o Chile, entre otros.

México pasó del lugar número 33 en el año 2000 al 41 en el 2014, una caída de 9 lugares. Esto representó una fuerte reducción en la competitividad de México a un nivel global. Pero la competitividad de un país no puede basarse solamente en el PIB y la productividad, porque en el desempeño de las empresas también influyen las dimensiones políticas, sociales y culturales en que interactúan. Por consiguiente, las naciones necesitan proporcionar un ambiente que tenga una mejor infraestructura, mejores instituciones y políticas que coadyuven a la competitividad de las empresas. Dado que un 97% de las empresas mexicanas son PYMES, es necesario que se elabore una estrategia que mejore las condiciones en las que este tipo de empresas se mueven. El Anuario de Competitividad Mundial divide su análisis en 4 factores: a) desempeño económico, b) eficiencia gubernamental, c) eficiencia de negocios y e) infraestructura.

1.1.1.1 Desempeño económico

En el anuario mundial de la competitividad, 2015 que lleva a cabo el Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo o IMD (Internacional Institute for Management Development), se pone de manifiesto el impacto que tienen el abastecimiento de eficiencia en los negocios sobre la productividad total. La competitividad de los países tiene una gran correlación con la habilidad de sus empresas de permanecer rentables a largo plazo. A su vez esta rentabilidad a largo plazo se

apoya en que estas firmas puedan maximizar las actividades externas positivas que se originan de sus actividades económicas tales como minimizar su impacto ambiental, preservar la satisfacción de sus empleados y poder innovar de manera rentable y sustentable.

El desempeño económico–financiero de las empresas no se explica totalmente por el aumento de la calidad y de la eficiencia de sus procesos productivos o por la diferenciación de sus productos y servicios. Además de los accionistas, la empresa necesita posicionarse adecuadamente ante sus consumidores, proveedores y gobierno, cuyas interacciones se caracterizan por relaciones de poder asimétrico y, en ocasiones, intereses contrarios; esto es, el objetivo de maximización individual de los intereses de cada uno de los grupos admite una vasta gama de variantes, sin —con todo— existir una que pueda maximizar todos ellos simultáneamente (Waddock y Graves, 1997).

1.1.1.2 Eficiencia Gubernamental

Eficiencia, proviene del latín *efficientia*, lo cual significa acción, fuerza, producción. Es importante establecer claridad en el concepto que se está tratando, para evitar confusión con otros significados como los de eficacia y efectividad, los cuales tienen un sentido diferente. Podemos definir un gobierno con eficiencia, como aquél que contiene la fuerza, para producir a través de sus acciones, cambios significativos y permanentes que beneficien a la colectividad, generando un sentimiento de bienestar y tranquilidad (Consultores Guerrero, 2012).

Confiar en que los mismos valores usados en el sector privado podrían ser adaptados en las administraciones públicas, conceptos como; calidad, eficiencia, competencia, transparencia, responsabilidad y eficacia, es casi una utopía, porque, aunque existen estrategias que lo hacen posible a través de programas de mejora continuos. ¿Cómo se puede producir una mayor calidad en el producto-servicio que brinda la administración pública? Simplemente buscando los mejores empleados, totalmente comprometido en la calidad de la atención que se pretende proporcionar a la ciudadanía, para que dicho producto-servicio sea de lo mejor (Consultores Guerrero, 2012).

El artículo 115 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, establece en el tercer apartado los servicios que los ayuntamientos deberán proporcionar, sin más, no existe otro mandato superior a nuestra ley superior, sin embargo el proporciénelos y más que todo, de qué manera proporciénelos dependerá exclusivamente de la propia administración. En conclusión, sí la costumbre de adoptar

administraciones con el viejo modelo burocrático, sigue presente en el gobierno, los cambios significativos que la administración pública necesita, serán más lentos y la modernidad llegara tarde, generando un endeudamiento y una parálisis, en el desarrollo, que no beneficia ni a la sociedad, ni al Estado (Consultores Guerrero, 2012).

1.1.1.2 Eficiencia de negocios

En la página electrónica sobre educación financiera del Banco de México, EducaBanxico.org.mx, donde contesta las preguntas frecuentes sobre la inflación y habla sobre la importancia de la estabilidad de los precios. Se menciona sobre la eficiencia económica, que una de las cuestiones fundamentales en el ámbito económico es cómo asignar recursos naturalmente limitados, como trabajo y capital, en la producción de bienes y servicios. La eficiencia económica ocurre cuando los recursos son asignados de tal forma que los agentes económicos maximizan sus beneficios, en tanto que los costos y el desperdicio se minimizan (ídem).

En una situación así, ningún agente puede mejorar su situación sin empeorar la de otro; la producción no puede incrementarse si no se incrementan también los insumos, además realizarse al menor costo por unidad. Dentro de un sistema económico, puede resultar una tarea muy difícil el decidir cómo asignar los recursos para lograr un estado tan particular como la eficiencia económica. Necesariamente los agentes económicos requieren información para decidir cómo utilizar sus recursos de la mejor manera posible. Esa valiosa información está dada por el sistema de precios. Así, por ejemplo, con la información de precios, los consumidores saben qué pueden comprar, los trabajadores pueden determinar dónde les conviene ofrecer sus servicios y los productores pueden decidir las cantidades a producir, de tal forma que todos maximicen sus beneficios. Entre más transparente y flexible sea la información de precios, más rápidamente podrá alcanzarse la eficiencia económica (Banxico. 2007).

Sobre este tema Raúl G. Morales (2015), escribió sobre la eficiencia en los negocios, en el sitio de internet www.market-ing.com, (dedicado a ingeniería de negocios), que el concepto de eficiencia ha sido ampliamente utilizado en el campo científico para medir el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles. En el mundo de los negocios, las condiciones de mercado demandan que los individuos y las organizaciones desarrollen conjuntamente nuevas competencias y que apliquen

sistemáticamente prácticas eficientes que contribuyan a lograr resultados satisfactorios. Algunos especialistas en el campo de los negocios hacen una distinción entre los conceptos de “Eficiencia” y “Eficacia”. Por ejemplo, Peter Drucker define “Eficiencia” como “la manera de hacer bien las cosas” y “Eficacia” como “el hacer las cosas correctas”.

Por su parte, la Norma ISO 9000 define "Eficiencia" como "relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados" y "Eficacia" como "grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

En la metodología del marketing de desarrollo de negocios, los dos conceptos están unidos como “Eficiencia”, buscando la optimización del proceso global a través de una “eficiencia combinada” de las tres áreas claves del proceso de negocios: Mercadotecnia, Ventas y Estrategia Empresarial.

1.1.1.3.1 La eficiencia en la Mercadotecnia.

Podemos ver el concepto de este tema, en el sitio de internet ‘market-ing.com’ (dedicado a ingeniería de negocios) de marzo del 2015. “Es la fracción del mercado potencial que se convierte en prospectos de ingresos e incrementa significativamente mediante la aplicación de algunas soluciones básicas como; El análisis del mercado, los sistemas de control comercial, las bases de datos estratégicos, la página web empresarial, el folleto institucional, Las presentaciones empresariales, la publicidad en medios, las exposiciones y seminarios, los módulos de información técnica y los canales de mercadeo”.

1.1.1.3.2 La eficiencia en las Ventas.

En el sitio web dedicado a la ingeniería de negocios, market-ing.com, del 2015. Se define la eficiencia en las ventas como; “Es la fracción del prospecto de ingresos que se convierte en ingresos por ventas, y que se mejora en forma espectacular al aplicar soluciones tales como: El proceso de ventas, la organización comercial, las técnicas de negociación, el banco de clientes activos, el catálogo de productos, Los sistemas de control de ventas, las propuestas técnicas, las propuestas comerciales, la presentación de propuestas, las estrategias de retención de clientes”.

1.1.1.3.3 La eficiencia en la Estrategia Empresarial.

La siguiente definición apareció publicada en el sitio web dedicado a la ingeniería de negocios, market-ing.com, el 02 de marzo del 2015, página 01 “La eficiencia en la Estrategia Empresarial es la piedra angular que define el éxito o el fracaso de cualquier negocio. Para maximizar la eficiencia de Estrategia Empresarial fracción de ingresos por ventas que se convierten en utilidad neta para la empresa se requiere trabajar en los siguientes aspectos: Los Valores/Visión/Misión, El portafolio de negocios, la ingeniería de procesos, los sistemas de control empresarial, la ventaja competitiva, los costos de producción, la estrategia de precios, el análisis de rentabilidad, las decisiones financieras, la planeación estratégica, las alianzas estratégicas, la administración del conocimiento, el desarrollo de capital humano, la mejora continua e innovación, los sistemas de calidad, los procesos de manufactura, las compras y logística, las tecnologías de información”.

1.1.1.4 Infraestructura

La provisión eficiente de los servicios de infraestructura es uno de los aspectos más importantes de las políticas de desarrollo, especialmente en aquellos países que han orientado su crecimiento hacia el exterior. Para la mayoría de los economistas, la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para la implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales. Por diversas razones, los países requieren ampliar y modernizar su infraestructura básica de acuerdo con estándares tecnológicos internacionales, lograr niveles máximos de cobertura del territorio nacional y satisfacer con eficacia las necesidades de servicios de infraestructura de los agentes económicos y las personas. Por otra parte, la adecuada disponibilidad de obras de infraestructura, así como la prestación eficiente de servicios conexos, contribuyen a que un país o región pueda desarrollar ventajas competitivas y alcanzar un mayor grado de especialización productiva (Rosas y Sánchez, 2004).

Existen varios rubros de infraestructura indispensables para poder atraer inversión extranjera directa en el sector manufacturero. En este texto la infraestructura que necesita un país para poder atraer inversión se dividirá en dos categorías: la infraestructura energética y la infraestructura logística. La primera corresponde a infraestructura que facilita ciertos insumos como el gas natural o la electricidad, mientras que la segunda es la que permite el comercio como son las carreteras, vías férreas o aeropuertos. Los insumos energéticos deficientes representan uno de los principales

lastres para la atracción de inversión. La escasez de gas natural que ha sufrido el país –producto de no tener una producción suficiente por parte de Petróleos Mexicanos ((PEMEX) ni ductos para transportarlo– como lo costoso que resulta para las empresas el servicio monopólico de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), afectan la competitividad del país (Toro, 2014).

Por otro lado, el costo oneroso de la energía eléctrica no es el único problema con el servicio de la CFE: la conexión a la red es uno de los problemas recurrentes que tienen las empresas. Pese a que las redes eléctricas han permitido que el 98.3% de la población esté conectada a la electricidad, la expansión de las redes de media y baja tensión es importante para garantizar que las empresas establecidas en el territorio nacional puedan contar con electricidad. El 54% de los parques industriales tuvo que construir su propia subestación eléctrica y luego el 82% de ellos tuvo que regalársela a la CFE para poder conectarse a la red eléctrica; este tipo de prácticas monopólicas de la CFE son inusitadas para los inversionistas extranjeros. Se supone que la Reforma Energética resolverá la insuficiencia de la red de transporte de gas natural y mejorará la calidad de la red de transmisión y distribución eléctrica para capitalizar las ventajas de la creación de un mercado mayorista competitivo de generación eléctrica (ídem).

Pese a que México cuenta con una posición geográfica privilegiada al compartir una de las fronteras más grandes del mundo con Estados Unidos y con una multiplicidad de tratados comerciales, no puede aprovechar adecuadamente estas bondades por los rezagos en su infraestructura en materia logística. El Índice de Desempeño Logístico 2012 sitúa a México a nivel global en la posición 47, mientras que Estados Unidos y China se ubican en los lugares 9 y 26, respectivamente. Si se consideran áreas específicas, México ocupa las posiciones 47, 43, 44, 49 y 55 en cuanto a infraestructura, envíos internacionales, calidad y competencia logística, transporte y tiempos de entrega, respectivamente. La pobre estructura logística que predomina en México tiene un efecto negativo sobre el proceso de obtención de insumos, manejo de inventarios, la competitividad de los precios de los productos, los niveles de confiabilidad del proceso productivo para los inversionistas, el proceso mismo de producción –al incrementar el costo de traslado de la mano de obra a sus centros de trabajo– y, finalmente, la cadena de valor agregado. La gran pregunta que tendría que hacerse es ¿por qué si los gobiernos en México destinan tantos recursos a la infraestructura tenemos tantas deficiencias en ese rubro? Una explicación que se ha dado estriba

en el hecho que los proyectos de infraestructura son improvisados por motivos políticos, sin una adecuada gerencia que planee, organice, controle y coordine todas las fases de los mismos para evitar retrasos y sobrecostos. La inadecuada evaluación de los proyectos en México genera costos en promedio 34% superiores a lo originalmente presupuestado y con retrasos de alrededor de 19 meses (ibídem).

1.1.2 La economía monetaria: dinero e inflación

El aumento descontrolado de los precios tiene varias implicaciones negativas para la economía. Si los precios aumentan constantemente, resulta difícil para una familia saber cuánto dinero requiere para adquirir los bienes que necesita, o si el valor de su dinero es el mismo para comprar lo que acostumbra; las empresas no pueden hacer una estrategia de negocios al desconocer el monto en el que se incrementarán sus insumos, además se ven forzadas realizar frecuentes cambios de precios, lo que les genera costos; en las negociaciones salariales, los trabajadores tendrían que prácticamente adivinar cuanto subirán los precios el año entrante para hacer sus peticiones y lo más probable es que decidan cubrirse contra la inflación esperada pidiendo aumentos cada vez mayores, avivando la espiral inflacionaria; los inversionistas no podrían determinar razonablemente los niveles de tasas de interés ni los rendimientos de sus inversiones, por lo que podrían postergarlas o cancelarlas. Una mayor variabilidad en los precios relativos provoca severas distorsiones e ineficiencia en la asignación de los recursos, lo que a su vez se traduce invariablemente en una pérdida de competitividad y de actividad económica (Banxico, 2003).

Así, con aumentos generalizados y constantes de precios la planeación económica resulta difícil e incierta, lo que inhibe las inversiones productivas y el empleo, limita la formación de patrimonios y el ahorro, e impide la construcción de obras de infraestructura que requieren de un plazo largo para su realización. Desafortunadamente, varios países (entre ellos México) han padecido de períodos de inestabilidad de precios, con las consecuencias adversas que este fenómeno tiene asociadas. Precisamente la experiencia previa ha permitido consensuar, entre círculos académicos y de gobierno, el hecho que para obtener mayores niveles de inversión y de crecimiento económico, así como y mejores niveles de vida, es necesario contar con un entorno de estabilidad de precios que permita la planeación económica y mantenga el valor del dinero a lo largo del tiempo. Por lo

anterior, el objetivo principal del Banco de México es el de procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, tarea que se logra con la estabilidad de precios (Banxico, 2003).

Según aparece en la página de internet Banxico.org.mx, donde se divulga información sobre la política monetaria e inflación del Banco de México, la definición de lo que es la inflación, es la siguiente; es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo. El aumento de un sólo bien o servicio no se considera como inflación. Si todos los precios de la economía aumentan tan solo una vez tampoco eso es inflación”. “Ante la imposibilidad de dar seguimiento a todos los precios de la economía, se selecciona una canasta con productos representativos que consumen los hogares de una sociedad. Con base a dicha canasta y a la importancia relativa de sus productos, se calcula un indicador que representa a los precios de todos los productos y servicios de una economía. A este indicador se le conoce como índice de precios, cuya variación porcentual sirve para medir la inflación.

Los logros en materia de estabilización en México han sido notables. Esto ha sido el resultado, en parte, de aplicar la política monetaria bajo un esquema de objetivos de inflación. El contar con un régimen cambiario de flotación y el haber alcanzado una inflación baja y estable, se ha traducido en importantes ventajas para el funcionamiento de la economía: Reducción de las tasas de interés real y nominal, la moderación del traspaso de las perturbaciones del tipo de cambio a la inflación y a sus expectativas, una menor persistencia del proceso inflacionario (Banxico, 2008).

El objetivo fundamental de las políticas públicas es contar con una economía que crezca más rápido y de manera sostenida, el Banco de México tiene el deber de contribuir a esa finalidad perseverando en el mantenimiento de la estabilidad de precios, para lograr este objetivo, el Banco de México cuenta con el marco legal y los instrumentos apropiados, como la política monetaria, junto con un manejo responsable de las finanzas públicas y el régimen de tipo de cambio flexible, han permitido reducir la inflación de manera significativa, lo que a su vez se ha traducido en beneficios tangibles para la población (Banxico, 2008).

1.1.2.1 Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIE)

La (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio) (TIIE) es una tasa representativa de las operaciones de crédito entre bancos. La TIIE es calculada diariamente (para plazos 28, 91 y 182 días) por el Banco de México con base en cotizaciones presentadas por las instituciones bancarias mediante un mecanismo diseñado para reflejar las condiciones del mercado de dinero en moneda nacional. La TIIE se utiliza como referencia para diversos instrumentos y productos financieros, tales como tarjetas de crédito (Banxico, 2007).

La (TIIE) es la tasa a la cual los bancos se prestan recursos entre sí en el mercado interbancario, es decir, el precio del dinero que reciben por no tener los recursos suficientes para cubrir la demanda de créditos de sus cuentahabientes entre los mismos bancos, la TIIE representa la tasa a la cual pueden pedir prestado el faltante en el mercado por parte de los inversionistas o ahorradores, también puede ser la tasa de interés a la cual pueden prestar sus excedentes entre ellos mismos y puede interpretarse también como el costo de oportunidad, en todos los casos la TIIE significa el costo de los recursos para otorgar créditos (IDEN, 2013).

De la publicación en el sitio web, Iden.worldpress.com de mayo 13, 2013 se extrae que la tasa TIIE es calculada por el Banco de México con base en cotizaciones presentadas por las instituciones de banca múltiple mediante un mecanismo diseñado para reflejar las condiciones del mercado de dinero en moneda nacional, algo así como una subasta promedio de todos los postores, siendo esta la principal indicadora del costo del dinero y es por sí misma un indicador de estabilidad a nivel nacional, ya que al mantenerse en un nivel controlado y no presentar altibajos representa una economía sana y sólida que ha de soportar la emisión de los créditos y ofrece una factibilidad de cobro de los mismos.

Por lo anterior, la TIIE es la tasa base de prácticamente cualquier crédito, esta se utiliza como el indicador de ganancia mínima que deberá aceptarse por otorgar préstamos entre las instituciones financieras y también puede tomarse como regulador del costo del dinero, es a esta tasa a la que se le incrementan puntos a fin de obtener un mayor rendimiento por el préstamo otorgado, es decir, si un contrato por un crédito dice en la cláusula de intereses "...TIIE más diez puntos porcentuales..." o "...el equivalente a la TIIE más seiscientos puntos base..." significa que los puntos se deberán adicionar al valor de la TIIE para obtener la tasa de interés que deberá pagarse (IDEN, 2013).

El Banco de México tiene como objetivo prioritario procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional. Para alcanzar el control sobre la inflación que requiere este mandato, el Instituto Central debe definir un objetivo operacional que guíe la instrumentación de su política monetaria. A partir del 21 de enero de 2008, el Banco de México adoptó como objetivo operacional la tasa de interés interbancaria (TIIE), a un día (“tasa de fondeo bancario”) en sustitución del saldo sobre las cuentas corrientes que la banca mantiene en el propio Banco (objetivo conocido como el “corto”). Es muy importante destacar que estos cambios no tienen ninguna implicación sobre la postura de política monetaria del Banco de México.

Los bancos centrales hacen un análisis continuo de la evolución de los precios y de las perspectivas inflacionarias como apoyo en la conducción de su política monetaria. También dan seguimiento a los principales indicadores económicos determinantes de la inflación, entre los que destacan: el entorno externo y el tipo de cambio; las remuneraciones, salarios, empleo y costos unitarios de la mano de obra; la oferta y demanda agregadas; precios administrados y concertados; finanzas públicas; y, agregados monetarios y crediticios (Banxico, 2007).

En el anexo 3 del Informe sobre Inflación Julio-septiembre 2007 del Banco de México, Dice que un banco central no puede controlar directamente la inflación ni las variables que la determinan. Sin embargo, los bancos centrales sí cuentan con los instrumentos necesarios para afectar de manera directa a un grupo de variables nominales que, a su vez, tienen impacto sobre los determinantes de la inflación. A este grupo de variables se les conoce como “objetivos operacionales” y comprenden, entre otras, a las tasas de interés de corto plazo y a los saldos de las cuentas corrientes de la banca en el banco central. En la instrumentación de su política monetaria el banco central debe elegir uno de estos objetivos operacionales (Banxico. 2007, pág.01)

A partir de 2003 el Banco de México realizó algunas modificaciones encaminadas a la instrumentación de su política monetaria. En primer lugar, el objetivo sobre las cuentas corrientes de la banca dejó de fijarse sobre los saldos acumulados y comenzó a determinarse sobre el saldo final diario. Adicionalmente, el Banco decidió anunciar su postura de política monetaria en fechas predeterminadas en lugar de hacerlo en cualquier momento (Banxico, 2007).

La necesidad de restringir la política monetaria llevó al Banco de México, en abril de 2004, a complementar el anuncio del nivel del “corto” con señalamientos más precisos sobre el nivel deseado de las “condiciones monetarias” o tasas de interés. Específicamente, a través de sus comunicados, el Banco logró que las tasas de interés de fondeo interbancario a un día se ajustaran en movimientos puntuales y estables. A partir de 2003 el Banco de México realizó algunas modificaciones encaminadas a la instrumentación de su política monetaria. En primer lugar, el objetivo sobre las cuentas corrientes de la banca dejó de fijarse sobre los saldos acumulados y comenzó a determinarse sobre el saldo final diario. Adicionalmente, el Banco decidió anunciar su postura de política monetaria en fechas predeterminadas en lugar de hacerlo en cualquier momento. La necesidad de restringir la política monetaria llevó al Banco de México, en abril de 2004, a complementar el anuncio del nivel del “corto” con señalamientos más precisos sobre el nivel deseado de las “condiciones monetarias” o tasas de interés. Específicamente, a través de sus comunicados, el Banco logró que las tasas de interés de fondeo interbancario a un día se ajustaran en movimientos puntuales y estables (Banxico, 2007).

Para llevar a cabo el cambio hacia un objetivo operacional de tasas de interés se implementarán las adecuaciones siguientes a partir del 21 de enero de 2008. Se eliminará el objetivo operacional sobre el saldo diario (“corto”) de las cuentas corrientes de los bancos con el Banco de México y se sustituirá por una tasa objetivo para las operaciones de fondeo bancario a plazo de un día. Las operaciones de mercado abierto tendrán como objetivo llevar a cero el saldo agregado de las cuentas corrientes de los bancos al final del día. El Banco de México continuará inyectando o retirando toda la liquidez faltante o sobrante del sistema a través de estas operaciones. Las tasas a las que se remuneran excedentes en las cuentas corrientes o se cobran los sobregiros seguirán siendo de cero y de dos veces la tasa de fondeo bancario a plazo de un día, respectivamente (Banxico, 2007).

1.1.2.2 Tasa de inflación acumulada (TIA)

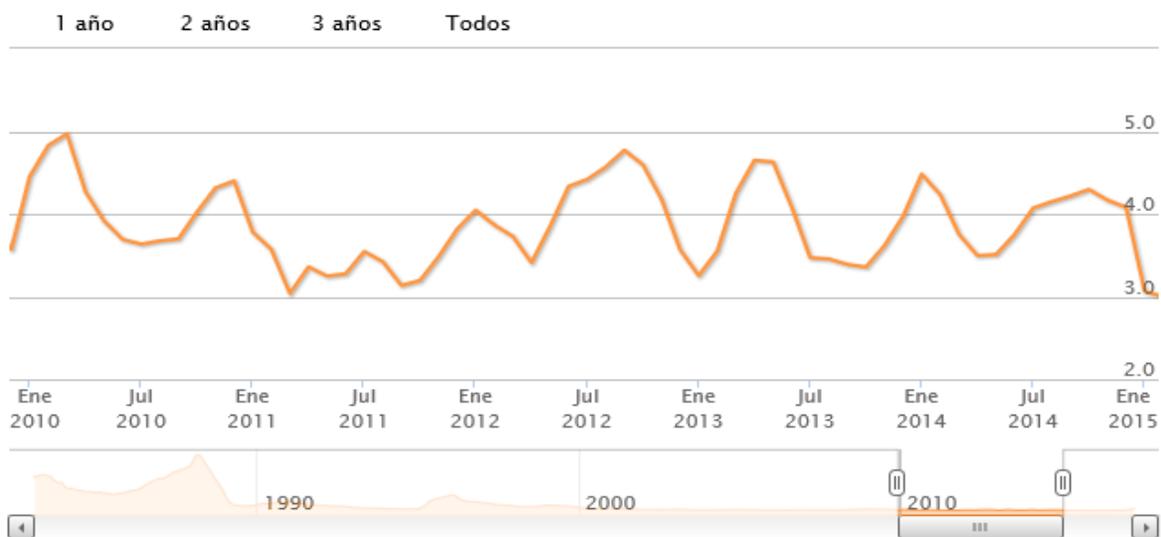
Según aparece en el Economista.com.mx de agosto 24, 2015, (página 01 del artículo *La inflación se mantiene en mínimos históricos*). “De acuerdo con Arturo Vieyra, economista de Banamex, todavía no hay una evidencia clara del traspaso de la depreciación cambiaria a los precios”. Explica que el incremento anual de los precios de las mercancías distintas de alimentos se desaceleró hasta 2.49% anual en la primera mitad de agosto desde 2.62 % de la segunda mitad de julio. Éste es el

rubro donde puede apreciarse de forma más evidente el traspaso del tipo de cambio a la inflación. Enfatizó que “tampoco existe evidencia de impactos indirectos o de segunda ronda en el resto de los segmentos del INPC” (Morales, 2015).

Aun así, los precios al consumidor en el cierre de 2014 superaron el objetivo de inflación del Banco de México (BANXICO), que es de 3%, más o menos un punto porcentual. El índice subyacente, considerado un mejor parámetro para medir la trayectoria de los precios porque elimina algunos productos de alta volatilidad, subió 0.23% respecto al mes previo. En tanto, la inflación subyacente interanual —la que vigila el banco central para sus decisiones de política monetaria— se ubicó en 3.24%, según muestra la figura 1.1 (INEGI, 2014).

Figura 1.1

Tasa de Inflación Acumulada (TIA), porcentajes– INPC: inflación general ene 2010 a dic 2014.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), consultada en su página de Internet: <http://www.inegi.org.mx/>.

Crecimiento económico: PIB y PIB per cápita

En la primera página del artículo *Los Indicadores Económicos* que apareció publicada por Alfonso Sanper en abril 22, 2012., Encontramos la siguiente definición: “El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de

bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas”.

Igualmente, Eliana Jaramillo en el artículo publicado en el sitio web Prezi.com, del 22 de noviembre de 2014, *PIB-producto Interno Bruto*, nos dice que el PIB Indica la competitividad de las empresas. Es así que, si la producción de las empresas mexicanas no crece a un ritmo mayor, significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco crece al ritmo deseado. Si el PIB crece por abajo de la inflación significa que los aumentos salariales tenderán a ser menores que la misma. Un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión no especulativa, es decir, inversión directa en empresas; y también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo (Jaramillo, 2014).

El director de las carreras de Economía de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe, Raymundo Tenorio. Dijo por su parte “El PIB muestra que el bienestar promedio también está estancado y que los mexicanos que acaban de nacer no pueden aspirar a un mayor bienestar que los que nacieron hace dos años. Es un reflejo de que la economía no avanza” Agregó que, aunque la economía crece, el avance no es el mismo que la tasa de crecimiento poblacional. Por ejemplo, mientras que el PIB per cápita creció 0.02% anual en el segundo trimestre, la población mexicana lo hizo en 1.12%. Un alza en el precio del dólar ayudó al marginal incremento en el PIB per cápita, ya que en promedio se cotizó en 12.9973 pesos. Comparado con los tres primeros meses del año, el PIB per cápita registró un avance de 2.69%. Medido en pesos el producto per cápita sumó 139,205 pesos frente a los 133,559 pesos de 2013. En el período de referencia, el PIB a precios corrientes sumó 16.642 billones de pesos, cifra 5.39% mayor a los de 2013 (Luna, 2014).

El PIB de México en 2014 ha crecido un 2,1% respecto a 2013. Se trata de una tasa 7 décimas mayor que la de 2013, que fue del 1,4%. En 2014 la cifra del PIB fue de \$1.282.725 Millones (USD), con lo que México es la economía número 15 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en México creció \$20.475 Millones (USD), respecto

a 2013. El PIB Per cápita de México en 2014 fue de \$10.715 (USD), \$54 (USD) mayor que el de 2013, que fue de \$10.661 (USD). Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2004 cuando el PIB per cápita en México era de \$7.270 (USD). Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, México se encuentra en el puesto 69 de los 196 países de los que publican este dato (Datos macró, 2015).

1.1.3.1 Mercado de trabajo y desempleo

La pobreza en las sociedades modernas está asociada a la falta de oportunidades de la población en edad de trabajar para encontrar una ocupación adecuadamente remunerada en una economía cuya producción es cada vez más tecnificada. Es así que el crecimiento económico no conduce necesariamente a la utilización plena de la mano de obra disponible, la que en el caso de los países menos desarrollados es usualmente abundante y poco calificada. Si a ello añadimos que la competencia global y la apertura comercial de los últimos veinte años han implicado la reconversión de buena parte de los sectores de la industria y los servicios hacia el uso de nuevas tecnologías, ahorradoras de mano de obra –lo que, a su vez, ha ocasionado desplazamientos internos de mano de obra que no han sido cabalmente absorbidos por los sectores en crecimiento– tenemos una tendencia general al desempleo y al subempleo en todas las economías incorporadas al mercado global. Esta tendencia es más acentuada en aquellas sociedades con un nivel de desarrollo menor, lo cual se ve agudizado por la carencia de mecanismos de compensación por desempleo a cargo del Estado. Se trata, pues, de un problema social creciente asociado a la modernidad. El desarrollo más reciente de la sociedad industrial ha significado excluir de las actividades productivas a un número de personas que va en aumento, sobre todo en aquellos países cuya falta de recursos no permite una jubilación digna a los empleados viejos y la capacitación de los jóvenes en actividades con técnicas modernas (Ruiz, P. y Ordaz, J., 2010).

La falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México. La carencia de empleo es una de las expresiones más agudas de la pobreza. Este fenómeno de escasez de empleo, aunado a las diferencias salariales de México con Estados Unidos explica, en gran medida, el fenómeno migratorio de mano de obra mexicana a ese país. La oleada migratoria, aunque no puede considerarse un fenómeno nuevo, ha adquirido mayores proporciones y algunas

características diferentes a las de las anteriores. Para el gobierno mexicano el desempleo representa hoy el reto más importante en materia de política económica para el país. La capacidad de la economía mexicana para generar empleos productivos, al menos al mismo ritmo que crece la población en edad laboral, es uno de los principales retos que ha enfrentado el país desde principios de los ochenta. Se puede afirmar, sin duda, que se mantendrá como el principal reto del futuro si no se reactiva realmente el crecimiento económico y se emplea productivamente la creciente oferta de mano de obra (Ruiz, P. y Ordaz, J., 2010).

Según nos dice María del Pilar Martínez en el artículo publicado en *El Economista*, en mayo 17, 2015, *Desempleo, con su menor nivel en cinco años*. En el primer trimestre del 2015, en el país, se registró una de las menores tasas de desempleo desde hace cinco años, al ubicarse en 4.2% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que significa que al menos 2.2 millones de personas no tuvieron ocupación, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (Ver figura 1.2.). Cabe destacar que en el mismo período del año previo la desocupación fue de 4.8 por ciento. Mientras que en la informalidad laboral el INEGI destacó que todas las modalidades de empleo informal sumaron 28.7 millones de personas, para un aumento de 0.8% respecto del mismo periodo del 2014 (57.6% de la población ocupada). Asimismo, entre enero y marzo del 2015, la PEA fue de 52 millones (59.2% del total), cuando un año antes había sido de 51.6 millones (59.8%), de tal manera que se registró un incremento 449,000 personas como consecuencia del crecimiento demográfico. Mientras que 77.6 de cada 100 hombres son económicamente activos, en el caso de las mujeres 42.5 de cada 100 están en esta situación (Martínez, M. 2015).

Figura 1.2

Mejora Empleo – Tasa de desocupación acumulo dos trimestres de baja, Tasa de desempleo

MEJORA EMPLEO

La tasa de desocupación acumuló dos trimestres de baja.



Fuente: El Economista. Consultada en su página de Internet, en 20 de diciembre de 2016: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/05/17/desempleo-su-menor-nivel-cinco-anos>

1.1.3.2 Economía Internacional

La economía internacional comprende naciones soberanas, y cada una es libre de escoger sus propias políticas económicas. Desgraciadamente, en una economía mundial integrada, las políticas económicas de un país afectan también, normalmente, a los demás países. Los distintos objetivos de los países suelen generar conflictos de intereses. Incluso cuando los países tienen objetivos similares, pueden experimentar pérdidas si falla la coordinación de sus políticas. Un problema fundamental de la economía internacional es cómo conseguir un grado aceptable de armonía entre el comercio internacional y las políticas monetarias de los diferentes países, sin un gobierno mundial que les diga qué hacer. Durante los últimos 60 años, las políticas de comercio internacional han estado regidas por un tratado internacional conocido como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT); y, desde 1994, las reglas han sido impuestas por una organización internacional, la Organización Mundial del Comercio, que puede decir a los países, incluyendo a Estados Unidos, que sus políticas incumplen los acuerdos anteriores. Aunque la cooperación entre las políticas comerciales internacionales tiene una tradición bien establecida, la coordinación de las políticas macroeconómicas internacionales es un tema más nuevo y más incierto. Sólo en los últimos años se han formulado con total precisión por parte de los economistas los argumentos a

favor de la coordinación de las políticas macroeconómicas. Con todo, los intentos de coordinación macroeconómica internacional ocurren cada vez con más frecuencia (Krugman y Obstfeld, 2006).

La Organización de Naciones Unidas, según un adelanto de su informe anual sobre las perspectivas de la economía global, prevé que el Producto Interior Bruto (PIB) mundial avance un 3,1% en el 2015 y un 3,3 % en el 2016, frente al 2,6 % con el que espera que se cierre este año, advirtió que las previsiones podrían caerse por numerosos riesgos, que incluye la baja de precios de materias primas. La economía mundial registrará una ligera aceleración en 2015 y 2016, según aseguró este miércoles la ONU, que sin embargo alertó de la existencia de numerosos riesgos que pueden echar por tierra esas expectativas.

En el 2014, la economía mundial creció de forma moderada y desigual, lastrada aún por las consecuencias de la crisis financiera, por nuevas crisis geopolíticas como la de Ucrania y problemas como el ébola, según la ONU, factores que siguen planeando sobre el futuro. Los expertos de la ONU recuerdan que las cifras de desempleo en algunas regiones siguen en niveles históricos, aunque la destrucción de puestos de empleo parece haberse detenido. La evolución de los precios es muy desigual, con riesgos de deflación en la zona euro y con una inflación muy alta en algunos países en desarrollo (Portafolio.co, 2014).

El artículo de la agencia EFE, intitulado *ONU prevé una leve aceleración económica en el mundo en 2015 aunque advierte riesgos*, publicado en diciembre 10, 2014, en la revista de economía Emol.com. Se señala en la primera página, que la ONU espera que el comercio mundial repunte moderadamente y que los ajustes fiscales en las economías desarrolladas, aunque continuarán, serán menores. Señaló el principal responsable del estudio, Pingfan Hong. “Aunque algunos indicadores económicos son positivos y se están moviendo en la buena dirección para una potencial vuelta gradual a un crecimiento económico consistente, hay muchos riesgos e incertidumbres”.

Entre los países ricos, la ONU espera que el crecimiento se acelere de forma clara en Estados Unidos, pasando de un 2 % este año a un 2,8 % el próximo y un 3,1 % en el 2016. Sin embargo, la evolución en la zona euro seguirá siendo muy moderada, con una previsión de crecimiento del 1,3 % y del 1,7 %, respectivamente, desde el 0,8 % de este año. Entre las economías en desarrollo, la

región de América Latina mejorará desde el 1,3 % proyectado para este año hasta el 2,4% en el 2015 y el 3,1 % en el 2016. La ONU espera una recuperación de las inversiones, con grandes proyectos en países como Brasil, México y Chile, y una política monetaria favorable para la actividad. Los riesgos llegan por el menor crecimiento chino y bajos precios de las materias primas (Portafolio.co, 2014).

1.1.3.3 Instrumentos de política macroeconómica

En la macroeconomía los objetivos claves de la política económica suelen ser la producción, el empleo, y la estabilidad de precios, pero el objetivo principal es conseguir alcanzar un fuerte y sostenido crecimiento de la producción, reducir la tasa de desempleo lo máximo posible y en mantener el nivel general de precios estable.

Para conseguir estos objetivos se usan los instrumentos de política económica, que son aquellas herramientas que el estado tiene para trabajar y están integradas por el conjunto de medidas gubernamentales que sirven para marcar el rumbo de la economía de un país. Según dice Javier Bartolomé, en su artículo, ¿Qué son los instrumentos de política macroeconómica?, publicado en abril 21, 2016, en el sitio web adconsultora.com usualmente están englobadas en tres categorías:

- 1) La política monetaria: Se recurre a ella para tratar de estabilizar la actividad económica, (se trata más ampliamente en el apartado 1.1.3.3.2).
- 2) La política fiscal: Incide sobre las rentas y el consumo de los individuos y ofrece incentivos a la inversión y otras decisiones económicas, (se trata más ampliamente en el apartado 1.1.3.3.1).
- 3) La política Mixta: Una combinación de estas dos políticas (Fiscal y Monetaria). Hay otros instrumentos como la política de rentas, la cambiaria, etc. Pero las nombradas anteriormente son las más importantes (Bartolomé. 2016).

Inciden reduciendo las rentas de los individuos (gastos de bienes y servicios y ahorro) que influyen en la producción y en la inversión tanto a corto como largo plazo. También inciden sobre los precios de los bienes y de los factores de producción y por tanto afectan a los incentivos y a la conducta de los individuos. Hay otras políticas macroeconómicas, las autoridades económicas se ocupan del sector exterior mediante:

- 1) la política comercial, a través de los aranceles, contingentes u otros mecanismos trata de estimular las exportaciones netas.

2) La gestión financiera internacional, una variable clave es el tipo de cambio, generalmente los países adoptan como parte de su política monetaria sistemas para regular su mercado de divisas. Esto sistema pueden ser optar por dejar que los tipos de cambio se determinen por la oferta y la demanda en el mercado de divisas u establecer un tipo de cambio fijo frente a otras monedas. Las condiciones de oferta se integran en las políticas de oferta que propician los incentivos al trabajo y a la producción, así como la incorporación de mejoras tecnológicas (Forexeco, 2011).

1.1.3.3.1 Política fiscal

La política fiscal: se refiere a las decisiones del Gobierno sobre el nivel del gasto público y los impuestos. Incide sobre las rentas y el consumo de los individuos y ofrece incentivos a la inversión y otras decisiones económicas. El gasto público incluye las compras del estado y las transferencias del estado. El gasto público es uno de los componentes que integran el nivel global de gasto de la economía y uno de los determinantes del nivel de PIB (Forexeco, 2011).

En la página electrónica Enciclopediafinanciera.com, El autor del artículo *Política Fiscal*, Alejandro Bujan Pérez nos dice que, en economía, la política fiscal se puede definir como el uso del gasto público y la recaudación de impuestos para influir en la economía. La política fiscal puede ser contrastada con el otro tipo principal de la política económica, la política monetaria, que intenta estabilizar la economía mediante el control de las tasas de interés y la oferta de dinero. Los dos principales instrumentos de la política fiscal son el gasto público y los impuestos.

Los cambios en el nivel y la composición de los impuestos y el gasto público pueden influir en las siguientes variables en la economía:

- La demanda agregada y el nivel de actividad económica
- El patrón de asignación de recursos
- La distribución de los ingresos

Alejandro Bujan Pérez nos dice también en el artículo *Política Fiscal*, publicado en la página electrónica Enciclopediafinanciera.com, que la política fiscal se refiere al efecto global de los resultados del presupuesto en la actividad económica.

Las tres posiciones posibles de la política fiscal son: expansiva, contractiva y neutral:

Una Política Fiscal Expansiva implica un aumento neto del gasto público a través de aumentos en el gasto público o una menor recaudación fiscal o una combinación de ambos. Esto dará lugar a un déficit presupuestario mayor o un menor superávit. Política fiscal expansiva se asocia generalmente con un déficit fiscal (Bujan. 2012).

Una Política Fiscal Restrictiva o Contractiva se produce cuando el gasto neto del gobierno se reduce ya sea a través mayor recaudación fiscal o reducción del gasto público o una combinación de los dos. Esto llevaría a un déficit fiscal menor o un mayor superávit que el gobierno se había, o un superávit si el gobierno se había un presupuesto equilibrado (Bujan, 2015)

La política de contracción fiscal aparece asociada generalmente con unos tipos de política fiscal superávit. La idea de utilizar la política fiscal para luchar contra la recesión fue presentada por John Maynard Keynes en la década de 1930, en parte como respuesta a la Gran Depresión. (Enciclopedia Financiera, 2015).

1.1.3.3.2 Política Monetaria

La política monetaria: Se recurre a ella para tratar de estabilizar la actividad económica y evitar o paliar los inconvenientes derivados de los ciclos económicos. Para ello controlan la evolución de la cantidad de dinero, el crédito y en general el funcionamiento del sistema financiero que influiría en los tipos de interés, en la inversión (y por tanto en el PIB), en el nivel general de precios, en los tipos de cambio, en los precios de la acción y en el de las viviendas. La política monetaria, a través del control de la oferta monetaria por parte del banco central y su capacidad de incidir sobre el tipo de interés y las condiciones crediticias, afecta al gasto de los sectores de la economía sensibles a los tipos de interés como la inversión empresarial, el consumo y las exportaciones netas. De esta forma la política monetaria influye tanto en el PIB efectivo como en el potencial, así como en los precios (Forexeco, 2011).

Así vemos que el supuesto de que un país puede utilizar políticas monetarias, fiscales y del tipo de cambio para modificar los niveles de empleo y producción dentro de sus fronteras. y que las condiciones macroeconómicas en el resto del mundo no se veían alteradas por las acciones del país, es por lo general falso: cualquier variación del tipo de cambio real de un país implica, automáticamente, una variación en sentido opuesto de los tipos de cambio reales de los otros países,

y cualquier cambio del gasto interno total de un país es probable que altere su demanda de productos del extranjero (Krugman y Obstfeld, 2006).

A menos que el país sea insignificamente pequeño, los acontecimientos dentro de sus fronteras afectan a las condiciones macroeconómicas en el exterior y, por ello, complican la tarea de los que toman las decisiones de política económica en los demás países. La interdependencia inherente a las economías abiertas ha hecho más difícil, en ocasiones, que los países consigan objetivos como el pleno empleo y la estabilidad de precios. Las relaciones de interdependencia dependen a su vez de los sistemas monetarios y de tipos de cambio adoptados (un conjunto de instituciones denominadas sistema monetario internacional) (Krugman y Obstfeld, 2006).

En una economía abierta, la política macroeconómica tiene dos objetivos básicos, el equilibrio interno (pleno empleo y estabilidad de precios) y el equilibrio externo (evitar excesivos desequilibrios en los pagos internacionales). Puesto que un país no puede alterar su situación de pagos internacionales sin provocar automáticamente un cambio de igual magnitud y sentido contrario en la situación de los pagos del resto del mundo, la persecución de los objetivos macroeconómicos por parte de un país influye, inevitablemente, en cómo alcanzan los suyos los demás países (Krugman y Obstfeld, 2006).

1.1.4 Perspectivas de la situación económica de México

Según señala Ricardo Vázquez (2015), en la página 22 de su artículo; *Perspectivas Económicas: México 2015*, publicado en la revista electrónica www.realstatemarket.com. La expectativa en el desempeño de la economía de México presenta pronósticos favorables. A pesar de la situación derivada de los precios del petróleo, los pronósticos para el Producto Interno Bruto (PIB) de México, respecto a 2014, son de crecimiento, con niveles de entre 3 y 4 por ciento. En este sentido, durante el seminario *Perspectivas Económicas 2015: Reformas en Acción*, organizado por el ITAM—donde se concluyó que México tendrá un mejor desempeño económico—, el gobernador del Banco de México, Agustín Carstens, señaló que el reto del país no sólo está en generar un crecimiento económico superior al 3%, sino que éste se dé sin provocar presiones inflacionarias, debido a los riesgos ante la volatilidad externa. Es por esto que resulta vital poner atención en los efectos que

puedan tener las constantes caídas en el precio del petróleo y una apreciación del dólar frente a otras monedas. (Vázquez, 2015).

Según un reporte de Grupo Financiero Santander, la economía nacional se verá favorecida por el sector exportador no petrolero y la expansión de la economía estadounidense; así lo expresa, Ricardo Vázquez (2015), en *Perspectivas Económicas: México 2015*, página 23. Igualmente, prevé un panorama de crecimiento debido a la implementación de la reforma energética en su fase inicial, así como el incremento en los salarios reales y el empleo. Sin embargo, pone énfasis en que se debe estar al tanto de la variación en los precios del petróleo y de la producción petrolera, además de posibles escenarios de volatilidad financiera, asociados a la normalización de la política monetaria de Estados Unidos (Vázquez, 2015).

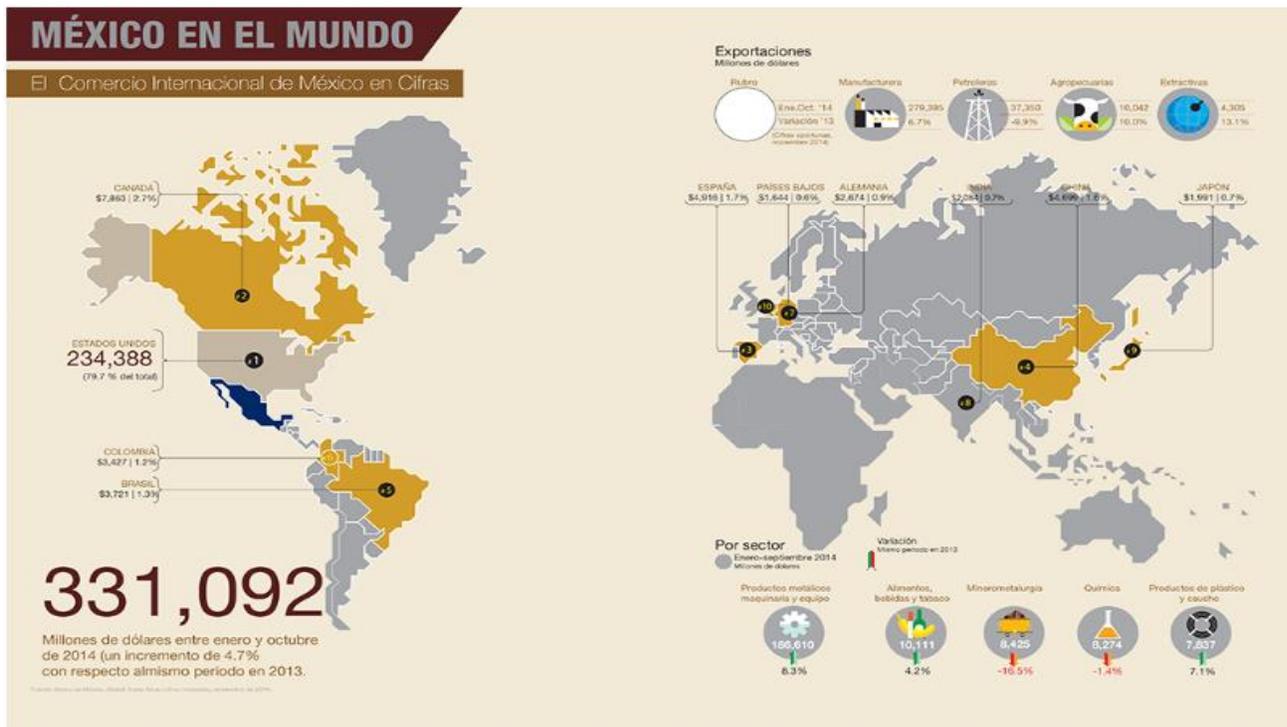
En la revista electrónica www.realstatemarket.com, se publicó en artículo *Perspectivas Económicas: México 2015*. de Durante el primer semestre de 2014, la reforma fiscal, junto con un crecimiento y una dinámica relativamente baja, estuvo por debajo de las expectativas que se tenían, aunados a la caída en el volumen de producción de petróleo y lo que conlleva en materia de inversión para Pemex. En contraparte, el empleo formal mostró un aumento visible, aun cuando dicho acontecimiento presenta controversia por parte de los analistas, ya que algunos afirman que el crecimiento se debe a las nuevas condiciones del seguro social, que incentivaron el registro de empleos que ya existían pero que no se encontraban inscritos en dicha institución. Bajo este contexto el empleo puede considerarse como un precursor del consumo, aunado al incremento real de los salarios de 0.7%, a pesar de que la inflación se encuentre en una cifra superior al 4 por ciento. (Vázquez, 2015).

A decir de Ricardo Vázquez (2015), en la página 30 de *Perspectivas Económicas: México 2015*, publicado en www.realstatemarket.com. Las fluctuaciones que ha presentado el dólar a últimas fechas han resultado sorprendidas, sin embargo la política en cuanto al tipo de cambio en el país es flexible, puede subir o bajar de acuerdo con las condiciones que dicte el mercado; cabe recordar 2008, cuando el precio del petróleo pasó de 120 dólares por barril (dpb) a 33 dpb, entre julio y diciembre, lo que repercutió en el tipo de cambio que pasó de 11.50 a 15 pesos por dólar (PPD) ; sin embargo, en los seis meses subsecuentes se ubicó en los 12 PPD.

Ante ello afirma Ricardo Vázquez (2015), en la página 32 de *Perspectivas Económicas: México 2015*, publicado en realstatemarket.com. Que debido a que actualmente no hay condiciones para que el tipo de cambio se quede estático es importante pensar a mediano plazo, en este sentido, los pronósticos que se tienen al respecto para 2015 fluctúan entre 13.10 y 14.70 PPD. El peor escenario es que el volumen de la producción de petróleo presente una caída de 5% y la paridad peso-dólar sea 3% por debajo de los pronósticos, el gobierno mexicano tendría una pérdida de 27,300 MDP, que representa un 0.2% del PIB, lo que en perspectiva no representa una pérdida significativa.

Figura 1.3

México en el Mundo – El Comercio Internacional de México en cifras



Fuente: Banco de México, Global Trade Atlas (cifras revisadas a noviembre 2014), consultada en su página de Internet: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/47/cf/39/47cf3983f01c97a850a328e03855f593.jpg>

Ante el contexto mundial, tanto la economía mexicana como estadounidense presentan cifras aceptables, inclusive, el peso junto con la rupia india, son las menos devaluadas, sólo 15 por ciento. En contraparte, Europa tiene un crecimiento cero y la economía rusa se encuentra muy afectada. Japón, por ejemplo, presenta una expectativa de crecimiento de 0.8%; “debido a la recesión en la

que se encuentra, presenta debilidad, tanto fiscal como monetaria. Su déficit público es de 7.5%, su deuda pública es del 243%, sus ingresos tributales totales son del 18% (con respecto al PIB) y el crecimiento de su base monetaria es de 35%; la etapa por la que atraviesa este país podría repercutir en muchos países asiáticos, incluido Corea (Vázquez, 2015).

Por esto mismo un mayor debilitamiento con crisis bancaria en China es un riesgo latente, ya que de seguir así regresarían a las exportaciones para el fortalecimiento de su mercado interno, por lo que devaluar el yuan es una decisión a corto plazo, que si ocurre afecta a México ya que competiríamos de forma directa por el mercado norteamericano durante 2015, por lo que deben seguirse estos movimientos de cerca (Vázquez, 2015).

1.2 La Pesca y la Acuicultura en el mundo

El Estudio de la FAO, (2014). Sobre el estado mundial de la pesca y la acuicultura se menciona, *El papel de la acuicultura en la mejora de la nutrición: oportunidades y desafíos*. Que dice; “En todo el mundo, resalta el importante papel de la pesca y la acuicultura en la eliminación del hambre, fomento de salud y reducción de pobreza”. (FAO. 2014, Pág.117).

La mala nutrición afecta a cientos de millones de personas, en particular a las mujeres y niños de los países considerados en desarrollo. En 2014 se estimaba que más de 250 millones de niños en el mundo corrían peligro de tener carencia de vitamina A, y también que 200 millones de personas sufrían bocio (20 millones con dificultades de aprendizaje por la falta de yodo), 2000 millones de personas (más del 30 % de la población mundial) padecen carencia de hierro y 800,000 muertes infantiles al año son a causa de la falta de zinc. (FAO. 2014, pág.117).

Se espera que aumente la población del mundo en 2 mil millones hasta llegar a 9,600 millones de seres humanos en 2050 concentrados en ciudades costeras, hay un inmenso desafío por enfrentar, hay que alimentar a nuestro planeta y al mismo tiempo proteger sus recursos naturales para las generaciones futuras. (FAO. 2014).

Nunca antes se ha consumido tanto pescado ni se ha dependido tanto del sector para alcanzar una situación de bienestar. El pescado es muy nutritivo, una fuente vital de proteínas y nutrientes

esenciales, especialmente para muchos miembros más pobres de nuestra comunidad mundial. La pesca y la acuicultura son una fuente no solo de salud, sino también de riqueza. El empleo en el sector ha crecido más rápido que la población mundial. El sector da empleo a decenas de millones de personas y es la base de los medios de vida de cientos de millones más. El pescado sigue siendo uno de los productos más comercializados en todo el mundo. Es especialmente importante para los países en desarrollo, pues en ocasiones tiene un valor que asciende a la mitad del total de los productos que dichos países comercializan (FAO, 2014).

Según el reporte de la FAO (2014) Roma, *Examen Mundial de la Pesca y la Acuicultura*, La producción pesquera a nivel mundial, creció de forma constante en los últimos 50 años (ver la figura 1.4). Menciona que la producción de peces comestibles, ha crecido en promedio cada año un 3,2 %, superando de este modo el crecimiento de la población mundial, de un 1,6 %. Aparentemente el consumo de pescado per cápita, a nivel mundial creció en promedio, de 9,9 kg en la década de 1960 a 19,2 kg en 2012, según las estimaciones preliminares. Este notable incremento se ha debido a la combinación del aumento demográfico, el crecimiento de los ingresos y a la urbanización, y también a causa de la fuerte expansión de la producción pesquera y porque los canales de distribución son ahora más eficientes. China también ha sido responsable de la mayor parte del crecimiento de la disponibilidad de pescado, como consecuencia del espectacular crecimiento de su producción pesquera de acuicultura especialmente.

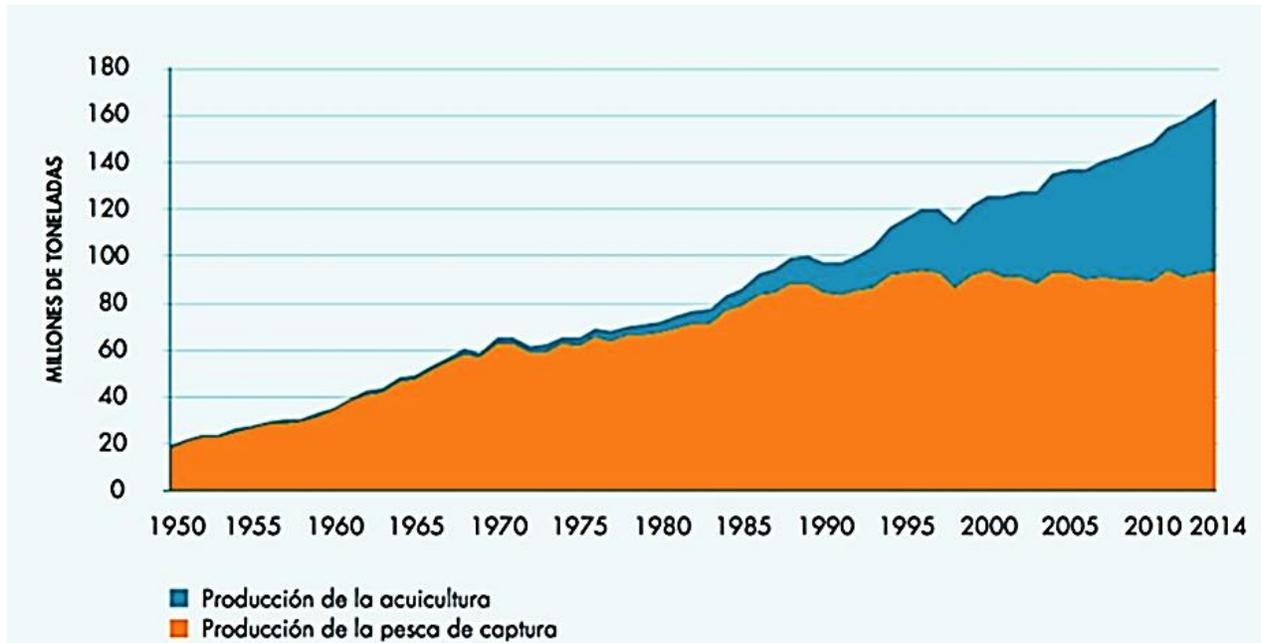
Es claro que, además de proporcionar alimento económico, el pescado contribuye a nutrición de los hogares pobres de los países en desarrollo; sea vía del consumo (por el consumo directo de pescado que da más micronutrientes y aceites omega 3) y vía los ingresos en efectivo (por la comercialización del pescado que ayuda en la distribución del producto y un mayor consumo de alimentos en general). Además, la comercialización, la elaboración de productos de pescado y la acuicultura en pequeña escala también dan mayores oportunidades de subsistencia a las mujeres de los países subdesarrollados al participar directamente en la producción, la elaboración y la venta del pescado (FAO, 2014).

Esta actividad viene a reforzar el poder económico y social de las mujeres, que no tienen acceso a fuentes de empleo mejor remuneradas, por lo que actividades como el comercio y la preparación

de alimentos en pescaderías, puestos de mercados populares, fondas o puestos callejeros les dan acceso a fuentes de ingreso legítimas y aceptadas. Por eso mismo también contribuyen a que en sus hogares tengan una mejor nutrición, porque las mujeres suelen dedicar más de sus ingresos a comprar los alimentos para sus familias. Además de fuente de ingresos, el pescado y los productos pesqueros juegan un papel muy importante en asegurar alimentos nutritivos, reducir la pobreza y mejorar el bienestar en general. Todo esto es particularmente verdad de la acuicultura, este sector aumenta constantemente su producción y seguramente pronto proporcionará la mayor parte del pescado que consume en el mundo (FAO, 2014).

Figura 1.4

Producción Mundial de la Pesca y la Acuicultura – SOFIA 2016.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, consultado en: http://www.ipacuicultura.com/noticias/en_portada/49854/el_consumo_mundial_de_pescado_supera_20kgpersonaano_gracias_a_la_acuicultura_y_a_una_robusta_demanda.html

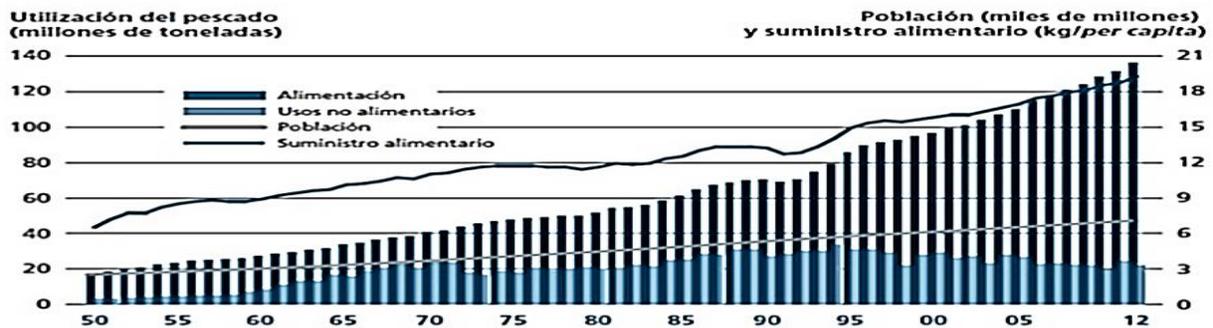
En parte el mayor consumo de alimentos del mar se debe a que la población en general este hoy en día más enterada de la composición nutricional única del pescado, y que esta no se debe solo a los ácidos grasos, aminoácidos y micronutrientes (vitaminas y minerales); porque en los estudios sobre otros nutrientes menos conocidos tales como la taurina y la colina se ponen de relieve sus probables beneficios adicionales para la salud. Las campañas de la secretaria de salud que hace hincapié en

que el pescado es una fuente excelente de proteínas que además contiene cantidades considerables de otros nutrientes adicionales (FAO, 2014).

En la actualidad el crecimiento en el consumo de pescado tiene un efecto directo en el aumento en los precios por kilo de las diferentes especies de pescado, al grado que especies que antes eran dedicadas a la fabricación de harinas de pescado para el consumo animal, como la sardina, anchoveta, macarela, etc., tienen un valor que obliga a los productores a buscar alternativas para la fabricación de este producto, y ahora aproximadamente una tercera parte de la materia prima empleada para producir harina y aceite de pescado está formada por subproductos y desechos, en lugar del pescado entero. En su reporte Roma 2014, la FAO encontró que esta proporción es cada vez mayor y no se suma al volumen de peces pelágicos pequeños utilizados como pienso, sino que lo sustituye. La harina y el aceite de pescado son productos ampliamente comercializados, una fuente considerable de ingresos para algunos países y un ingrediente muy importante para la elaboración de piensos destinados a la acuicultura, que constituye el sector de producción de alimentos de más rápido crecimiento del mundo, ver figura 1.5 (ídem.)

Figura 1.5

Utilización y suministro mundial de pescado—FAO 2014 Estado mundial de pesca y la acuicultura.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, depto. De Pesca y Acuicultura, consultada en su página de Internet: <http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>

Se puede ver que hay una creciente preocupación sobre el hecho de que los productos pesqueros pueden ser una fuente de contaminantes alimentarios y la percepción, cada vez mayor del pescado como fuente de nutrientes esenciales, la FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS) celebraron en 2010 una consulta de expertos sobre los riesgos y los beneficios para la salud del

consumo de pescado. En ella se llegó a la conclusión de que los beneficios del consumo de pescado eran mayores que los riesgos en el caso de todas las especies cultivadas estudiadas, incluso cuando se consumían más de varias veces por semana (FAO. 2014).

Pero la verdad es que todos los alimentos que hoy consumimos entrañan riesgos y beneficios, aunque muy pocos reportan el mismo nivel de beneficios que los productos pesqueros. En caso de que hayan de notificarse los riesgos que pueden asociados con el consumo de un tipo de pescado en concreto, (ejemplo; el salmón salvaje con sus altos niveles de mercurio), se aconseja que la actuación se planifique de forma adecuada, objetiva, transparente y clara para crear malos entendidos o pánico entre los consumidores en relación con el consumo de pescado (FAO. 2014).

1.2.1 Tendencias recientes de la producción, aprovechamiento y comercio de pescado en el mundo según FAO

Los océanos, los mares y las zonas costeras del planeta no solo ofrecen pescados y mariscos. También ofrecen múltiples bienes y servicios eco sistémicos que resultan fundamentales para el bienestar humano, entre ellos la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo, el comercio internacional y el desarrollo económico, la regulación del clima, la protección frente a las tormentas, la generación de energía, la absorción y reciclaje de residuos, el ocio. Las zonas costeras tienen un elevado porcentaje de la población mundial y a menudo exhiben niveles de urbanización, desarrollo económico y crecimiento demográfico por encima de la media. (FAO, 2015).

A pesar de todo son la pesca y la acuicultura una fuente vital de alimentos y proteínas para miles de millones de personas - en todo el mundo, casi 3 000 millones de personas reciben el 20 por ciento de su ingesta de proteína animal del pescado. El empleo en los sectores de la pesca y de la acuicultura ha seguido creciendo más rápido que en la agricultura - proporcionando cerca de 55 millones de empleos en todo el mundo. Si se incluyen las actividades auxiliares (por ejemplo, el procesamiento y el embalaje) y los dependientes, estos sectores apoyan los medios de vida de 10 a 12 por ciento de la población mundial. Cada día la pesca de captura y la acuicultura cosechan de más de 400 000 toneladas de pescado (FAO, 2015).

1.2.1.1 Desafíos de la producción y consumo.

Un gran problema es que la mayor parte de la producción de pesca de captura proviene de las aguas costeras, donde tanto la productividad como la calidad de las poblaciones de peces se ven gravemente afectadas por la contaminación. La pesca de captura y la acuicultura también se ven amenazadas por el desarrollo de energía hidroeléctrica y de desviación de agua para el uso industrial. Por otra parte, las importantes contribuciones de la pesca y la acuicultura para el bienestar y la prosperidad del mundo siguen estando constreñidas por deficiencias en la gobernanza, la gestión y las prácticas. La Pesca Ilegal, No Documentada y No Reglamentada sigue siendo un obstáculo para lograr una pesca sostenible. El cambio climático se suma a estos desafíos.(FAO. 2014).

Existe la opinión generalizada de que las actividades humanas ejercen una presión cada vez mayor en los sistemas de apoyo a la vida oceánica, y que estos han alcanzado niveles insostenibles. El estudio sobre el estado de la pesca y la acuicultura en el mundo de la FAO, Roma 2014, afirma que hoy en día, el 61 por ciento de las poblaciones de peces marinos con fines comerciales en el mundo están plenamente explotadas, un 29 por ciento están sobreexplotadas, y un 90 por ciento de los grandes peces depredadores ya se ha agotado. Nos dice que los mares y océanos corren el peligro de sufrir un daño irreversible a los hábitats, las funciones ecológicas y la biodiversidad como resultado de la sobrepesca, el cambio climático y la acidificación de los océanos, la contaminación, el desarrollo insostenible de las zonas costeras, y los efectos no deseados de la extracción de recursos oceánicos no vivos (FAO, 2014).

Si no se da marcha atrás a estas tendencias actuales, en estos usos insostenibles de los recursos marinos, es previsible que, en un futuro cercano, su capacidad para proporcionar alimentos a las generaciones futuras se verá gravemente comprometida. Poniendo en peligro a cientos de millones de personas que dependen de la pesca y la acuicultura para sus medios de vida, su seguridad alimentaria y su nutrición, siendo las más afectadas, las pequeñas comunidades pesqueras costeras. La excesiva capacidad de las flotas también se traducen en graves pérdidas económicas - estimadas en 50 000 millones de dólares EUA al año, por el uso ineficiente de recurso que, de lo contrario, podrían ayudar al desarrollo económico (FAO, 2015).

1.2.1.2 Que hacer para mejorar el aprovechamiento

En el documento final de la cumbre de Rio, intitulado; *El Futuro Que Queremos*, se subraya lo indispensable de dar marcha atrás a estas tendencias, haciendo uso sensato de la inmensa riqueza potencial de los océanos y buscando que sea menos vulnerable a los peligros que lleva asociados. Conseguir que los océanos y mares sean sostenibles y conseguir adaptarse al cambio climático requiere de acciones concertadas y responsables a lo largo de un amplio abanico sectores económicos y de actores, lo cual es cada día más difícil de conseguir, pues los líderes de los países responsables en gran medida de los peligros mencionados, representan posturas más radicales a medida que transcurre el tiempo, y no dudan de renegar de los compromisos contraídos en los diferentes foros mundiales que buscan homogeneidad de criterios y políticas (FAO, 2015).

Por todo esto es necesario resaltar que, hoy en día resulta cada vez más necesaria la cooperación y coordinación entre todas las partes interesadas y a todos los niveles para una gestión de la pesca más sostenible y una mejor conservación. Es necesario intensificar los esfuerzos en el desarrollo de capacidades, especialmente aquellos que fortalecen el entorno normativo, los acuerdos institucionales y los procesos de colaboración que empoderan a las comunidades pesqueras, a las organizaciones de la sociedad civil y a las entidades públicas. El Código de Conducta para la Pesca Responsable de la FAO de 1995 - y sus directrices correspondientes – ofrece principios y un marco para fomentar la pesca y la acuicultura responsables y sostenibles (FAO, 2015).

1.2.1.3 El Comercio de Pescado y Mariscos

Uno de los productos alimenticios más comercializados del mundo, es el pescado. El comercio pesquero ha crecido considerablemente en las últimas décadas, a medida que el sector pesquero operaba en un entorno cada vez más globalizado. El modo en que los productos pesqueros se preparan, comercializan y distribuyen a los consumidores se ha modificado considerablemente y muchos de ellos llegan a cruzar las fronteras nacionales varias veces antes de llegar al consumidor final. El pescado puede producirse en un país, elaborarse en otro y consumirse en un tercero. Algunos de los motores de esta cadena de valor globalizada de la pesca y la acuicultura son el drástico incremento de los costos del transporte y la comunicación, la subcontratación de la elaboración a países en los que los salarios y costos de producción relativamente bajos constituyen una ventaja competitiva, el aumento del consumo de productos pesqueros, las políticas favorables de liberalización del comercio, la mayor eficiencia en la distribución y la comercialización y las

innovaciones tecnológicas continuadas, incluidas las mejoras en la elaboración, el envasado y el transporte (FAO. 2014).

El papel del comercio pesquero varía en función del país y es importante para muchas economías, especialmente para los países en desarrollo. En el período que va de 1976 a 2012 el comercio mundial de pescado y productos pesqueros se incrementó un 8,3% anual en términos nominales y un 4,1% en términos reales. Las exportaciones pesqueras alcanzaron el valor máximo de \$129,800'000,000.00 USD en 2011, esto es, un 17% más que en 2010. En 2012 se redujeron ligeramente hasta \$129,200'000,000.00 USD. Esta baja se debió principalmente a la presión a la baja sufrida por los precios internacionales de determinados pescados y productos pesqueros destinados al consumo humano, y en particular de las especies de acuicultura.

El comercio pesquero está estrechamente vinculado a la situación económica general. Desde 2009 la economía mundial se encuentra en una fase difícil caracterizada por considerables riesgos y fragilidad y existe una gran incertidumbre sobre cómo evolucionarán los mercados a medio plazo. El comercio mundial se ha visto afectado por diversas crisis económicas, financieras y alimentarias. En la actualidad parece que la economía mundial está avanzando hacia un crecimiento más estable pero más lento. Las condiciones económicas se están recuperando tanto en las economías en desarrollo como en las desarrolladas, pero el repunte del comercio y la producción es más lento en estas última (FAO. 2014).

1.2.2 Tendencias de la producción acuícola según la FAO

Según las últimas estadísticas disponibles recopiladas por la FAO a nivel mundial, la producción acuícola mundial sigue creciendo, aunque a menor ritmo, en 2012 alcanzó otro máximo histórico de 90,4 millones de toneladas, con valor de \$144,400 millones de USD, de los que 66,6 millones de toneladas correspondieron a peces comestibles, con valor de \$137,700 millones de USD y 23,8 millones de toneladas a plantas acuáticas, principalmente algas marinas o \$6,400 millones de USD. Además, algunos países notificaron también de forma colectiva la producción de 22,400 toneladas de productos no alimentarios, \$222,4 millones de USD, tales como perlas y conchas marinas para usos ornamentales y decorativos. En este caso, al decir “peces comestibles” nos referimos a peces de escama, crustáceos, moluscos, anfibios, tortugas de agua dulce y otros animales acuáticos (como

cohombros de mar, erizos, ascidias y medusas comestibles) producidos para el uso previsto como alimento destinado al consumo humano (FAO, 2014).

En el año 2013, tan solo China produjo por sí sola 43,5 millones de toneladas de peces comestibles y 13,5 millones de toneladas de algas acuáticas. Es probable que el valor total en la explotación de la acuicultura mundial se haya sobrevalorado debido a factores como, que algunos países notifiquen los precios al por menor, de productos o de exportación en lugar de los precios de primera venta. Sin embargo, si se usan a niveles de agregación, los datos del valor sirven para mostrar la tendencia de desarrollo y para comparar la importancia relativa de los beneficios económicos entre los diferentes tipos de acuicultura y diferentes grupos de especies acuáticas cultivadas (FAO, 2014).

La tendencia mundial según la cual el desarrollo de la acuicultura adquiere importancia en el suministro total de pescado se ha mantenido de forma ininterrumpida. Los peces comestibles cultivados contribuyeron con un porcentaje sin precedentes del 42,2% del total de 158 millones de toneladas de pescado producido por la pesca de captura (incluido el destinado a usos no alimentarios) y la acuicultura en 2012 (Figura 5), frente al porcentaje de solo el 13,4% en 1990 y el 25,7% en el año 2000. En el conjunto de Asia, la producción de peces cultivados ha sido superior a las capturas de peces salvajes desde 2008, y la proporción de la acuicultura en el total de la producción alcanzó el 54% en 2012, mientras que en Europa supuso el 18% y en otros continentes menos del 15%. El crecimiento general de la producción acuícola sigue siendo relativamente elevado gracias al aumento de la demanda de peces comestibles entre la mayoría de países productores. Sin embargo, la producción acuícola de algunos de los principales productores industrializados regionales, sobre todo los Estados Unidos de América, España, Francia, Italia, el Japón y la República de Corea, ha disminuido en los últimos años. Todos estos países presentan en común un descenso de la producción de peces de escama, en tanto que la producción de moluscos también ha disminuido en algunos de ellos (FAO, 2014).

1.2.3 Iniciativas adoptadas en materia de ordenación

A casi dos décadas de su aprobación, *El código de conducta para la Pesca responsable*, continúa siendo un marco de referencia para los esfuerzos nacionales e internacionales, (incluida la formulación de políticas y otros marcos e instrumentos jurídicos e institucionales), a fin de

garantizar la pesca y la producción sostenibles de recursos vivos acuáticos en armonía con el medio ambiente (FAO, 1995).

El Comité para la Pesca o COFI por sus siglas, ha reconocido sistemáticamente la importancia de supervisar la aplicación del Código establecido en 1995 y, en su último período de sesiones, propuso que se incluyese una sección específica sobre el tema en El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Una gran parte de esta publicación trata indirectamente la aplicación de buenas prácticas en consonancia con el Código. Países de todo el mundo consideran que el Código es una guía fundamental para el desarrollo y la mejora de sus sectores pesqueros y acuícolas, guía en la que se consideran debidamente la utilización sostenible de los recursos pesqueros, la conservación del hábitat y la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza en las comunidades pesqueras (FAO, 2015).

1.2.4 Perspectivas mundiales de la FAO para el pescado y marisco

Si acaso *El código de conducta para la Pesca responsable*, de la FAO (1995), dejara de aplicarse y las razones para su creación fueran ignoradas, se crearía un panorama que invita a preguntarnos; ¿Sufrirá la pesca de captura una “implosión” (reducción drástica de la cantidad y calidad de la recolección), porque no se puede limitar debidamente a los pescadores en su búsqueda y captura de peces silvestres? ¿O deberán los gobiernos, pescadores y otros interesados arreglárselas para poner un alto a la pesca excesiva en los lugares donde todavía persiste? ¿Se detendrán los avances de la acuicultura porque la sociedad considera muy peligrosas las consecuencias para el medio ambiente? ¿O, lograrán los avances “tecnológicos” de los empresarios y científicos acuícolas los efectos perjudiciales, asegurando la continuación y el crecimiento de la acuicultura?

Desafortunadamente nadie tiene las respuestas exactas. No hay nadie que pueda predecir con exactitud lo que ocurrirá con la pesca de captura o la acuicultura, sobre si hablamos de varios decenios en el futuro. Pero, como existe una inercia en las actividades humanas y la evolución de la naturaleza sigue algunas pautas reconocibles, pueden hacerse predicciones razonables, al menos, a corto plazo. (FAO, 1995).

Y es así como los interesados en el sector siguen realizando predicciones e hipótesis sobre el futuro tanto de la pesca de captura como de la acuicultura. En el reporte *Perspectivas futuras para el pescado y los productos pesqueros*. El Estudio de la FAO tiene tres etapas analíticas: en la primera, proyecta la demanda de pescado basándose en el crecimiento de la población y macroeconómico y supone precios relativos constantes entre los productos sustitutivos; proyecta también la oferta basándose en precios reales invariados, y modifica los precios para ajustar la oferta y demanda mundiales (SOFIA, 2002).

Según estas proyecciones calculadas, la demanda total mundial de pescado y productos pesqueros aumentará a 183 en 2015. Esto representa una tasa de crecimiento anual del 2,1 por ciento, frente al 3,1 por ciento durante los 20 años anteriores. La demanda de alimentos totalizaría 137 millones de toneladas. El promedio mundial de la demanda per cápita de todos los alimentos de origen marino podría ascender a 19,1 kg en 2015. La demanda per cápita de pescado sería de 14,3 kg en 2015, mientras que la demanda de mariscos y otros animales acuáticos sería de 4,8 kg, respectivamente. Del aumento total de la demanda para consumo humano (unos 40 millones de toneladas), un 46 por ciento aproximadamente se debería al crecimiento de la población, mientras que el 54 por ciento restante estaría causado por el desarrollo económico (SOFIA, 2002).

Mientras que la producción total mundial de pescado aumentaría a 172 millones en 2015. Esto significa que, según las proyecciones, la tasa de crecimiento de la producción mundial de pescado se reduciría a un 1,6 por ciento entre 2010 y 2015. La producción mundial de captura se estancaría, mientras que la de la acuicultura aumentaría sustancialmente. De los 43 millones de toneladas en que se prevé el incremento de la producción mundial de pescado a 2015, el 73 por ciento se debería a la acuicultura, que, según las proyecciones, representaría el 39 por ciento de la producción mundial de pescado en 2015 (FAO, 2004).

Si se hace una comparación entre las proyecciones de la oferta y demanda de pescado, muestra que la demanda tendería a ser superior a la oferta potencial. El déficit de todos los tipos de pescado ascendería a 10.9 millones en 2015. Pero es bastante probable que no se materializará este déficit porque se aplicó el Modelo Mundial de Equilibrio de Precios y se cree que se reequilibrará el mercado, por una parte, mediante subidas de los precios relativos y desplazamientos de la demanda

entre los distintos tipos de pescado y productos pesqueros y, por otra, mediante desplazamientos de la demanda hacia otros alimentos proteínicos alternativos. Para simular el efecto de equilibrio de mercado de los cambios en los precios. Según las proyecciones, los precios de todos los tipos de pescado aumentarían en términos reales un 3.2% para el 2015, respectivamente. La subida de los precios reales ejercería graves efectos en los consumidores de bajos ingresos y haría que el consumo mundial de todos los tipos de pescado en 2010 totalizara en 2015, cerca de 179,0 millones de toneladas, lo que representaría una reducción de la demanda en 3.8 millones de toneladas. Por otra parte, la oferta mundial de todos los tipos de pescado, simulada a precios más altos, aumentaría a 7.1 millones de toneladas al final del período de proyección (FAO, 2004).

Según estas proyecciones, habría un déficit mundial en la oferta de pescado en el futuro. Aunque la gravedad de este déficit sería diferente según los países, el efecto general sería una subida de los precios del pescado. Los precios de todos los tipos de pescado aumentarían en términos reales un 3.2% para 2015. A precios mundiales de equilibrio, el crecimiento de la producción pesquera se reduciría, según las proyecciones, del 2.9% al año registrado durante los dos últimos decenios, al 2.1% entre 1999/2001 y 2015 (FAO, 2014)

Las proyecciones indican que en los países en desarrollo la producción total de pescado aumentaría un 2.7% al año durante el período de proyección, tasa que es la mitad de la registrada durante los dos últimos decenios. En dichos países, la pesca de captura aumentaría sólo el 1% al año. Por ello, la mayor parte del incremento procedería de la acuicultura cuya producción crecería un 4.5% al año (FAO, 2004)

En promedio, la población consumirá en 2015 más pescado, pero es probable que, en adelante, los aumentos se realicen con mayor lentitud que en los dos últimos decenios. A precios de equilibrio, el consumo mundial de pescado per cápita aumentaría, de 1999/2001 a 2015, a la tasa anual compuesta del 0.8%, la cual es inferior a la del 1.5% registrada en los últimos veinte años. El mayor crecimiento de la demanda per cápita se registraría en los países en desarrollo, donde, según las proyecciones, ascendería al 1.3% anual, mientras que en los países desarrollados se reduciría por término medio a la tasa del 0.2% (FAO, 2014).

1.2.4.1 Proyecciones de la FAO sobre el pescado y marisco para 2020: oferta y demanda en unos mercados mundiales en cambio

En el estudio de la FAO “*El estado mundial de la pesca y la acuicultura - 2004 (SOFIA)*”, Se mencionan las perspectivas a futuro de la alimentación y dentro de esta, se tiene que la Organización Internacional de la Propiedad Intelectual o IIPA por sus siglas en inglés, hace proyecciones de la oferta, demanda y comercio del pescado y marisco desde 1997 a 2020, dependiendo los resultados estimados de diferentes marcos hipotéticos de política y ambientales para el sector pesquero. Están basándose en los datos estadísticos de la FAO, donde se plantean seis marcos hipotéticos, (utilizando el modelo IMPACT del IIPA, modificado para adaptarlo al pescado como alimento humano), de los que solo nos referiremos a dos. El marco hipotético básico, llamado “base” y el marco hipotético catastrófico, llamado “colapso ecológico” (FAO, 2004).

Según las proyecciones del marco hipotético básico, la producción de pescado para la alimentación humana aumentaría en todo el mundo un 40%, ascendiendo a 130 millones de toneladas en 2020, lo que representa una tasa media anual del 1.5%. La tasa de crecimiento de la pesca de captura y la acuicultura sería una media anual del 0.7% y 2.8% respectivamente, siendo la tasa de crecimiento de la pesca de captura en los países desarrollados menor (0.7%), que en los países en desarrollo (1.0%). Alrededor del 73% del aumento total de la producción de pescado para consumo humano que se alcanzaría en 2020 y procedería de los países en desarrollo (frente al 73% en 1997).

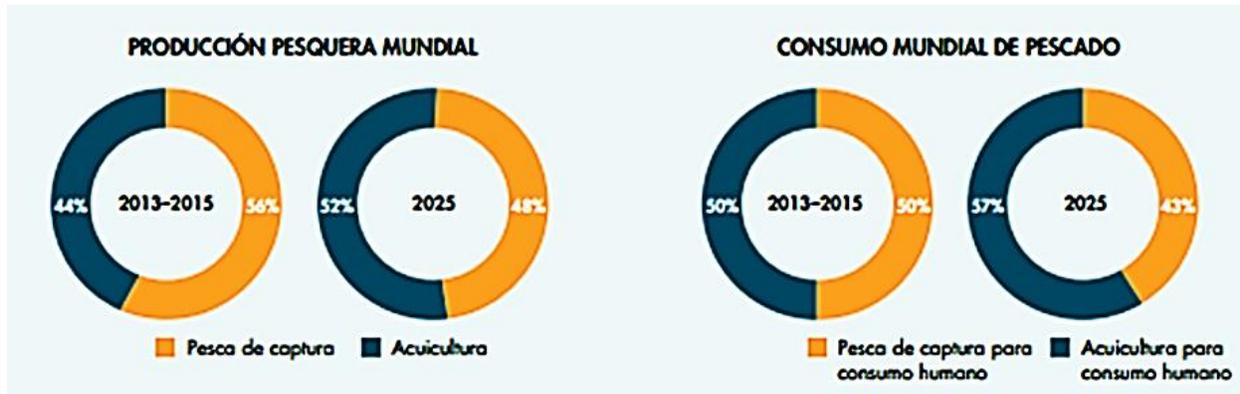
La acuicultura aportaría el 41% de los suministros de pescado para la alimentación humana (54 millones de toneladas), y en ese total, la producción de pescado de bajo valor se mantendría estable en el 48%. El aumento de la inversión en la acuicultura y la expansión más rápida de ésta contribuirían notablemente al incremento de la producción, ver figura 1.6 (FAO, 2004).

En esta hipótesis básica, que es la más probable que suceda, se proyecta un aumento del 15% en la producción de peces y crustáceos de valor elevado y del 18% en la harina y aceite de pescado, mientras que los de los moluscos y peces de bajo valor serían notablemente inferiores, pero también aumentarían (4 y 6%, respectivamente). Se debe resaltar que para que este sea el resultado más probable, se requiere una rápida expansión de la acuicultura, un 42% más. Con esto se lograría a la vez ejercer una presión a la baja en los precios de la harina y aceite de pescado, y también se

reduciría en un 12% los precios del pescado más barato utilizado para el consumo humano, lo que indica, que si se invierte en hacer más eficientes los sistemas de producción de la acuicultura, esto permitiría que las personas más pobres, tuvieran estos productos al alcance de sus bolsillos (FAO, 2004).

Figura 1.6

Cuotas Relativas de la Acuicultura y la Pesca de Captura en la Producción y el Consumo



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, depto. De Pesca y Acuicultura, consultada en su página de Internet: <http://www.fao.org/3/a-i5798s.pdf>

En las proyecciones que sustentan las hipótesis del colapso ecológico, un incremento de la producción de la acuicultura limitaría el descenso de la producción total de pescados y mariscos al 17%, y el consumo por persona solo disminuiría de 17 kg en la hipótesis de base a 14 kg, debido a la influencia moderadora de los precios más altos en la presión de la demanda y de la mayor producción acuícola en la oferta. El estudio indicaba que los precios del pescado continuarían probablemente subiendo durante los próximos veinte años. Según estas proyecciones, el pescado llegaría a ser un 20 por ciento más caro que otras fuentes de carne.

Si se llega a combinar el colapso ecológico y el aumento de la demanda de la acuicultura, los precios de la harina y el aceite de pescado se duplicarían con creces en un 134% y 128%, respectivamente. Un crecimiento más lento de la acuicultura provocaría notables subidas de los precios de todos los productos pesqueros para la alimentación humana (entre un 19% y un 25% más), lo que resalta el efecto que la acuicultura ejerce en el mercado de no aumentar la cantidad de pescado y marisco que proviene de la pesca de captura (FAO, 2004).

En lo que respecta al comercio internacional de pescados y mariscos, en la hipótesis de base, en los países en desarrollo la tasa de crecimiento del consumo al año, sería superior a la de la producción en un 0.2% (hasta el 2020), lo que haría disminuir las exportaciones netas de los países en desarrollo a los desarrollados, la única excepción sería China. Entonces, India, China y América Latina serían, según las proyecciones, exportadores netos, pero sólo América Latina exportaría una parte considerable de su producción. Los países en desarrollo continuarán siendo importadores netos de pescado barato para la alimentación humana y exportadores netos del de alto valor, si bien muchos de ellos comenzarán a importar productos de valor elevado, lo que provocará un probable incremento del comercio Sur-Sur (FAO, 2004).

En el reporte de la FAO, *“El estado mundial de la pesca y la acuicultura - 2004 (SOFIA)”*, se señalan los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa llevada a cabo por la Organización Internacional de la Propiedad Intelectual o IIPA por sus siglas en inglés, que confirman cinco importantes cambios estructurales que ya se están produciendo, pero que serán más generales desde ahora hasta 2020:

1. Los países en desarrollo (especialmente Asia) dominarán la producción de pescado para la alimentación humana, procedente tanto de la pesca de captura como de la acuicultura. Se pescarán más intensamente poblaciones sub-explotadas (FAO, 2004).

2. Aumentará el comercio Sur-Sur con la aparición de clases medias urbanas. La producción interna de los países desarrollados disminuirá gradualmente y tendrán políticas más favorables a la importación de pescado. Éstos serán productos de valor cada vez más elevado, en la comercialización, continuará disminuyendo el pescado entero congelado de calidad inferior y aumentando los productos de valor añadido (FAO, 2004).

3. Primero en los países desarrollados y después en los en desarrollo, continuara la controversia ambiental: aumentara la preocupación por la sostenibilidad, que darán lugar a reglamentos e instituciones ambientales. La sobreexplotación seguirá siendo la principal preocupación y será una importante política que se usa para producir harina y aceite de pescado. Será objeto de mayor atención en todo el mundo la vinculación entre la contaminación y la inocuidad de los alimentos en el sector pesquero (FAO, 2004).

4. La tecnología de la pesca y la acuicultura se enfrentará con nuevos desafíos tanto en el Norte como en el Sur: reducir las necesidades de harina/aceite de pescado en la acuicultura; mitigación del impacto ambiental de la acuicultura intensiva; alternativas a los reglamentos sobre inocuidad de los alimentos cuyo cumplimiento exige métodos sensibles a la escala y de gran utilización de capital; tecnología de la información para mejorar la ordenación pesquera (FAO, 2004).

5. Se necesitará un desarrollo institucional en el sector para reducir la pobreza mediante el fomento de la pesca y la acuicultura, así como para mejorar la sostenibilidad ambiental y la inocuidad de los alimentos (FAO, 2004).

1.2.5 La producción, aprovechamiento y comercio de pescado en México

México es el país con el mayor litoral de América Latina y cuenta con más de 11 mil kilómetros de costas. Al cierre de 2012, la pesca y acuicultura registraron una producción de 1.7 millones de toneladas en peso vivo, con un valor de 19,022 MDP. La mayor parte del volumen de la producción pesquera (85%), se obtiene de la captura marina, sin embargo, el valor producido representa apenas el 60% del valor total. En contraste, el 15% del volumen se obtiene mediante la acuicultura y genera el 40% del valor total de la actividad, ver tabla 1.1 (SHCP, 2014).

Tabla 1.1

Producción y Comercio de la Acuicultura y Pesca en México

Año	Volumen (miles ton)		Valor producción (mdp)	Exportaciones (miles ton)	Importaciones (miles ton)	Consumo aparente (miles ton)	Consumo per cápita (kg)
	Peso vivo	Peso desembarcado					
2003	1,565.0	1,377.9	13,937.0	202.6	98.4	1,273.7	12.5
2004	1,483.2	1,325.1	13,633.6	197.3	162.6	1,290.4	12.5
2005	1,458.2	1,301.4	14,545.4	126.3	148.4	1,323.5	12.7
2006	1,531.5	1,366.5	15,796.1	191.1	187.1	1,362.4	12.9
2007	1,616.9	1,445.8	16,682.0	189.0	163.4	1,420.2	13.2
2008	1,745.4	1,572.8	16,884.1	253.8	128.4	1,447.4	13.3
2009	1,768.1	1,593.8	17,104.2	285.5	87.2	1,395.4	12.6
2010	1,620.0	1,473.4	16,907.2	249.3	215.0	1,439.1	12.8
2011	1,660.5	1,507.2	17,785.7	371.5	215.3	1,351.0	11.8
2012	1,687.5	1,516.3	19,021.8	362.3	243.4	1,397.5	12.1
2013e	1,702.0	1,529.4	19,184.9	386.5	269.2	1,412.1	12.0

Fuente: CONAPESCA /E Cifras estimadas. Anuario estadístico de Acuicultura y Pesca, Anuario 2013 (ZIP). Descargado de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/estadisticas_de_produccion_pesquera

El volumen de la producción acuícola y pesquera apenas se ha incrementado un 0.9% entre 2007 y 2012. La sobreexplotación de especies, la pesca ilegal y la falta de infraestructura son algunos de los problemas que han llevado a un estancamiento en esta importante actividad. Seis entidades concentran el 81% del volumen y 64% del valor de producción: Sonora, Sinaloa, Baja California Sur, Baja California, Veracruz y Campeche. Si bien en aguas mexicanas se pueden encontrar más de 60 especies aprovechables, la producción se concentra en pocas de ellas. En términos de volumen, la sardina participa con el 42.8% del peso vivo total y genera el 3.2% del valor. El camarón, por su parte, participa con el 9.6% del volumen, pero genera el 40.1% del valor total. El atún y la mojarra son también especies importantes, participan respectivamente con el 5.8% y 4.6% del volumen, mientras que en términos de valor generan el 5.8% y 7.3% del total cada uno (SHCP, 2014)

El destino final de la producción nacional incluye consumo humano directo, indirecto (harinas y otros derivados) y uso industrial (cosmético y farmacéutico), que representan el 65%, 34% y 1% del volumen total en peso vivo, respectivamente. México exporta cerca del 25% del volumen de producción, principalmente a EEUU. Por su parte, las importaciones representan cerca del 19% del consumo aparente y provienen sobre todo de China. El valor de las exportaciones e importaciones alcanza más de 1,100 y 800 MDD, respectivamente (SHCP, 2014)

Tabla 1.2

Producción Nacional Acuícola y Pesquera por Entidad en 2012

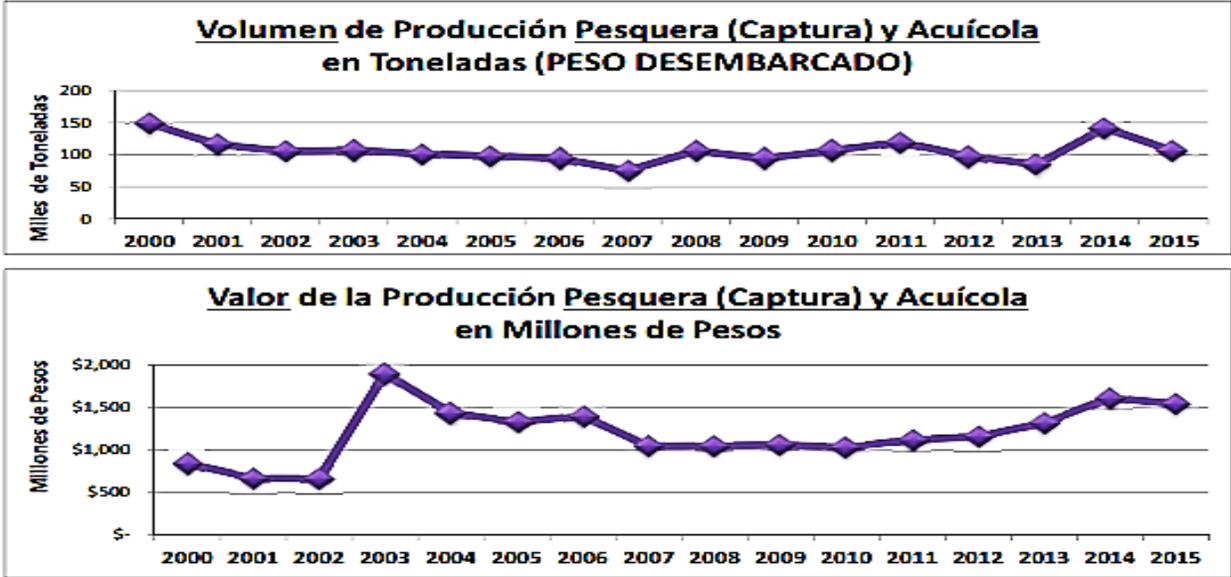
Estado	Volumen peso vivo		valor	
	Miles de ton.	Participación	MDP	Participación
Sonora	618.8	36.7%	\$3,303.80	17.4%
Sinaloa	341.0	20.2%	\$4,092.40	21.5%
Baja California Sur	166.7	9.9%	\$1,409.20	7.4%
Baja California	112.8	6.7%	\$1,186.30	6.2%
Veracruz	75.3	4.5%	\$1,163.00	6.1%
Campeche	52.3	3.1%	\$1,063.20	5.6%
Resto del país	320.6	19.0%	\$6,803.80	35.8%
Total Nacional	1687.5	100.0%	\$19,021.80	100.0%

Fuente: Elaboración propia con cifras estimadas de CONAPESCA. Anuario estadístico de Acuicultura y Pesca, Anuario 2013 (ZIP). Descargado de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/estadisticas_de_produccion_pesquera

1.2.5.1 En Baja California

En Baja California la pesca y la acuicultura, son parte importante de la economía y la cultura de la región. El Estado dispone de mil 555 kilómetros de litorales (880 kilómetros en el Océano Pacífico y 675 kilómetros en el Golfo de California), mismos que representan el 13.4% de las costas totales del país, con una plataforma continental de 33,239 km² y 748 km² de lagunas costeras, esteros y bahías. La entidad se encuentra en los primeros sitios en términos de producción y valor de la producción pesquera y acuícola de México, actividades que se originan en el aprovechamiento de los recursos de flora y fauna acuáticas de nuestros mares. Se vincula a esas, el desarrollo de la cadena productiva con la transformación, procesamiento y comercialización. De acuerdo a información contenida en el Plan Estatal de Desarrollo, “frente al Golfo de California y el Océano Pacífico existen 320 unidades de producción pesqueras y acuícolas, distribuidos en cuatro zonas, a saber: Zona Golfo Norte (Mexicali hasta San Luis Gonzaga), Zona Golfo Sur (Bahía Calamajué hasta el Barril), Zona Pacífico Norte (Rosarito hasta el Rosario) y Zona Pacífico Sur (El Mármol hasta Isla de Cedros)” (SEPESCABC, 2014).

Figura 1.7
Volumen y Valor de la Producción Pesquera de Captura y Acuicola.



Fuente: Fuente: Anuarios Estadísticos de CONAPESCA, Avisos de arribo y cosecha CONAPESCA-SAGARPA en el Sistema SIPESCA, Reporte de Producción Pesquera y Acuicola de Baja California. Sistema SIPESCA, en;

Como resultado de la dinámica pesquera observada en los últimos 10 años, Baja California ha mantenido una significativa importancia en la producción nacional. De acuerdo con la información contenida en el Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca, el Estado ocupó en el 2013 el cuarto lugar en el volumen nacional de capturas pesqueras y el lugar número 11 en la producción acuícola. En cuanto al valor de la producción, tanto pesquera como acuícola, el Estado se posicionó en ese mismo año, en el tercer lugar en el contexto nacional. La actividad pesquera se lleva a cabo por organizaciones sociales, empresas y permisionarios. Por su parte, la acuicultura se realiza por unidades de producción de diferente escala y predomina la inversión privada. El acceso a los recursos pesqueros y el desarrollo de proyectos acuícolas está determinado por permisos, concesiones y autorizaciones que otorga el Gobierno Federal a través de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA) y de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales (SEMARNAT), cada una en el ámbito de su respectiva competencia, y que definen especies, volúmenes, zonas y artes de pesca a utilizar (SEPESCABC, 2014).

Baja California ha mantenido en la última década, una destacada posición en la producción nacional pesquera y acuícola. De acuerdo con la información contenida en el Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca 2013, el Estado registró durante el período 2004-2013, un promedio de 112,749 toneladas de productos pesqueros y de 5,169 de productos acuícolas. Conforme a esa misma fuente, se encuentran registradas en el Estado 858 empresas en el sector, de las cuales 528 son de captura, 72 de acuicultura, 56 de industrialización y 202 de comercialización.

Dos aspectos en los que tradicionalmente los productores pesqueros y acuícolas han centrado gran parte de su problemática son poder participar en el otorgamiento de permisos y concesiones para pesca en los litorales del estado e infraestructura para los productores y combatir la corrupción en la captura y ordenar la pesca furtiva de embarcaciones nacionales y extranjeras.

Para promover la organización de productores y su integración a las cadenas productivas pesqueras y acuícolas, la actual administración estatal impulsa la articulación de las acciones de los diferentes agentes económicos que participan en los procesos de producción, consumo, procesamiento y comercialización de productos del sector, a través de la implementación de programas y canalización de recursos tanto propios como convenidos con el gobierno federal y los productores.

Los principales problemas que en común afectan a la pesca y a la acuicultura de Baja California, identificados en los foros de consulta aparecen en la siguiente figura 1.8.

Figura 1.8

Problemática común de la pesca y la acuicultura identificados en los foros de consulta



Fuente: SEPESCA, Programa Estatal de Pesca y Acuicultura, Estado de Baja California, Periodo 2015-2019, en <http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2015/planesyprogramas/Programa%20Estatal%20de%20Pesca%20y%20Acuicultura%202015-2019.pdf>

1.3 MIPYMES

Nuestro país está conformado en un 98% por negocios de tamaño micro, pequeño y mediano. Son lo que tradicionalmente generan el empleo y la producción nacional. Solo el 2% de las empresas son grandes, hay aparentemente una abrumadora mayoría de micro empresas o “changarros”, el 95.6% del total de los negocios de México. Que son los que soportan la economía nacional. De tamaño demasiado pequeño para ser merecedores de crédito, sin apoyo de las instituciones que deberían apoyarlos y abrumados por impuestos altos, la falta de infraestructura y la inseguridad. Cada año miles de ellos cierran sus puestas con la pérdida total del capital inicial los inversionistas, usualmente el emprendedor acaba cargado de deudas y con su crédito arruinado, poco o nada hacen las dependencias gubernamentales que deberían ayudarlos, en los medios se anuncia con bombo y platillos los logros alcanzados en empresas creadas y empleos generados. Pero las cifras rojas de la desaparición de empresas se desconocen.

1.3.1 Concepto de MIPYMES

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como PYMES) 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. Usualmente se ha visto también el término **MIPYMES** (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresas"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa (Sánchez, 2012).

Existe una definición más global de PYME en la cual no sólo se ven involucrados los ingresos, sino también los trabajadores. La definición sería: "Un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores (generalmente entre 50 y 120 empleados), y cuya facturación es moderada" (Pepeytono.com, 2015).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MIPYMES.

1.3.1 Características de MIPYMES

La pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una 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 cantidad de personal (Sánchez, 2012).

El término "Pyme" hace ya mucho tiempo que es conocido por todo el mundo como "Pequeñas y medianas empresas". Pero ¿Cuáles son las empresas que califican para entrar en este grupo? ¿Cuán pequeña tiene que ser una empresa para calificar? ¿O cuán grande tiene que ser para quedar fuera del término? En distintas partes del mundo hay diferentes concepciones del término Pyme. En el continente americano, hay diferentes factores que se tienen en cuenta. Por ejemplo, en Venezuela, una PYME es considerada aquella que vende hasta US \$ 3.000.000 anuales.

En Europa, la clasificación de Pyme tiene más requisitos que en América. Para poder ser considerada una Pyme, la Unión Europea ha establecido las siguientes pautas:

- Debe tener menos de 250 trabajadores.
- Su volumen de negocios debe ser inferior a 250 millones de pesos
- Que no esté participada en un 25% o más de su capital por una empresa que no cumpla los requisitos anteriores, aunque podrá superarse dicha participación en los siguientes casos:
 - a. Por pertenecer la empresa a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.
 - b. Si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quién lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso. (Pepeytono.com, 2015).

En países como México y Puerto Rico, la cantidad de trabajadores no tiene nada que ver con el tamaño de la empresa. De hecho, en México se han registrado empresas con hasta 500 trabajadores, que aún son catalogadas como pequeña o mediana empresa. En Puerto Rico, para que una empresa esté encerrada dentro del grupo de Pyme, debería tener una venta anual de US \$5.000.000.

Todo esto nos demuestra que, a pesar de ser un concepto global, para cada país se puede aplicar una definición distinta de lo que es una Pyme, debido a que la economía de los países es distinta en unas y otras. La PYME, tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países. En México el 98% de las empresas son pequeñas o medianas y se catalogan de la siguiente manera: (Pepeytono.com, 2015).

1.3.2 Clasificación y estratificación de las MIPYMES

Las Mipymes son micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas que se dividen o estratifican con base en lo establecido en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009; Los criterios para clasificar a la pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (Ptolomeo, 2004).

Tabla 1.3

Nueva Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a partir del 30 de junio de 2009

Tamaño	Sector	No. De trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope maximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$101	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Maximo Combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Secretaria de Economía.

1.3.3 Dificultades que característicamente enfrenta una MIPYMES

A pesar de que se han conseguido avances importantes es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de Mipymes); con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.

Cabe notar que, si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo puede ser una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, puede implicar que una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa tenga que destinarse a cubrir costos de transacción (Sánchez, 2012).

La dimensión misma de las Mipymes lleva a que se presente una problemática similar con respecto a otros de los aspectos productivos mencionados en este documento. Al contar con una menor cantidad de colateral y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño. Problemas en infraestructura pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto-provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Las Mipymes carecen de semejantes opciones. Asimismo, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas (Sánchez, 2012).

Desventajas de las pequeñas empresas según Ptolomeo (2004);

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño

- Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene, falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor
- Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

(PROMEXICO, 2014)

1.4 Mipymes en México

Sobran los análisis que dan cuenta del débil crecimiento de la economía nacional en los dos primeros años de la actual Administración del Gobierno Federal. De acuerdo con cifras del INEGI, en el año 2013, el crecimiento económico fue de apenas 1.4 por ciento, mientras que en los primeros 10 meses de 2014 es de 2.0 por ciento, lo que nos lleva a refrendar nuestro pronóstico de que estaremos observando una tasa de crecimiento para todo 2014 de un 2.2 por ciento en el mejor de los casos. Si tomamos en consideración que la población de México crece a una tasa neta anual de 1.0 por ciento (esta es la tasa a la que aumentó la población entre 2005 y 2010), pues entonces vemos que en términos per cápita efectivamente vivimos un estancamiento económico que ha agravado la pobreza y la desigualdad, al igual que ha contribuido al incremento de la delincuencia y de la emigración hacia Estados Unidos principalmente (Gomes, 2015).

Los datos sobre el desempeño económico muestran que el modelo que hemos seguido está agotado y requiere de un viraje que mueva el enfoque de las políticas públicas hacia el apoyo decidido a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que instrumentando políticas que las fortalezcan es como se logrará un progreso continuo que se traduzca en más y mejores empleos de manera que se comience a cerrar la creciente brecha entre ricos y pobres, es decir, tendremos una economía más horizontal.

Esto cobra especial relevancia ahora que los precios del petróleo se han derrumbado y la mezcla mexicana de exportación se vende ya por debajo de los 45 dólares por barril. Si bien esto no nos impactará en este año 2015, gracias a las coberturas petroleras adquiridas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que garantizan 76.40 dólares por barril, si tendrán fuertes repercusiones en las finanzas públicas en 2016, año en el que si el gobierno federal no hace nada para anticiparlo desde ahora, nos llevará a un alza de impuestos, fuertes recortes en el gasto público o contratación de mayor deuda (esto último perjudicaría la calificación de la deuda soberana de México) (Gomes, 2015).

México no se puede dar el lujo de esperar que reboten los precios internacionales de petróleo, como seguramente lo hará Venezuela. Es por ello que urge tomar medidas para que la economía nacional crezca para generar los 2.5 millones de empleos faltantes, y para que las finanzas públicas se despretoquen. Por eso la necesidad de apoyar a las Pymes de manera decidida, tal y como ya lo comenzamos a ver con los decretos publicados en favor de los sectores calzado, vestido y textil. Sin embargo, queda claro que aún falta mucho por hacer en esta materia ya que hay 21 ramas de actividad manufacturera en nuestro país.

El cambio de enfoque requerido no será sencillo, enfrentará grandes resistencias dentro de la burocracia del propio gobierno federal ya que implica más trabajo, además de que requiere de una correcta planeación en aras de lograr una nueva etapa de desarrollo industrial en la era moderna de México. Y es que ya quedó claro que no basta con las reformas estructurales aprobadas en 2014, se requieren varios motores que echen a andar la planta productiva del país, la que incluye a los sectores de la manufacturera y la construcción (Gomes, 2015).

1.4.1 Importancia de Mipymes en México

En México las que predominan son las microempresas y esto se debe a que son afectadas según la economía sectorial de la economía nacional, en relación a México las microempresas prevalecen más que en otros países. La generación de empleos es el principal objetivo y más importante de las políticas gubernamentales en los últimos años y estas toman un papel muy importante. Cabe mencionar que están enfocadas al comercio donde dan un 97.5% en comparación con las empresa que dan servicios con un 94.5% y no financieras con 92.5% en manufactura. Hay una brecha considerable en las Pymes de tamaño mediano en cada sector de la economía, pero se observa más en la de la manufactura (Ávila, 2014).

De acuerdo con los Resultados finales del Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México en este año existían 5 millones 654 mil 14 unidades empresariales, que mantenían a 29 millones 642 mil 401 personas ocupadas. (INEGI, 2014).

Del total de las empresas, el 99.8% son MIPYMES (aproximadamente 5 millones 642 mil 706 empresas) y emplean a el 74% de las personas ocupadas (unos 21 millones 935 mil 377 trabajadores) 2% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (INEGI, 2014).

1.4.3 Las Mipymes en Baja California Norte

En Baja California el 99.5% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Además, éstas emplean al 68% del personal ocupado. De acuerdo con el censo económico 2009, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A nivel estatal el censo revelo que hay 80 mil 368 unidades económicas, de las cuales 73 mil 608 son microempresas (el 92%), 5 mil186 son pequeñas (6%), mil 132 son medianas (1%) y 509 son grandes (1%).

El empleo que absorben las Mipymes del total de unidades económicas en el estado, es el 67%, del cual las microempresas aportan el 35%, las pequeñas el 19%, y las medianas empresas el 13%.

Los rubros más representativos de las Mipymes son el comercio, los servicios y la metalmecánica, (García, 2013).

Las pasadas crisis económica afecto a todas las industrias en general, situación de la cual las micro y pequeñas empresas no pudieron escapar, no obstante, las más afectadas fueron las medianas y grandes empresas debido a la relación que tienen con el comercio internacional quienes tuvieron que recurrir a una reestructuración, ajustar su producción y reducir su plantilla de trabajadores. Muchas de las personas que fueron recortadas de las medianas y grandes empresas y parte de la nueva población económicamente activa encontraron espacios en las micro y pequeñas empresas, aprovechando recursos provenientes de sus liquidaciones o de ahorros para generar su propia fuente de ingresos ante la falta de opciones en el mercado laboral.

A este fenómeno se le conoce como “efecto refugio”, que en el lenguaje de la economía tiene que ver con acciones en donde las microempresas se convierten en receptoras de personas que no encuentran opción en el mercado laboral y ante la falta de opciones se detona el emprender micro negocios o changarros.

Por este motivo el personal empleado por las microempresas tuvo un repunte aun con el panorama de crisis. Sin embargo, de acuerdo con especialistas, las micro y pequeñas empresas tiene fuerte riesgo de “cerrar” la cortina al no contar con el suficiente respaldo y asesoría.

Falta de planeación y organización de sus procesos productivos y administrativos, bajo nivel de formación, tanto de sus propietarios como de sus trabajadores y el poco financiamiento privado es muy costoso, son algunas de las causas por las que cierran (García, 2013).

1.5 La ciudad y puerto de Ensenada, B.C.

En el portal “Nuestro estado” del Gobierno del Estado de Baja California, se puede encontrar que Ensenada es también conocida como "La Bella Cenicienta del Pacifico", y se encuentra en una bahía natural de nombre "Bahía de Todos Los Santos" en el estado de Baja California México, se ubica a 110 kilómetros (75 millas) al sur de la frontera con Estados Unidos.

La Ciudad de Ensenada fue descubierta el 2 de noviembre de 1542 durante una expedición a la entonces considerada Isla de California, de esta fecha fue de donde se tomó el nombre de la bahía.

Así como fue la primera Ciudad en fundarse en la Baja California, también fue la primera Capital Estatal. En 1897 se le suprimió el de Todos Santos quedándole el nombre que perdura.

La Ciudad de Ensenada, es reconocida por sus atractivos naturales y turísticos. Se encuentran parques nacionales, pinturas rupestres, un espectacular géiser marino denominado La Bufadora, ubicado a 35 kilómetros al sur de Ensenada, es un profundo cañón submarino que desemboca en una cueva en el risco. El géiser marino se eleva más de 30 metros sobre el nivel del mar, produciendo un sonido que ha dado origen a su nombre. Una actividad interesante y atractiva es el avistamiento de miles de ballenas grises provenientes de los mares del norte con destino al refugio natural ubicado al sur de Laguna Ojo de Liebre, Laguna San Ignacio y Bahía de Ballenas en Baja California Sur, para dar a luz a sus ballenas. También, en las agradables playas y aguas de Ensenada se llevan a cabo grandes concursos de pesca deportiva, surfing, regatas y competencias Internacionales. Es sede de la Internacional y reconocida carrera fuera de carretera Baja 1000 (Bajacalifornia.gob., 2015).

El Centro Cultural Riviera es otro lugar para conocer. Cuenta con museo, un impresionante jardín botánico, además de presentar espectáculos de gran calidad. De los lugares para pasar unas agradables vacaciones está el desarrollo Baja Mar, el desarrollo de Puerto Salinas y Baja Beach, que incluyen marina, hotel Gran Turismo, condominios y campos de golf. El desarrollo de Punta Piedra contempla residencias, centros comerciales, andadores, marina en un hotel de 42 hectáreas. Ensenada complementa su oferta para una estancia placentera con cerca de 60 lugares de hospedaje.

Entre los eventos reconocidos están la Fiesta de la Vendimia en el Valle de Guadalupe, una festividad alrededor de la cosecha de la uva que conjunta a un gran número de visitantes que llevan a cabo eventos como visita de las bodegas, degustación de vinos, rodeo, baile y comida.

El turismo en Baja California cuenta con una importante infraestructura de soporte como lo son: los aeropuertos internacionales de Tijuana, Mexicali, y San Felipe, en 1993, ocupó el sexto lugar en el país en la captación de vuelos directos nacionales e internacionales. Los cruceros han significado para el puerto de Ensenada ser el receptor del 33% del total de arribos de cruceros en México. Además de agencias de viajes, campos para casas rodantes, hoteles, restaurantes, campos de golf, entre otros, que favorecen el desarrollo turístico y sobre todo, la atención al turista. A

Ensenada arriban anualmente 350,000 turistas vía cruceros, cifras superada sólo por Cancún en el caribe mexicano (Bajacalifornia.gob., 2015).

1.5.1 La industria de la pesca en Ensenada

Baja California se encuentra ubicada al noroeste de la República Mexicana, y forma parte de la región que produce más del 65% de la pesca y la acuicultura del país. Al norte tiene como vecino geográfico y principal socio comercial al estado de California, Estados Unidos.

Esta entidad federativa se extiende sobre una superficie de 70 mil 113 kilómetros cuadrados, sin incluir su territorio insular, y está rodeada por más de mil 400 kilómetros de litorales (11.6% del país) distribuidos en el Océano Pacífico y el Golfo de California. Cuenta con más de 50 especies de pescados y mariscos de interés comercial, cuerpos de agua certificados para la acuicultura, además de climas y escenarios ideales para la pesca deportiva. Las especies que se cultivan son: abulón, almeja coctelera, atún aleta azul, camarón, mejillón, ostión, entre otros.

Hay especies de alto valor comercial (7 de las 10 especies de mayor valor comercial en el mundo): abulón, almeja generosa, atún aleta azul, camarón, erizo de mar, langosta y pepino de mar. (SEPESCABC, 2015).

Para la Comercialización y exportación de productos se tienen Certificaciones: Sistema HACCP, EUA y Unión Europea, Pesquería de langosta. Cuerpos de agua certificados por FDA: Rincón de Ballenas en Ensenada, Laguna Guerrero Negro, Bahía de San Quintín y Laguna Manuela, y socios comerciales: Además de abastecer al mercado regional y nacional, los productos de Baja California se exportan a Tailandia, Japón, Malasia, Francia, Perú, Estados Unidos, República Popular de China, Taiwán, Costa Rica y Corea del Sur.

Cuenta con Infraestructura logística: Red carretera paralela a las costas del Océano Pacífico y el Golfo de California, Aeropuerto Internacional de Tijuana, B.C., Puertos de Ensenada y El Sauzal, B.C., Puertos alternos en Long Beach y San Pedro en Los Ángeles, CA., y los Aeropuertos alternos en San Diego y Los Ángeles, CA.

Contamos con más científicos per cápita e instituciones de prestigio nacional e internacional, para el desarrollo de tecnologías pesqueras y acuícolas, a saber: Instituto de Investigaciones Oceanológicas y Facultad de Ciencias Marinas de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CICESE), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Centro Regional de Investigación Pesquera (CRIP). (SEPESCABC, 2015).

Capítulo II. Marco Teórico

Este capítulo buscamos sumergirnos en el conocimiento existente y disponible que esté relacionado con nuestro planteamiento del problema y sustentar teóricamente el estudio de las barreras al desarrollo económico de las Mipymes comercializadoras de pescado y marisco.

2.1 Comercializar

Comercializar se refiere al conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal de comercializar es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Implica todas las actividades relacionadas con la venta, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materias primas y de las mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento etc.

Para llevar a cabo la comercialización de un producto es muy importante realizar una correcta investigación de mercados para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito. (tumercadeo.com 2015).

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.

- Micro comercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

- Macro comercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad (Empresactualidad, 2015).

2.1.1 Comercialización

La comercialización es parte esencial en el funcionamiento de una empresa. Se puede estar produciendo el mejor artículo en su género y al mejor precio, pero si no se cuenta con los medios adecuados para que llegue al cliente en forma eficaz, esa empresa irá a la quiebra.

La comercialización no es la simple transferencia de productos o servicios hasta las manos del cliente; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar, es decir, una buena comercialización es la que coloca el producto en un sitio y momento adecuados, para dar al cliente la satisfacción que espera con su compra. Casi ninguna empresa está capacitada para vender todos sus productos directamente al consumidor final. Para ello existen los intermediarios, que son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto de la fábrica al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar. Hay dos tipos de intermediarios: los comerciantes y los agentes. Los primeros adquieren el título de propietarios de la mercancía, en tanto que los segundos sólo sirven de “contacto” entre productor y vendedor (INAES, 2015).

Entre el productor y el consumidor final puede haber varios intermediarios, cada uno con ganancias del 20 a 25% del precio de adquisición del producto, de manera que, si hubiese cuatro intermediarios, un producto doblaría su precio desde que sale de la empresa productora hasta que

llega al consumidor final. A pesar de saber que este último es el que sostiene todas esas ganancias, ¿por qué se justifica la existencia de tantos intermediarios? (INAES, 2015).

Los beneficios que los intermediarios aportan a la sociedad son:

1. Asignan a los productos el tiempo y el lugar oportuno para que sean consumidos adecuadamente.
2. Concentran y distribuyen grandes cantidades de diversos productos y los colocan en puntos de venta lejanos.
3. Recorren grandes distancias y asumen los riesgos de la transportación, acercando el mercado a cualquier tipo de consumidor.
4. Al estar en contacto directo tanto con el productor como con el consumidor reconocen los gustos de éste y piden al primero que fabrique con exactitud la cantidad y el tipo de artículo que se va a vender.
5. Son quienes en realidad sostienen a la empresa al comprar grandes volúmenes, lo que no podría ocurrir si la empresa vendiera al menudeo, es decir, directamente al consumidor. Esto disminuye sobre todo los costos de venta de la empresa productora.
5. Muchos intermediarios promueven las ventas, otorgando créditos a los consumidores y asumiendo el riesgo de cobro. Éstos pueden solicitar, a su vez, créditos al productor, ya que es más fácil que un intermediario pague sus deudas que todos los consumidores finales paguen al intermediario.

Asumir la distribución de los productos terminados implicaría contar con el transporte pesado y los equipos de carga adecuados para tales fines, lo que representaría una inversión financiera inicial elevada (INAES, 2015).

2.1.2 Comercializadora de Pescado y Marisco

Una empresa comercializadora es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado. Podríamos decir entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado. Así pues, la comercializadora se encarga de dar las condiciones y organización a un producto y/o servicio para su venta al público. A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas comercializadoras no producen ni hacen el producto, sólo se encargan de su venta una vez comprado al sector

manufactura. Usualmente, las comercializadoras venden los productos o servicios al por mayor, a grandes, medianos y pequeños comercios o también directamente al público, lo cual se conoce como venta al detalle. Aunque la diferencia primordial entre comercializadoras y manufactureras es que la primera mercadea y la segunda produce, existen muchas empresas que realizan ambas actividades y por lo tanto están catalogadas como ambas. La cadena de tiendas sueca de mueblería, IKEA, es un ejemplo de empresas manufacturera y comercializadora, pues la misma es fabricante de línea marrón y otros artículos de decoración de interiores y a su vez es una tienda física que se encarga de la venta, tanto a mayoristas como al público en general, de estos productos. Muchas de las compañías más grandes del mundo son comercializadoras. (CONCEPTODEFINICION, 2015). Una empresa comercializadora de pescado y marisco, sería en conclusión aquella empresa que compra y vende productos del mar, sin ser directamente productor primario de esos productos, (pescador o acuicultor), y sin tampoco ser el comercializador final (restaurantero o distribuidor de alimentos preparados). El distribuidor tratará de mover las mercancías que compra con un mínimo de costo agregado y de industrialización, modificación o transformación. El comercializador de pescado fresco para exportación, tratará de vender el producto con buena presentación, pero lo más posible en estado original, (fresco enhielado), el comerciante de productos importados congelados, tratará a su vez de mover la mercancía en empaque original y congelado como lo recibió. Aquella persona que compra producto en lata o seco salado, también busca obtener una ganancia por pasarlo de las manos de su proveedor a las de sus clientes.

2.2 Análisis FODA

Antes de definir una estrategia de negocio siempre es útil realizar un análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. Es especialmente útil analizar las MIPYMES para saber que situaciones pueden estar presentes en nuestra investigación.

2.2.1 ¿Qué es?

¿Qué es esta herramienta ya clásica de la administración de empresas? Simple: un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor

que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes. Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, insuficiente marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado, (buenos negocios, 2015).

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente (ver “Análisis de contexto”). Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito -oportunidades- o disminuirlas -amenazas- (Buenosnegocios, 2015).

2.2.2 ¿Cómo se hace?

Las siguientes preguntas te servirán de disparadores para hacer un balance de la situación de tu empresa tanto a nivel interno como con relación al contexto:

- Fortalezas:

¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

- Debilidades:

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

- Oportunidades:

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

•Amenazas:

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios? (Buenosnegocios, 2015).

2.2.3 ¿Cuál es el Objetivo de hacerlo?

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico muy utilizada como base de decisiones acerca el futuro de un negocio, propone revisar aspectos internos y del contexto para identificar cursos de acción que se apoyen en las variables favorables, sin dejar de tener en cuenta aquellos aspectos que pueden resultar adversos.

Es recomendable realizarla regularmente y en equipo, entre quienes tienen conocimiento del negocio, su mercado y su contexto. Si bien suelen ser muchas las variables que impactan en un negocio, parte del desafío que plantea esta herramienta es encontrar no más de tres o cuatro ítems en cada categoría, de forma de facilitar el análisis (buenos negocios, 2015).

2.3 Mercado del Pescado y Marisco

En Baja California la pesca y la acuicultura, son parte importante de la economía y la cultura de la región. El Estado dispone de mil 555 kilómetros de litorales (880 kilómetros en el Océano Pacífico y 675 kilómetros en el Golfo de California), mismos que representan el 13.4% de las costas totales del país, con una plataforma continental de 33,239 km² y 748 km² de lagunas costeras, esteros y bahías. La entidad se encuentra en los primeros sitios en términos de producción y valor de la producción pesquera y acuícola de México, actividades que se originan en el aprovechamiento de los recursos de flora y fauna acuáticas de nuestros mares. Se vincula a esas, el desarrollo de la cadena productiva con la transformación, procesamiento y comercialización. De acuerdo a información contenida en el Plan Estatal de Desarrollo, “frente al Golfo de California y el Océano

Pacífico existen 320 unidades de producción pesqueras y acuícolas, distribuidos en cuatro zonas, a saber: Zona Golfo Norte (Mexicali hasta San Luis Gonzaga), Zona Golfo Sur (Bahía Calamajué hasta el Barril), Zona Pacífico Norte (Rosarito hasta el Rosario) y Zona Pacífico Sur (El Mármol hasta Isla de Cedros)” (SEPESCABC, 2014).

Como resultado de la dinámica pesquera observada en los últimos 10 años, Baja California ha mantenido una significativa importancia en la producción nacional. De acuerdo con la información contenida en el Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca, el Estado ocupó en el 2013 el cuarto lugar en el volumen nacional de capturas pesqueras y el lugar número 11 en la producción acuícola. En cuanto al valor de la producción, tanto pesquera como acuícola, el Estado se posicionó en ese mismo año, en el tercer lugar en el contexto nacional. La actividad pesquera se lleva a cabo por organizaciones sociales, empresas y permisionarios. (SEPESCABC, 2014).

2.3.1 Características del Mercado del pescado y marisco de Ensenada, B.C.

El comercio del pescado y marisco en Ensenada, B. C., está dominado por dos vertientes; Primero tenemos el menudeo o venta al detalle, que principalmente es realizado por microempresas como pescaderías, mercados de mariscos y pequeñas bodegas que conforman cerca del 95% de las firmas comerciales que distribuyen alimentos del mar y el 5% restante son las grandes cadenas de autoservicios que cuentan con pescaderías en sus instalaciones, (Calimax, Soriana, Costco, Casa Ley, Wal-Mart, etc.). Y como segundo tenemos el mayoreo o las ventas al por mayor, conformado por empresas de mediano a gran tamaño. (Que con mayor frecuencia están abarcando el medio mayoreo también), de capital extranjero o nacional y con acceso a los mercados de producción y consumo, nacionales e internacionales.

Estos dos tipos de mercado difieren marcadamente en el tipo de producto que manejan. En el caso de los comerciantes minoristas, estos están mayormente orientados al producto fresco, (por lo regular su clientela así lo solicita, basándose en idea es más nuevo si no está congelado), y usualmente manejan el subproducto de la producción que es capturada en los puertos de Ensenada y hasta hace poco San Felipe, además de los campamentos de pesca que puntan el litoral de la Baja California. Comúnmente compran las especies menos comerciales para exportación o las que por su tamaño o características no tienen un buen precio en el extranjero. Es también algo normal

que solo una parte de los productos que se ofertan, sea de origen local, hay una tendencia creciente a complementar sus necesidades con algunos productos de importación de precio económico de procedencia asiática llámese China, Vietnam, Filipinas, etc.

La mercancía que manejan los minoristas locales proviene de descongelar pescado y marisco, (de captura, acuicultura o importación), comprado a proveedores nacionales y también de comprar producto enhielado, “la tercera”, a comerciantes que lo traen desde los campos de pesca del sur de la Baja. (llamada así porque sus clientes “del otro lado” no lo compran), Estos comerciantes operan comprando al “pie de playa”, a los pescadores lo que capturan del mar, para posteriormente enhielarlo en camiones y transportarlo a Ensenada y donde es seleccionado según su especie, tamaño y calidad; como primera y segunda (aquellos tienen buen precio en los mercados de marisco norteamericanos de San Diego y Los Ángeles California), y aquellos productos del mar que sus clientes en el extranjero no quieren, o que por sus condiciones tienen un precio muy bajo, usualmente los canalizan a sus clientes nacionales en Ensenada, Tijuana o Mexicali.

Entre el mayoreo de exportación y el menudeo de venta al público hay un área intermedia que es ocupada por empresas Pymes que han crecido, poco a poco acumulando capital, afinando sus estrategias de posicionamiento en el mercado y de financiamiento de sus operaciones. Estas empresas abarcan una gama de posiciones o funciones dentro del mercado de distribución de pescados y mariscos a nivel local, y estatal. Son distribuidores de productos nacionales y extranjeros, ya sean de captura o de cultivo, y casi el 100 de su mercancía es congelado. Su mercado es principalmente nacional, venden localmente, pero también distribuyen en otras ciudades de Baja California, e incluso a grandes ciudades del centro y noroeste de México, (Monterrey, Durango, Cd. Obregón, Hermosillo, Guadalajara y el D.F.), sus productos son principalmente de importación, lo cual los hace susceptibles a los movimientos del tipo de cambio.

Manejan mercancía económica de procedencia asiática, (surimis, filetes de Basa o Tilapia, camarones de cultivo, salmón, etc.), su mercado está formado por los pequeños empresarios dedicados a comercializar estas especies y algunas cadenas de supermercados con venta de pescado y marisco en sus locales. Pero está creciendo recientemente la tendencia a ofrecer sus productos a Restaurantes, negocios de marisco, etc., abarcando una sección de mercado que era ocupado por

pequeños empresarios **MIPYMES** que están siendo forzados fuera de este nicho de comercio, al no tener acceso a las fuentes de aprovisionamiento de sus competidores, o la capacidad de vender a precios muy bajos.

El mayoreo de pescados y mariscos es llevado a cabo por empresas que tienen una mayor capacidad económica, o fuentes de financiamiento que las pymes que se dedican al menudeo de productos, por lo regular tienen las dimensiones necesarias para invertir grandes cantidades de dinero en la compra de los productos pesqueros, cuentan con instalaciones adecuadas para el manejo, la conservación, el procesamiento, empaque y distribución de volúmenes importantes de pescado y marisco a territorio nacional o el extranjero. En este ramo se mueven los empresarios más exitosos de este sector económico, su capacidad financiera y logística, además de ubicarse en un nicho de mercado les pone a salvo de las complicaciones que afectan a otras empresas.

Es el caso del atún aleta azul cultivado en los corrales de Baja California que se destina al mercado de sashimi japonés. (En 2003, los ranchos recibieron cerca de 35 millones de dólares por su producción), y aquellos ejemplares que por su tamaño o condiciones no es rentable enviar por avión a Tokio, Japón. Son vendidos en el mercado local Ensenadense a comerciantes que los revenden a pescaderías locales. También sucede con los mayoristas que exportan almeja generosa, (Geoduck clam), al mercado asiático y al mercado local aquellos ejemplares que por su tamaño o condiciones no es rentable enviar.

La langosta roja (*Panulirus interruptus*) es comercializada por varias compañías establecidas en Ensenada que son controladas y financiadas desde China, compran a los pescadores la mayor parte de la captura en la presentación comercial de langosta viva, aunque se puede ofertar las presentaciones de langosta entera cocido congelada, entera cruda congelada, o como colas de langosta congelada. Alrededor del 90 por ciento de la producción se exporta principalmente a Asia. Estados Unidos y Francia constituyen una pequeña proporción de las exportaciones. El 10 por ciento restante se vende internamente en el país, (Es usualmente el producto que no exportan porque está débil y llegara muerto a su destino), principalmente a restaurantes. (Marine Stewardship Council. 2011).

Existen más tipos de pesquerías de productos buscados por el mercado asiático que constituyen nichos para el comercio de marisco, como el Pepino de mar, La gónada de erizo de mar, entre otros

2.3.2 Barreras a la entrada al mercado de pescado y marisco

Al hablar de los obstáculos que puede haber, cuando alguien está buscando iniciarse en el comercio de pescado y marisco, tenemos que recurrir al consultor y profesor de Harvard, Michael Porter, el cual desarrollo en su libro "Estrategia competitiva" un marco de análisis de negocios en el que define varios conceptos centrales para gestionar una pyme, como el de barreras de ingreso y egreso a un sector. ¿Qué son estas barreras? Pues son obstáculos generales que interfieren con el acceso a un tipo de actividad o con la salida del mismo, (Buenos Negocios.com, 2013).

Porter define 6 barreras comunes, es decir, obstáculos que debe superar un nuevo competidor para entrar a un determinado sector del mercado, y nos serán útiles para indicar las que afectan a las futuras empresarias **MIPYMES** que desean dedicarse al comercio de pescado y marisco.

•Economías de escala. Quien puede manejar mayor volumen usualmente tiene un menor costo y puede fijar un precio que le conviene, pero que sus competidores no pueden igualar sin incurrir en pérdida económica. Esta es cada vez una de las principales barreras que los empresarios **MIPYMES** están teniendo que enfrentar al tratar de comercializar pescados y mariscos en la ciudad de Ensenada.

La competencia es feroz por los clientes que existen, y una de las armas más usadas, es el factor precio en los productos que se manejan, cuando dos proveedores ofrecen su mercancía en iguales condiciones, usualmente el que gana la venta es el que puede ofrecer un menor precio. Y usualmente el que puede comprar mayor volumen recibe un precio mejor y puede acaparar los recursos que por lo regular son escasos, porque dependen de la temporada y circunstancias como clima y suerte. Si la mercancía que se ofrece es de importación, y llega en contenedores al puerto de Ensenada, el propietario de la mercancía tiene la capacidad de vender a un precio que es difícil de igualar por parte del competidor que solo ofrece producto nacional. Aquí, al igual que en otros mercados del ámbito nacional, (como el de los juguetes o el calzado), está presente el precio chino, y aunque siempre se puede decir que la calidad es menor que el producto doméstico, en un mercado regido por tratar de mantener costos mínimos, no podemos culpar a los restauranteros o comerciantes por preferir a quien vende más barato y quien tiene producto todo el tiempo.

Igualmente, los pescadores prefieren vender a quien les garantiza comprar toda su producción y por lo regular firman contratos, dejando de lado a los empresarios **MIPYMES** que no pueden igualar el poder de compra de las empresas grandes.

•Alta inversión inicial. Los Negocios que manejan Alimentos del mar requieren de un gran capital inicial para operar eficientemente. Las **MIPYMES** en esta actividad pueden atestiguar que es necesario hacer una inversión muy fuerte en equipo e instalaciones para procesar adecuadamente cualquier producto (cajas de plástico usadas para mover, pesar o seleccionar pescado o mariscos, tinas con insulación para conservar hielo usado en los productos frescos, jarras de plástico para congelar grandes volúmenes de pescado, mesas de acero inoxidable para trabajar sobre ellas al seleccionar o procesar el marisco, básculas electrónicas para pesar los productos que se compran o venden o al empacar en cajas de un solo peso, Sierras de cinta para dividir en porciones los productos congelados de gran tamaño, congeladores para conservar los productos congelados que se compran o para congelar productos frescos, máquinas de hielo para conservar los productos frescos que se venden, selladoras para las bolsas de plástico, máquinas para empaque al alto vacío, etc.), Todos estos equipos son muy costosos porque no se producen en México, o tiene que ser fabricados con materiales más resistentes a la humedad, como acero inoxidable.

El equipo de transporte es una de las inversiones iniciales que es más difícil eludir, al costo inicial del vehículo, es necesario agregar el mantenimiento mecánico, costo de seguro vehicular, placas, permisos, tenencia, etc. Además estos vehículos deben de estar aislados o refrigerados, deben tener la capacidad de almacenar pescado en hielo, deben ser de una capacidad que haga rentable el largo y costoso viaje a los campos de pesca donde compran pescado o marisco a los pescadores al sur de Ensenada.

El costo mayor está en las Instalaciones necesarias para selección, proceso o conservación de pescado o marisco. La compra o renta de un local de las dimensiones adecuadas, el costo de modificar el lugar, de instalar equipo indispensable. Todas estas son algunas de las necesidades que se deben cubrir para iniciarse en esta actividad, si se quiere poder competir en precio o calidad y lograr comercializar los productos que se manejan. La dificultad de fuentes de financiamiento seguras o accesibles, es la razón por la que esta barrera o dificultad para iniciarse en los negocios es tan difícil de salvar, y a veces constituye una de las principales razones para dejar de trabajar de muchas de las empresas **MIPYMES** en este medio.

•Acceso a proveedores y canales de distribución. Esta barrera se resalta ante la dificultad de llegar a los mercados internacionales del cultivo de pescado y marisco, y siendo Asia y China en particular, uno de los más grandes exportadores, el acceso a proveedores clave está concentrada en manos de pocas empresas. Que poseen el “Know How”, o conocimiento de cómo contactar a proveedores de ese país, de los procesos y procedimientos que hay que cumplir ante las distintas oficinas de las autoridades mexicanas para que se permita la introducción de estos productos al país, además cuentan con la capacidad económica para contratar y pagar anticipadamente varios contenedores de más de 20 toneladas de producto cada uno, hoy en día, el conocimiento o las conexiones para acceder a esos mercados es una de las barreras más duras de superar para los dueños de empresas **MIPYMES**, y al mismo es una de las estrategias de posicionamiento en el mercado frente a la competencia que son más eficaces para las empresas grandes.

Tampoco les ayuda a los microempresarios el desconocer a quien ofrecer el excedente de su producción (cuando la llegan a tener), en otros mercados de ciudades más grandes como Guadalajara, Monterrey o México, DF. Además, para que convenga el traslado de la mercancía a esas distancias hay que ofrecer cargas de tráiler completas, (más de 20 toneladas.).

La falta de acceso a proveedores extranjeros o de los canales que les permitan distribuir sus productos fuera del estado, condena a las empresas **MIPYMES** a copiar a sus rivales lo que pueden, subsistiendo con ventas al por menor y sujetos a los precios y condiciones que los mayoristas o medio mayoristas les imponen. Limitando su desarrollo económico y dejándolos vulnerables a cualquiera dificultad que se les atraviese.

•Alta diferenciación de algún producto existente. Algunos de los competidores en el sector cuentan con productos muy bien posicionado en la mente del consumidor, resulta muy difícil competir Así, los nuevos ingresantes deben gastar tiempo y dinero en esfuerzos de marketing, como es el caso de Blanco del Nilo, la marca Neptuno, y otras que están abriéndose mercado el sector de congelados de las cadenas de autoservicio, (Wal-Mart, Costco, Comercial Mexicana, Calimax, Soriana, Casa Ley, etc.), con productos pre-empacados, sazonados, marinados, listos para servir, de todos los tipos; camarones cocidos y pelados listos para descongelar y comer, filetes de pescado ya cortados

y marinados en salsas, y una gama de productos de fácil preparación para las amas de casa ocupadas, (algo popularizado por los EUA como “TV Dinners”), y que está cobrando mucha fuerza en México.

•Falta de experiencia en la industria. Hay ciertas actividades donde la especialización y la experiencia real resultan factores clave de éxito. Eso es particularmente cierto en el comercio de pescado y marisco, La experiencia, (el “Know How”), es indispensable, si bien es verdad que la tecnología de la información ha creado una zona de posibilidad, donde cualquiera puede ofertar sus productos, promover su negocio y contactar los establecimientos que aparecen en la web. Al final del día es el conocimiento de los productos que demandan los clientes, sus condiciones y particularidades al comprar o vender esas mercancías, la experiencia de como mejor presentar, procesar o distribuir su inventario lo que le permite a un empresario obtener utilidades, evitar comprar mercancía que puede estar pasada de tiempo, (algo muy necesario al manejar pescado o marisco), si el precio que le piden por un producto es el adecuado, (esto es lo que establece si tienes utilidades o no), cuando comprar para almacenar mariscos de temporada y cuando no, (el conocimiento de las vedas establecidas por SAGARPA), cuando un producto le permitiría hacer negocio y cuando es un problema en potencia, Ejemplo; la carne de la langosta que muere antes de ser cocida o congelada tiende una consistencia floja y pastosa, pero se puede detectar si el anillo visible entre el cola y la cabeza tiene un color oscuro.

El conocimiento que la experiencia da al negociar precios de venta o compra, cara a cara con los pescadores o encargados de compras de las cadenas de autoservicios, dueños de pescaderías o chefs de restaurantes es muy valioso.

La experiencia de años de trabajo con proveedores extranjeros, en Estados Unidos o China, el saber que tramites hacer ante Aduanas, SAGARPA o Salubridad, para poder importar mercancía que te permita hacer negocio, cuando no hay producto nacional disponible.

Todos estos son ejemplos de las razones por las que lanzarse al comercio de pescado y marisco, sin la preparación adecuada puede llevar a frenar el acceso.

•Barreras legales. Los requisitos legales para iniciarse en el comercio de pescado y marisco, son los mismos que se deben cubrir en caso de mover alimentos congelados o frescos de cualquier

índole. Ser una empresa establecida ante el SAT, ya sea una persona moral o una persona física con actividad empresarial, dar aviso de inicio de actividades al IMSS, al Municipio, al estado, a salubridad y a SAGARPA. Se debe conocer los reglamentos de cada dependencia que tiene injerencia en la actividad. Estas son las dependencias que controlan la actividad de la empresa creada. Amén de aquellas a que haya que afiliarse para poder importar productos o exportarlos.

2.4 Estrategias de negocio

Michael Porter es consultor y profesor de Harvard, escribió en su libro "Estrategia competitiva" herramientas de análisis esenciales para la gestión de la empresa en entornos competitivos. Su modelo de estrategias genéricas propone tres formas de liderar el mercado. Su planteamiento es que el valor de los productos o servicios que ofrece una empresa tiene que ser muy claro con respecto a otras alternativas en el mercado. Solo así se logra consolidar una posición frente a la competencia. El modelo de estrategias genéricas propone que hay tres maneras de generar valor a largo plazo para los clientes y señala que las posiciones intermedias no son recomendables (Buenosnegocios, 2013).

Tomando como base los tres modelos de estrategia de negocio que propone Porter, en su libro, "Estrategia competitiva". Añadiremos algunas que son usadas por las empresas más exitosas.

•Opción #1 Ser líder en costos. La estrategia consiste en buscar tener los costos más bajos del sector, y de ser posible en todas las mercancías que se manejan. De esta forma se asegura mantener un margen de utilidad adecuado a pesar de dar precios bajos a sus clientes. Esto implica que se necesita tener acceso a fuentes de aprovisionamiento muy cercanas al productor primario, comprar directamente del pescador, productor de acuicultura o importador. El producto debe ser de calidad estándar, no por buscar precio bajo se debe aceptar una calidad baja, para lograrlo se debe utilizar las compras de volumen, el pago de contado inmediato y acuerdos estratégicos con proveedores. Si se trata filete de tilapia, por ejemplo, consistiría en comprar al proveedor la carga completa de un contenedor de barco, de manera que su ganancia sea en el volumen y esté más dispuesto a reducir su precio por kilo, además de ofrecerle el pago inmediato y la promesa de compras iguales si puede darnos un muy buen precio.

Cuando los productos son nacionales, se puede ofrecer al pescador el pago inmediato al recibir el producto, la compra de toda su captura, (incluso los ejemplares poco atractivos), y establecer acuerdos estratégicos con el pescador a cambio de lograr exclusividad de su mercancía.

•Opción #2 Ser líder en diferenciación. La estrategia consiste en tener un producto que es percibido por el público como único en su categoría. Es necesario invertir en material de empaque y en equipo especial para empacar al alto vacío, maquinas selladoras, basculas electrónicas, engrapadores, etc., Generalmente esto implica mayor costo de producción con respecto a otras alternativas, pero los clientes están dispuestos también a pagar un mayor precio por una mejor presentación en los productos que compran. Como un Ejemplo; el camarón de cultivo que se compra de las granjas camaronicolas de la costa de Sonora, se recibe congelado a granel, en cajas de 25 kilos, se necesita manejar bolsas para empacar en 2 kilos con el logo de la empresa, de forma que el cliente pueda disponer de cantidades más manejables, y más fáciles de inventariar, (cada bolsa de 2 kilos le dice a simple vista cuanto producto tiene, al contrario de tener que pesar las cajas completas para conocer su existencia. Los filetes de pescado como Tiburón azul, el Filete Merluza, o la pulpa de calamar, que se manejan en bloques de 10 kilos, deben estar protegidos por bolsas de plástico selladas con calor y empacados en cajas de cartón de 20 kilos, para conveniencia de los clientes de medio mayoreo, la máquina de empaque al alto vacío, es muy útil para mejorar la presentación de productos caros, como el callo de hacha, callo garra de león, la cola de langosta, el marlín ahumado, el filete de atún aleta azul, el filete de salmón, etc., el costo de mejorar el empaque y la presentación de los productos que se vender al público o a los restaurantes se paga a si mismo con la preferencia de los clientes por nuestra mercancía, en lugar de la competencia

•Opción #3 Ser líder para un segmento. La estrategia consiste en concentrarse en un segmento particular del mercado. Esto permite hacer un producto más a medida de las necesidades puntuales de los clientes a los que se apunta. Es posible especializar la operación de empresa **MIPYME** a una de las variantes del comercio de pescado y marisco.

Especializarse en un tipo de restaurantes, pescaderías, hoteles, o clientes, adecuando todo el proceso a ser el mejor proveedor que este nicho de mercado puede desear.

Un ejemplo sería; especializarse en atender restaurantes de comida japonesa, ya sea restaurantes de sushi, teppanyaki, teriyaki, o de cocina japonesa en general. Manejar los productos de la mejor

calidad, a precio de mercado, pero mantener un nivel de frescura y calidad por encima de la competencia, (salmón, atún, marlín, camarones, callos, filetes de pescado, etc.), agregar a los servicios ofrecidos otros productos de importación, como algas nori, wahabí, jengibre, etc.

O puede enfocarse la empresa en crear productos nuevos combinando elementos ya existentes, ejemplo, hace combinación de mariscos, usando camarón, choro, jaiba, calamar, caracol, pulpo, etc.

A estas estrategias se puede añadir la siguiente

•Opción #4 Explotar todas las posibilidades de negocio. Esta estrategia consiste en buscar todas las maneras de aprovechar los recursos que se tienen, como ejemplo podemos señalar los siguientes;

Se puede hacer negocio con el equipo y el personal que se tiene, cuando no estén trabajando productos de la empresa, se puede hacer “maquila”, o sea procesar productos para otras personas que tengan algún producto, pero no instalaciones donde congelar, filetear, seleccionar o empacar.

Se puede rentar parte de las instalaciones que se poseen, un cuarto frio, oficinas, etc.

Se puede hacer fletes con los vehículos de la empresa, cobrando el recoger o entregar productos por parte de otro comerciante.

Se puede cobrar por “asesoría”, a algún comerciante novato, para orientarle o ayudarle a conseguir un producto, o a mover un producto que tiene.

Pero sobre todo se debe buscar la manera de comercializar los productos del mar que sean, novedosas, utilizar los subproductos del proceso de marisco, de esta manera del tiburón se puede aprovechar no solo la carne, también las aletas, el cuero, el hígado y hasta el cartílago pueden ser procesados y comercializados, del calamar se aprovecha el cuerpo y los tentáculos, del cangrejo las tenazas y el cuerpo también, del camarón la cola y la cabeza también (cocida, secada y molida se puede comercializar como camarón molido). Etcétera, la lista de las cosas que se pueden hacer es interminable, pero es necesario una búsqueda constante de maneras de hacer negocio.

2.4.1 Tipo de posicionamientos en el mercado

Si queremos que nuestra empresa, nuestros productos y nuestros servicios cuenten con un lugar dentro de los consumidores, tanto en sus mentes como en sus compras, se deben de realizar

estrategias mercadológicas planeadas según el giro, el mercado, los productos y o servicios, la competencia, así como lo que se desea lograr (Villalón, 2014).

•En función de los atributos. Este posicionamiento es resultado de sobresaltar características particulares de los productos y o servicios que aporten un beneficio en algo. Buscar posicionarse en el mercado de productos del mar es diferente a los medios tradicionales, hay mucho menos glamour, porque se trabaja con pescados y mariscos frescos, de los que se puede resaltar su frescura, color o textura, pero cualquier otro atributo tiene que ser algo que se pueda añadir, un atributo que es necesario saber manipular es la presentación de los productos que han sido congelados (para poder conservar en la medida de lo posible sus características de frescura, calidad, sabor y textura), lo que requiere invertir en equipo para empacar al vacío, cajas de cartón con logo, bolsas o fundas de plástico atractivas con dibujos llamativos e información útil, que al mismo tiempo que sirven para contener el producto congelado, (asegurando el mismo peso y calidad en cada una de ellas), sirvan como elemento publicitario de la marca de la empresa, así por ejemplo, podemos resaltar que los filetes de pescado que se ofrecen congelados y empacados al alto vacío son más limpios y ofrecen la seguridad de que el producto está en buen estado.

•Por beneficio. Es bueno posicionar los productos que comercializa la empresa, al resaltar los beneficios que se derivan de consumir pescados o mariscos. Se lograra vender más al señalar que cuando consumes pescado y mariscos con regularidad tienes más probabilidades de bajar de peso, mejorar tu digestión y lucir más joven, debido a que es rico en Omega 3, es reducido en grasa y contiene gran cantidad de antioxidantes.

El consumo de pescado y marisco protege tu corazón. El pescado es rico en vitaminas, antioxidantes y minerales que tienen la capacidad de reducir el colesterol malo, los niveles de triglicéridos y elevan el colesterol bueno en tu cuerpo, por lo que es eficaz para cuidar tu salud cardiovascular y evitar problemas como hipertensión e infarto. Te da energía. Pese a que el pescado y marisco son de fácil digestión está comprobado por la ciencia que te da la energía necesaria para poder realizar tus actividades cotidianas, por lo que es una excelente opción para quienes hacen ejercicio, Son aliados de su salud metabólica. Los consumos de estos productos son altamente

recomendables para quienes viven con diabetes o hígado graso, debido a las bondades nutricionales que posee (Cano. 2015).

•En función de la competencia. Este posicionamiento de nuestra empresa puede obtenerse de afirmar ser mejor que la competencia, este método puede tener resultados a corto plazo, pero no es muy recomendable, ya que puede atraer publicidad negativa a la empresa y a su competencia, por lo que se debe analizar qué es lo que desea obtener. Se puede utilizar en forma legítima cuando se busca persuadir a un posible cliente sobre la conveniencia de preferirnos, aunque es mejor señalar las ventajas de nuestros productos y servicios, más que hablar negativamente de nuestra competencia.

•Por calidad o precio. Cuando el producto que comercializamos se posiciona como el que ofrece el mejor valor; es decir, la mayor cantidad a un precio razonable, se está llegando al objetivo de la estrategia de negocio en reducción del costo de compra, proceso y empaque, y a través de continuar esta estrategia con todos los productos que se manejan, es como una la empresa se posiciona ante su competencia en el mercado del pescado y marisco.

Durante este proceso hay que considerar que la calidad ofrecida, debe ser la que se considere como normal en el mercado, de nada serviría ofrecer precio bajo, solo para entregar una calidad deficiente, habrá clientes que sin importar el precio tengan como regla manejar la mejor calidad posible. La empresa debe fijarse el objetivo de dar la mejor calidad posible al mejor precio posible.

2.4.2 Tipos de Estrategias Financieras

La estrategia financiera se refiere al conjunto de medidas económicas por parte del o de los gerentes para llevar a cabo el plan financiero de la empresa. La elaboración de dicha estrategia tiene que ver con el tamaño y las necesidades de la compañía. Respecto a las empresas Pymes, los conceptos de corto y largo plazo desempeñen un papel muy importante en cuanto a qué tipo de estrategias es el más adecuado para la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Si consideramos que una Pyme tiene objetivos muy especiales en lo que se refiere a su participación dentro de un mercado determinado, eso quiere decir que uno de estos objetivos es aumentar cada vez más su producto o su servicio dentro del segmento de mercado elegido. Las estrategias financieras más recomendables

tienen que estar en función del giro de la empresa y sobre todo de las condiciones macro y microeconómicas del país o de la región en el cual evoluciona dicha empresa (Desilus. 2014).

2.5 Cadena de Suministro

Sunil Chopra y Peter Meindl (2008), nos dicen que una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

2.5.1 Cadena de suministro de la Pesca y Acuicultura

Según estimaciones, de la FAO en su informe de 2014 sobre el estado mundial de la pesca y la acuicultura, en todo el mundo se pierden cada año un total de 300 millones de toneladas de alimentos, es decir, aproximadamente una tercera parte de la producción mundial de alimentos destinados al consumo humano. La cifra incluye las pérdidas de pescado post-captura, que constituyen reducciones de la cantidad, la calidad o el valor monetario del pescado en la cadena productiva.

La definición de la FAO de despilfarro de alimentos (pérdidas y desperdicios), aplicable a todos los productos, está siendo objeto de debate, pero se espera que finalmente también incluya los desperdicios de los insumos de la producción —por ejemplo, el agua o la energía—, tales como los combustibles usados en las operaciones de pesca artesanal. Además, se está prestando una mayor atención a la pérdida del valor monetario del pescado (no necesariamente a consecuencia de la pérdida de pescado en tanto que alimento, sino de la reducción del valor independientemente de la calidad).

Las pérdidas de pescado post-captura tienen lugar en todas las pesquerías del mundo, desde el lugar de producción hasta la venta final al consumidor, pero difieren en magnitud y en tipo. Debido a sus

carencias estructurales, las pesquerías artesanales sufren mayores pérdidas que las pesquerías a gran escala. Como ocurre en todo sistema alimentario, las pérdidas de pescado afectan a las cuatro dimensiones de la seguridad alimentaria: disponibilidad, acceso, estabilidad y utilización. La repercusión socioeconómica de las pérdidas pos-captura es considerable porque el ámbito posterior a la captura engloba varias actividades de todas las fases de la cadena productiva, como la manipulación del pescado a bordo, la descarga, la elaboración, el almacenamiento y la distribución. Estas actividades son cruciales para los medios de vida de los pescadores y también proporcionan empleo a una gran cantidad de personas (FAO, 2014).

El carácter perecedero del pescado hace que las pérdidas sean más probables en países en desarrollo con climas tropicales o cálidos. En una pesquería, la cadena de suministro de una zona geográfica dada puede dar lugar a varios tipos diferentes de pérdidas. La lejanía de los puntos de venta, la falta de instalaciones adecuadas para el procesamiento y conservación de los productos, la falta de carretas adecuadas, vehículos refrigerados, etc. Son factores que hacen que algunas de ellas pueden ser más importantes que otras y, al mismo tiempo, los recursos destinados al desarrollo para abordarlas pueden ser limitados. La reducción de las pérdidas no consiste únicamente en mejorar la tecnología, sino también las prácticas y el comportamiento de los productores, transportistas, procesadores y comerciantes, para cuyo cambio podrían no ser suficientes unos beneficios potencialmente mayores (idem).

Capítulo III. Metodología

El propósito de este capítulo es describir la forma en que se diseñó el trabajo de investigación, dentro de las cosas que describe, está la matriz que establece la congruencia de los elementos y la relación que guardan el título con el objetivo general, los objetivos específicos con las preguntas

de investigación y de estas con las variables independientes para a su vez determinar la interrelación que tiene con las hipótesis planteadas o de estas con la hipótesis principal y de esta última con la variable dependiente principal que se maneja.

Se muestran las variables usadas para la investigación, su definición conceptual y su operacionalidad, que componentes e indicadores tienen, se describe también las técnicas y herramientas que se usan para medir sus resultados y se hace un repaso del desarrollo del proceso que se lleva a cabo para obtener los resultados que se plantean en el siguiente capítulo.

Este estudio de investigación es cuantitativo del tipo exploratorio-descriptivo, porque se enfoca en contestar las preguntas de la investigación y cumplir con los objetivos del estudio, buscado obtener información que permita caracterizar las barreras al óptimo desempeño económico que enfrentan las empresas **MIPYMES** que se dedican a comerciar con pescado y marisco y que conocer que fortalezas y oportunidades sirvieron las que continúan trabajando. Mediante el estudio de 3 casos, de aquellas empresas que dejaron de operar en 2014, y de otros 3 casos de empresas que siguen trabajando en la ciudad de Ensenada, B.C., Como instrumento de recolección de datos se utilizó la entrevista abierta, no estructurada, que se aplicó a las personas clave de esas empresas, para posteriormente mediante el uso de herramientas informáticas de análisis estadístico, como el software de análisis predictivo IBM SPSS, sintetizar, ordenar y organizar la información recogida para comprender el significado contextual que se desprende de un conjunto de oraciones, expresiones, que no se han producido en forma de un discurso coherente, y presentar los resultados de la investigación.

3.1 Descripción del área de estudio

Las empresas **MIPYMES** que se dedican a comerciar con pescado y marisco en el área geográfica del municipio de Ensenada, B.C., De acuerdo al anuario de Estadística Pesquera y Acuícola 2010 Baja California que emitió la SAGARPA suman aproximadamente un centenar, tan solo en el Directorio de Plantas Industriales Pesqueras y Acuícolas se señalan 59. y otros directorios de las Cámaras que agrupan a Comerciantes e Industriales de la pesca o como el emitido por CANACO, son alrededor de 36 a 40 las pescaderías incorporadas.

Siguiendo la descripción de las empresas **MIPYMES**, solo a las que tienen menos de 250 trabajadores son las que se buscan, además de ser compañías que comercializan sus productos en el estado de Baja California, además del resto de México o en el extranjero.

Se necesita que sean empresas locales, aunque su capital provenga de otro estado del país o del extranjero, pero que la toma de decisiones sea local, para poder establecer contacto con los que las dirigen y están al tanto de los factores que queremos averiguar a través del instrumento de investigación elaborado.

El área geográfica dentro de la cual se quiere que operen las trece empresas identificadas para nuestro estudio se limita a la ciudad de Ensenada, incluyendo El Sauzal de Rodríguez al norte y hasta San Quintín al Sur.

Este estudio proveerá información que ayudará a conocer como fue el año 2015, desde la óptica de los emprendedores, y de la matriz FODA. Al obtenerse datos objetivos de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las **MIPYMES** Ensenadenses en términos de competitividad.

3.2 Sujetos de investigación

Nuestro estudio busca caracterizar la competitividad de trece negocios que comerciaban con pescado y mariscos de enero a diciembre del año 2015 y se localizaban en el área de la ciudad de Ensenada, incluido El Sauzal de Rodríguez al norte y hasta San Quintín al Sur. Nos enfocamos en micro, pequeñas y medianas empresas, que fueran productoras primarias, secundarias o comerciantes locales, que vendían y compraban productos nacionales o de importación, pero que tenían como blanco para su negocio el mercado local, además de otros estados de México o de otros países, ya sean otras empresas como otros comerciantes de pescado minoristas, restaurantes, supermercados, pescaderías o comerciantes ambulantes, etc.

3.2.1 Población y muestreo

Roberto Hernández Sampieri (2014), nos dice que las poblaciones deben situarse por sus características de contenido, lugar y tiempo. En nuestro caso, nuestro estudio se enfoca en la percepción que los directores de 13 empresas **MIPYMES** de Ensenada en Baja California tienen sobre la productividad de sus negocios, y como les afectaba las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están basadas en la matriz FODA.

Nuestra población comprende a aquellas empresas dedicadas al comercio de pescados y mariscos en la ciudad de Ensenada, Baja California. Que en el año 2015, tuvieron ventas máximas de 250 millones y emplearon entre 10 y 100 personas. Cuyos directores generales o gerentes estuvieron dispuestos a ser entrevistados y contestar las preguntas del instrumento diseñado para la investigación.

Se delimita la población al excluir a las empresas que no pertenezcan al gremio de las que comercializan pescado y marisco, se excluye también a aquellas que no se pudo entrevistar a los directores generales o gerentes. Se establece también, con base en los criterios de ventas y de recursos humanos que se trata de empresas micro, pequeñas y medianas. Por último, se indicó que estos criterios operan en 2015, en Ensenada Baja California, México.

La muestra que estamos manejando es no probabilística, pues los elementos encuestados no dependen de la probabilidad, sino de que cumplan con las características de la investigación, que cumplen con los criterios de selección.

3.3 Procedimiento

Las encuestas se aplicaron a las empresas que cumplen con los criterios de selección, dentro de la población de empresas que estamos estudiando, en un lapso de tiempo de 3 meses, comprendido entre 01 de junio y el 31 de agosto del 2016. Después de determinar que empresas eran las indicadas se procedió a contactar a los directivos o gerentes generales de ellas, solicitando una cita para entrevistarlos en sus instalaciones para la aplicación de la encuesta, y nos respondieran un cuestionario de 50 preguntas, y de esta forma obtener los datos que necesitábamos para llevar a cabo la presente investigación.

3.3.1 Análisis de datos

Para llevar a cabo el proceso estadístico de la información recabada en las entrevistas con los directivos de las empresas visitadas, se utilizó el programa estadístico informático de la compañía IBM llamado SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), o IBM SPSS Statistics 20.0 de agosto 2011, para la obtención de estadísticos descriptivos y el índice de confiabilidad de Cronbach.

3.3.1.1 Análisis descriptivo de frecuencias

La valoración de los resultados obtenidos por el instrumento de investigación, que mide el grado de desarrollo económico de las **MIPYMES** Ensenadenses en cuatro variables; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con el cuestionario “indicadores FODA de **MIPYMES** comercializadoras de pescado y marisco en Ensenada, BC., México”, se llevó a cabo mediante el baremo de la intensidad para la determinación del desempeño económico, mostrado en la tabla 1.4 construido en función a la respuesta y al número de ítems del cuestionario de las variables.

Tabla 1.4

Baremo de intensidad para el Desempeño Económico

Rango	Categoría
0 --> 42	Pesima
43 --> 84	Mala
85 --> 126	Regular
127 --> 168	Buena
169 --> 210	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la ocurrencia de las actividades y el nivel de cada una de las variables, se analizaron los resultados por medio de estadística descriptiva de frecuencias, También fue necesario determinar las variables de control; genero del directivo que respondió la encuesta, que puesto ocupaba, si era la persona a cargo, cuantos años de experiencia tenia, para todo esto usamos la media y análisis de frecuencia con porcentajes. Otras fueron las respuestas sobre las empresas, si habían operado en 2015, si estaban localizadas en Ensenada, si continuaban operando en 2016 y como se clasificaba la empresa en base a su número de empleados. Determinado por el total de las mejores respuestas del cuestionario menos la peor posible puntuación (escala tipo Likert de 1 a 5) y dividido entre 4 niveles entre categorías de respuesta, lo que nos arroja un intervalo de 42.

3.4 Operacionalidad de las variables

La operacionalidad de las variables está constituida por toda la serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de las variables independientes definidas conceptualmente. Se presentan en el Anexo 1 y el Anexo 2. Se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable desempeño económico de trece organizaciones Ensenadenses de tamaño micro, pequeña o mediana que se dedicaron durante 2015 a la compra venta de pescados y mariscos.

Este desempeño económico, Incluye todos los aspectos de la interacción económica de la organización con su entorno, se deben incluir los impactos económicos de la organización que pueden ser divididos en directos, (Fortalezas y Debilidades), que son aquellos que la organización causa en forma consientes y que afectan su flujo monetario. Y los indirectos, (Oportunidades y Amenazas), que son aquellos que la organización provoca por sus funciones mas no están bajo el control de esta y en algunas ocasiones no son ni planeados ni son conscientes para la organización. Ambos tipos de impactos pueden ser positivos o negativos.

El Anexo 1 Atiende la definición Conceptual de las variables que se emplean para entender el desempeño económico de las organizaciones **MIPYMES** basándose en los elementos de la matriz FODA.

El Anexo 2 considera el aspecto operacional de las variables con que se quiere caracterizar el desempeño económico de las organizaciones Ensenadenses de tamaño micro, pequeña o mediana **MIPYMES** que se dedicaron durante 2015 a la compra venta de pescados y mariscos.

3.4.1 Instrumento de recolección de datos

La operacionalización de la variable desempeño económico está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de los datos. En este caso, para efectos de esta investigación empleamos un cuestionario de elaboración propia, basado en los elementos que componen la matriz Foda, estructurado para contestación por escrito durante una entrevista directa (ver Anexo 3).

Se utilizó esta técnica para obtener el conocimiento que permitan explicar las variables independientes y su efecto en la variable dependiente, principalmente para aquellas condiciones que se tiene conocimiento previo, pero se desconoce su proporción de presencia. Se usó un cuestionario tipo batería, con 48 preguntas de respuesta cerradas, categorizadas y de valoración (con una escala de intensidad creciente o decreciente de categorías de respuesta). Esta técnica en líneas generales es no experimental, transaccional o transversal, exploratorio con tipo de investigación cuantitativa, y muestreo no probabilístico o dirigida.

En nuestro estudio se consideraron cuatro variables que reflejan las partes de la matriz FODA; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dentro de las dimensiones que componen nuestras variables, se omitieron los indicadores financieros que se enfocan principalmente en la utilidad económica de una organización, (con el propósito de informar de ello a sus administradores y miembros), dado que la información es altamente confidencial y es algo muy delicado en la región, a causa de la inseguridad que afecta a los directivos de **MIPYMES**, (victimas predilectas de secuestradores y extorsionadores), se optó por no incluir el tema, para evitar que los empresarios se reusaran a participar en la encuesta.

Las variables que se consideran en el instrumento, integran dimensiones que se estudian a través de sus indicadores y que forman las preguntas que forman el instrumento de investigación diseñado para conocer el desempeño económico de las **MIPYMES**.

Los porcentajes de los elementos de los indicadores, de las dimensiones de las variables que exploran el desempeño económico logrado por la **MIPYMES** Ensenadenses se muestran en detalle en la siguiente tabla 1.5.

Tabla 1.5
Porcentaje de los elementos que componen las variables

VARIABLES	N. de elementos	Porcentaje
Fortalezas	11	26%
Oportunidades	9	21%
Debilidades	13	31%
Amenazas	9	21%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

3.4.1.1 Encuesta

Atendiendo a las características de nuestra investigación, se decidió llevar a cabo una encuesta que fuera realizada entre ejecutivos y empresarios de empresas **MIPYMES** del sector comercio de pescado y marisco de la ciudad de Ensenada, Baja California, México. El objetivo sería caracterizar las barreras al desempeño económico de estas empresas durante el año 2015. Considerando como muestra de la población de estas empresas a trece de ellas que operaban en 2015 y que estén todavía trabajando en 2016. Queremos saber de acuerdo a la experiencia de los encargados de la toma de decisiones las situaciones positivas y negativas que enfrentara su la empresa para que continuara trabajando. Enseguida se detalla la forma en que se llevaron a cabo estas entrevistas.

Se llevaron encuestas telefónicas con un número mayor de empresas, buscando determinar la disponibilidad de los encargados a conceder una entrevista de 1 hora y de contestar un cuestionario con 50 preguntas. Una vez que se consiguió el numero deseado de citas determinamos seguir el formato de entrevista estructurada: Buscando obtener del sujeto encuestado con las preguntas semi-cerradas, las condiciones que permitan explicar las variables independientes y su efecto en la variable dependiente, principalmente para aquellas condiciones que se tiene conocimiento previo, pero se desconoce su proporción de presencia.

Empleamos un cuestionario con preguntas semi-cerradas, que guiaron la entrevista para conocer del sujeto, aproximaciones con más detalle, inclusive permitiendo libertad de expresar opiniones, ideas, preceptos y perspectivas de situaciones planteadas. La encuesta mencionada se diseñó con preguntas para ser contestadas por los empresarios o sus representantes, de acuerdo a cada caso en particular, con las siguientes opciones y afirmaciones de cómo era en su opinión tal o cual situación; 5. Excelente, 4. Buena, 3. Regular, 2. Mala y 1. Pésima.

Cada respuesta complementa cada una de los indicadores que forman las dimensiones consideradas en las variables independientes de nuestra investigación. Asignándose porcentajes relativos de acuerdo a los cuales se puede lograr al final de la aplicación del instrumento diseñado obtener el desempeño económico logrado. Donde el puntaje más alto en cada una de las preguntas y afirmaciones se logra contestando cinco siempre y daría un 100 por ciento en el desempeño

económico y por el contrario, el puntaje más bajo en cada pregunta daría un valor de 1 en todas las respuestas y solo se llegaría al 20 por ciento del desempeño económico, algo Pésimo!

La encuesta se piloteo en dos mipymes fuera del área geográfica del estudio para poder verificar si era la suficientemente clara y se entendían las preguntas, fue necesario hacer varias correcciones y después se pudo aplicar a la muestra de empresas seleccionadas. El instrumento está dividido en partes para poder identificar más fácilmente las respuestas al vaciar sus respuestas en la base de datos del programa estadístico informático de la compañía IBM llamado SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), o IBM SPSS Statistics 20.0 de agosto 2011, para la obtención de estadísticos descriptivos y el índice de confiabilidad de Cronbach.

Las partes señaladas anteriormente son; las variables de control donde se obtienen datos generales del entrevistado tales como su género, puesto, nivel de decisión y años de experiencia. También datos de la empresa como si operaba en 2015, en que ciudad está establecida, si continúa trabajando en 2016 y el tamaño de la empresa según su número de trabajadores.

Las otras partes del cuestionario se refieren a las cuatro variables que identifican el desempeño económico. Las dimensiones de cada variable están compuestas de preguntas o afirmaciones con enfoque a la matriz Foda, según corresponde (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

3.4.1.2 Confiabilidad del instrumento

Hernández (2014), dice que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que el instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Para procesar estadísticamente la información obtenida y poder obtener estadísticos descriptivos y el índice de confiabilidad de Cronbach, se empleó el programa de análisis estadístico IBM SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences).

La valoración de los resultados obtenidos por el instrumento de investigación, que mide la percepción por parte de las personas a cargo de estas empresas, del grado de desarrollo económico de las MIPYMES Ensenadenses, según las cuatro partes de la matriz FODA; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con el cuestionario “indicadores FODA de mipymes comercializadoras de pescado y marisco en Ensenada, BC., México”.

Se calculó y se evaluó para todo el instrumento de medición utilizado, para determinar el grado del desempeño económico de las mipymes comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, BC., se utilizó el análisis de fiabilidad del programa de análisis estadístico IBM SPSS 20, arrojando los siguientes resultados:

Por medio del Índice General de la escala, se efectúa el análisis del promedio del FODA general y los 42 items y se obtiene un Alfa de Cronbach del 0.848 y considerando que entre más se acerca a 1 es más confiable el resultado es muy bueno.

El resultado del Alfa de Cronbach nos dice que el instrumento es altamente confiable para medir el grado de desempeño económico de las mipymes del comercio de pescado y marisco de la ciudad de Ensenada, B.C., ver tabla 1.6.

Tabla 1.6
Estadístico de fiabilidad del cuestionario aplicado

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.848	42

Fuente: elaboración propia con apoyo SPSS para cálculos

El resultado de aplicar el análisis de fiabilidad a los items que forman cada una de las variables, dice que tan confiables son en su totalidad para medir la percepción del grado de desempeño económico de las mipymes dedicadas al comercio de pescado y marisco de la ciudad de Ensenada, B.C., durante 2015, ver tabla 1.7.

Tabla 1.7
Estadísticos de fiabilidad de las variables encuestadas

VARIABLES	Alfa de Cronbach	N. de elementos
Fortalezas	0.493	12
Oportunidades	0.84	10
Debilidades	0.674	14
Amenazas	0.812	10

Fuente: elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

Al separar el análisis FODA en los índices componentes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontramos que el alfa de Cronbach del índice Fortaleza es de 0.493, por debajo del 0.600 aceptable como mínimo. Tan solo recordemos que n coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de fiabilidad, donde .600 es indicativo de que es confiable.

A fin de mejorar el Alfa de Cronbach de la variable Fortalezas se utilizó nuevamente el análisis de fiabilidad del programa de análisis estadístico IBM SPSS 20, se marcó la casilla descriptiva para escala si se elimina el elemento, se aplica a la variable promedio de la fortaleza y a los 11 ítems o preguntas, los resultados señalan en tabla 1.8

Tabla 1.8

Estadísticos de los ítems de la variable fortalezas de las mipymes

Items de la variable fortalezas de las mipymes	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlacion elemento-total corregida	Alfa de Chronbach si se elimina el elemento
¿Cómo calificaría la calidad de las instalaciones donde seleccionaba, procesaba y almacenaba sus productos en 2015?	40.85	4.308	-0.209	0.509
¿Cómo calificaría la calidad el equipo con que desarrollan sus actividades en 2015?	40.92	3.577	0.464	0.307
¿Cómo calificaría la localización de sus instalaciones en 2015?	40.62	4.590	-0.341	0.512
¿Cómo le parece que era la cantidad de recursos financieros que tenía para operar durante 2015?	41.08	2.410	0.737	0.047
¿Cómo calificaría las características de los productos que ofrecía a sus clientes en 2015?	40.92	4.077	-0.011	0.405
¿Como calificaría los procedimientos técnicos y administrativos que tenia en 2015?	41.00	3.333	0.486	0.269
¿Como era su posición para negociar costos con sus proveedores en 2015?	40.77	4.026	-0.065	0.442
¿Cómo considera que era la calidad y la presentación de sus productos finales, comprandolos con los de su competencia en 2015?	40.92	3.577	0.172	0.358
¿Cómo calificaría su relacion con los clientes a los que vendia sus productos en 2015?	40.85	2.974	0.273	0.302
¿Cómo calificaría su conocimiento de la situaciónque prevalecia en la industria y el comercio del pescado y marisco en 2015?	40.15	3.141	0.452	0.249
¿Cómo calificaría la ventaja que le aporto a su negocio su experiencia en el comercio de pescado y marisco, en comparación con su competencia en 2015?	40.38	3.923	-0.025	0.432

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Basado en el estadístico que señala un aumento en el Alfa de Cronbach si se eliminan dos items, se quitó del análisis los items 1 y 3 de la variable fortaleza y nuevamente se corrió el análisis de fiabilidad con apoyo en el programa de análisis estadístico IBM SPSS 20, y se obtuvo un mejor resultado que paso de 0.493 a 0.695 en el Alfa de Cronbach y se reducen el número de items de la variable de 11 a 9.

De igual manera se analizó de nuevo la confiabilidad del total de los items con respecto al nuevo promedio de FODA y se encontró que el Alfa de Cronbach también había aumentado de 0.848 a 0.853 a pesar de que el número total de items bajo de 42 a 40.

A la luz de los nuevos análisis de fiabilidad a los 40 items de la variable tenemos las tablas 1.9 y 2.0 como aparecen enseguida;

Tabla 1.9
Estadístico de fiabilidad de las variables en Foda

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.853	40

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Tabla 2.0

Estadísticos de fiabilidad de las variables encuestadas modificadas

Indices	Alfa de Cronbach	N. de elementos
Fortalezas	0.695	9
Oportunidades	0.840	9
Debilidades	0.674	13
Amenazas	0.812	9

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

3.5 Diseño de la investigación

Nos dice Sampieri (2014). “El diseño se refiere al plan o estrategia concebido para obtener la información que se desea”, En nuestro caso la finalidad de esta investigación cuantitativa con diseño no experimental, transeccional tipo exploratorio o descriptivo es conocer un conjunto de variables y cumplir con los objetivos del estudio, buscado obtener información que permita caracterizar las barreras al desempeño económico que enfrentan las empresas Mipymes que se dedican a comerciar con pescado y marisco en la ciudad de Ensenada, B.C., en 2015. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Dado que el problema de investigación es poco conocido, posteriormente se podría plantear una investigación descriptiva más profunda. El instrumento de recolección de datos utilizado fue una encuesta con un cuestionario, en el que se usó una escala de valores tipo Likert, que se aplicara a las personas clave de esas empresas, para posteriormente usar herramientas informáticas como el programa de análisis estadístico IBM SPSS 20.

Capítulo IV. Resultados

Este capítulo se enfoca en las respuestas obtenidas de la investigación realizada en 13 PYMES dedicadas al comercio de pescados y mariscos, con la ayuda de la estadística descriptiva e inferencial, se ilustran los resultados obtenidos.

4.1 Resultados descriptivos de la encuesta a comerciantes de pescado y marisco

Enseguida aparece la información obtenida de aplicar el instrumento de investigación a las MIPYMES dedicadas al comercio de pescados y mariscos en la ciudad de Ensenada durante el periodo de enero a diciembre del 2015.

4.1.1 Género de los empresarios comerciantes de pescado y marisco

Los resultados de las encuestas a las 13 empresas dedicadas al comercio de pescado y marisco, en las frecuencias, muestran que el 100% de los gerentes de estas MIPYMES son hombres, esto confirma lo señalado en el informe “Hacia la igualdad de género en la industria pesquera”, de la FAO del 19 de mayo de 2015 en Roma, sobre la falta de igualdad de género en la industria pesquera, donde se menciona que los hombres siguen dominando la pesca industrial y en todo el mundo las mujeres son relegadas al procesado, la venta a nivel local y a funciones de apoyo. Este problema no se limita a la pesca y el comercio a pequeña escala, en los países en desarrollo, sino también en su ausencia en las salas de junta, en cargos ejecutivos y las conferencias del sector pesquero, es evidente que en Baja California a pesar de que las mujeres son parte importante de la fuerza laboral en este sector, su trabajo no es reconocido o pagado adecuadamente y no tienen una representación en los puestos de liderazgo (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1

Distribucion de genero de los comerciantes de pescado y mariscos

Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Masculino	13	100	100	100
Femenino	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

4.1.2 Cargo de quien dirige las MIPYMES comercializadoras de pescados y mariscos

El resultado de la encuesta aplicada a los comerciantes locales de pescado y marisco, muestra que los dueños de las empresas son quienes normalmente las dirigen, y su puesto normal es el de director, solo en cuatro (30.8%), de las 13 encuestadas se encontró a gerentes en lugar de sus directores, el resto (69.2%), es manejada por su fundador. Esto es algo común en las pymes mexicanas, la dificultad de los dueños de empresas de ponerlas en manos de personas ajenas a su familia, tabla 2.2

Tabla 2.2
Puesto ocupado por quien respondió la encuesta

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Dirección	9	69.2	69.2	69.2
Gerencia	4	30.8	30.8	100
Administración	0	0	0	0
Operación	0	0	0	0
Otro	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.1.3 Nivel de responsabilidad de los encargados de las MIPYMES

El resultado de las frecuencias sobre el nivel de autoridad de las personas que contestaron la encuesta, nos dice que 84.6% de ellas son las encargadas de la toma de decisiones, pero un 15.4% no están autorizadas para decidir, y solo participan de forma parcial en ellas, esto es que de los cuatro gerentes contratados para ayudar en la administración de las empresas solo a dos de ellos se les da la autoridad necesaria para llevar a cabo sus funciones de manera adecuada, ver tabla 2.3.

Tabla 2.3
Nivel de autoridad de quien contestó la encuesta

Autoridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Toma las decisiones	11	84.6	84.6	84.6
Participa en ellas	2	15.4	15.4	100

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.1.4 Nivel de experiencia del empresario comerciante de pescado y marisco

El análisis de las frecuencias de los años de experiencia de la persona que contestó la encuesta manifiestan que los fundadores de estas empresas (69.2%), son personas que tienen en común más de 10 años de experiencia en esta actividad, y que los gerentes contratados (30.8%), tienen en promedio la mitad de los años que los directores de las empresas para las que trabajan, tabla 2.4.

Tabla 2.4

Experiencia de quien contestó la encuesta

Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Menos de 2 años	0	0	0	0
Entre 2 y 5 años	0	0	0	0
Entre 5 y 9 años	4	30.8	30.8	30.8
Mas de 10 años	9	69.2	69.2	100

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.1.5 Frecuencias de respuestas de encuesta sobre fortalezas de MIPYMES

Enseguida se muestran las tablas de frecuencias de las variables indicadoras de fortalezas en las PYMES como lo son las dimensiones con que cuenta;

- Las capacidades especiales con que cuenta la empresa
- Los recursos que controla la empresa
- Las capacidades o habilidades que poseen en la empresa.

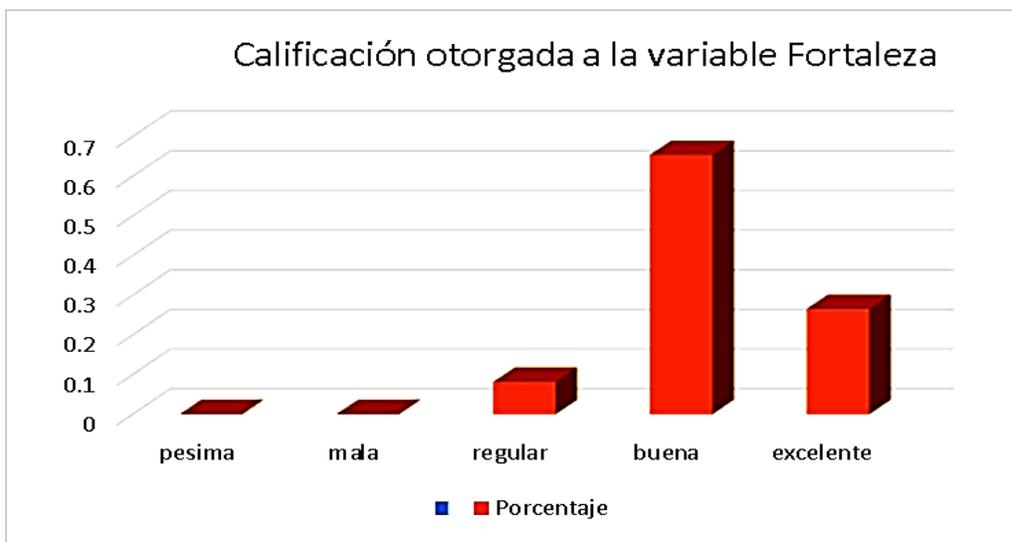
Así como cada uno de los indicadores de estas dimensiones, y los reactivos que están orientados a cada uno de ellos. También se presentan los porcentajes que corresponden a cada uno de estos y después aparece una gráfica que presenta de forma visual como respondieron los empresarios a las preguntas que identifican las fortalezas de las pymes comercializadoras de pescado y marisco, en base a estos reactivos, para conocer el promedio de las calificaciones otorgadas ver tabla 2.5.

Tabla 2.5
porcentajes de las fortalezas de la empresa

Calificación otorgada	Porcentaje
pesima	0.00%
mala	0.00%
regular	8.13%
buena	65.36%
excelente	26.51%
total	100.00%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La gráfica 2.5, nos facilita poder apreciar las respuestas que corresponden a esta variable.



Gráfica 2.5 Porcentaje por variable - Calificación otorgada a la variable Fortaleza.

Fuente: Elaboración propia

4.1.5.1 Las capacidades especiales con que cuenta la empresa

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión “las capacidades especiales con que cuenta la Empresa”, cuyos indicadores son;

- Instalaciones especiales para el proceso de pescado y marisco
- Equipamiento moderno para desarrollar sus actividades
- Excelente localización

En su mayoría estos resultados señalan que los directivos de las empresas estimaron que sus fortalezas eran buenas en lo que concierne a esta dimensión, como se señala en la tabla 2.6

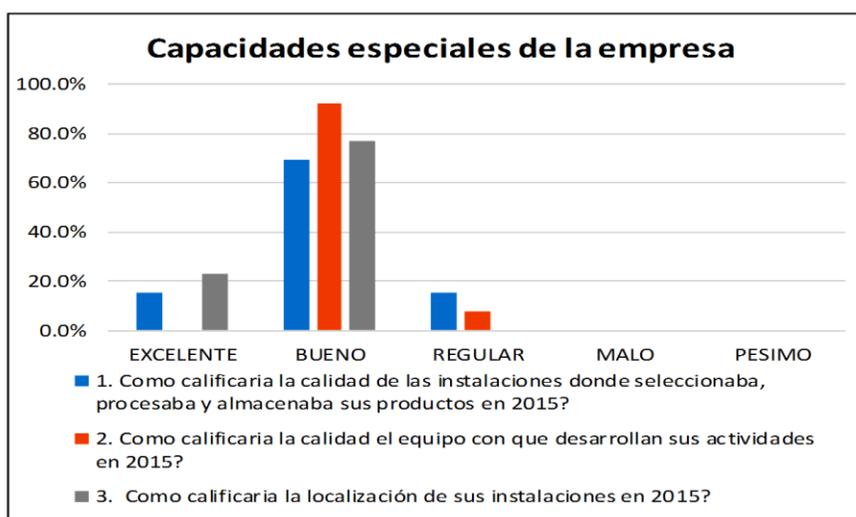
Tabla 2.6

Frecuencias y porcentajes de las capacidades especiales de la empresa

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
1. Como calificaria la calidad de las instalaciones donde seleccionaba, procesaba y almacenaba sus productos en 2015?	2	9	2	0	0	15.4%	69.2%	15.4%	0.0%	0.0%
2. Como calificaria la calidad el equipo con que desarrollan sus actividades en 2015?	0	12	1	0	0	0.0%	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%
3. Como calificaria la localización de sus instalaciones en 2015?	3	10	0	0	0	23.1%	76.9%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

La Gráfica 2.6, nos facilita poder apreciar las respuestas que corresponden a cada reactivo.



Grafica 2.6 Porcentaje por reactivo - Capacidades Especiales de la Empresa.

Fuente: Elaboracion propia

4.1.5.2 Los Recursos que controla la empresa

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión “Los recursos que controla la Empresa”, cuyos indicadores son;

- Recursos financieros adecuados
- Características especiales del producto que se oferta
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Ventajas en negociación de costos con proveedores
- Buena calidad del producto final y excelente presentación
- Dominio de la relación con los clientes que compran sus productos

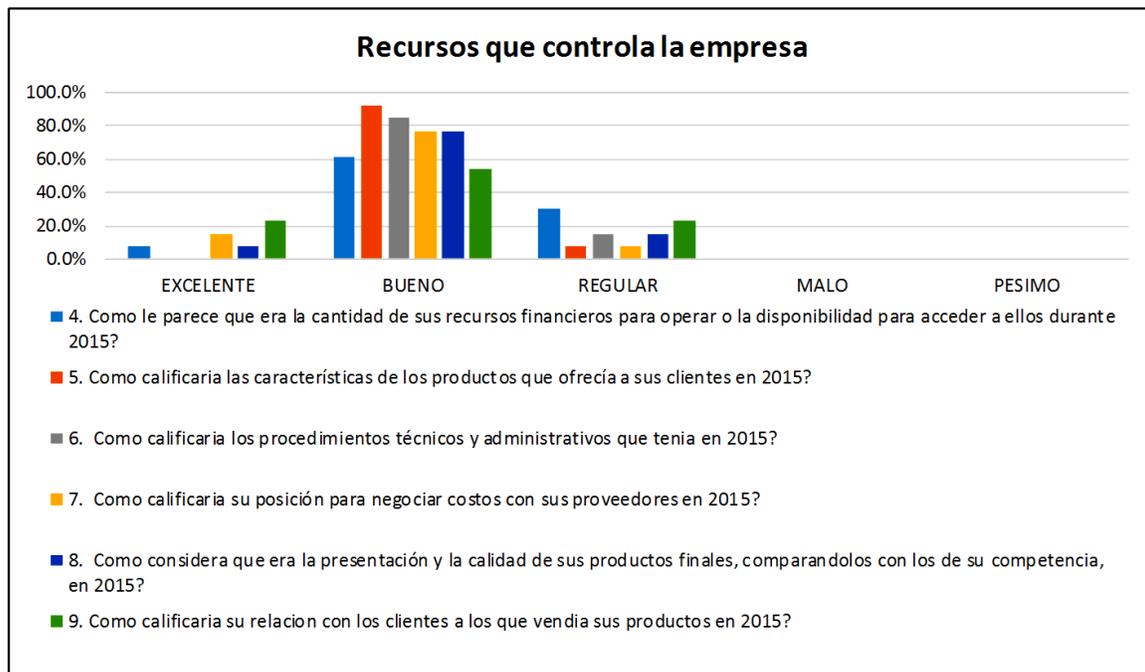
La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las **MIPYMES**, estimaron en las respuestas a las preguntas, que sus fortalezas eran buenas en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 2.7.

Tabla 2.7
Frecuencias y porcentajes de los recursos que controlaba la empresa

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
4. Como le parece que era la cantidad de sus recursos financieros para operar o la disponibilidad para acceder a ellos durante 2015?	1	8	4	0	0	7.7%	61.5%	30.8%	0.0%	0.0%
5. Como calificaria las características de los productos que ofrecía a sus clientes en 2015?	0	12	1	0	0	0.0%	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%
6. Como calificaria los procedimientos técnicos y administrativos que tenía en 2015?	0	11	2	0	0	0.0%	84.6%	15.4%	0.0%	0.0%
7. Como calificaria su posición para negociar costos con sus proveedores en 2015?	2	10	1	0	0	15.4%	76.9%	7.7%	0.0%	0.0%
8. Como considera que era la presentación y la calidad de sus productos finales, comparandolos con los de su competencia, en 2015?	1	10	2	0	0	7.7%	76.9%	15.4%	0.0%	0.0%
9. Como calificaria su relacion con los clientes a los que vendía sus productos en 2015?	3	7	3	0	0	23.1%	53.8%	23.1%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

La gráfica 2.7, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo.



Gráfica 2.7 Porcentaje por reactivo - Recursos que controlaba la Empresa. Fuente: Elaboracion propia

4.1.5.3 Capacidades y habilidades que poseen en la empresa

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión “Las capacidades y habilidades que poseen en la Empresa”, cuyos indicadores son;

- Posición ventajosa en la curva de la experiencia
- Conocimiento del mercado de compra-venta de pescados y mariscos

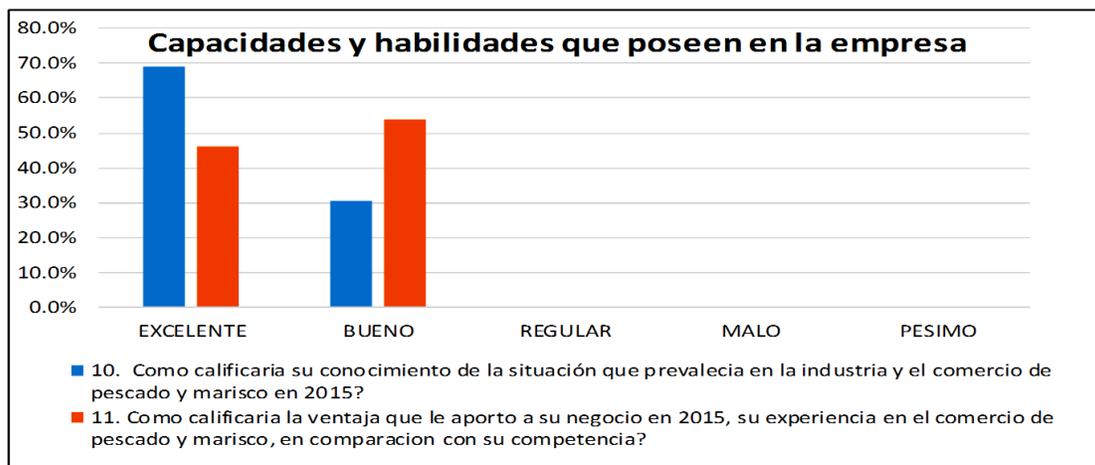
La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las **MIPYMES**, estimaron en las respuestas a las preguntas, que sus fortalezas eran excelentes en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 2.8.

Tabla 2.8
Frecuencias y porcentajes de las capacidades y habilidades que poseen en la empresa

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
10. Como calificaría su conocimiento de la situación que prevalecía en la industria y el comercio de pescado y marisco en 2015?	9	4	0	0	0	69.2%	30.8%	0.0%	0.0%	0.0%
11. Como calificaría la ventaja que le aporó a su negocio en 2015, su experiencia en el comercio de pescado y marisco, en comparación con su competencia?	6	7	0	0	0	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Gráfica 2.8, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo.



Gráfica 2.8 Porcentaje por reactivo - Capacidades y habilidades que poseen en la Empresa. Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Frecuencias de las respuestas sobre las oportunidades de las MIPYMES

Enseguida se muestran las tablas de frecuencias de las variables indicadoras de oportunidades en las pymes como lo son las dimensiones con que cuenta;

- Las fuerzas ambientales externas que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- Las oportunidades en el medio del comercio de pescado y marisco.

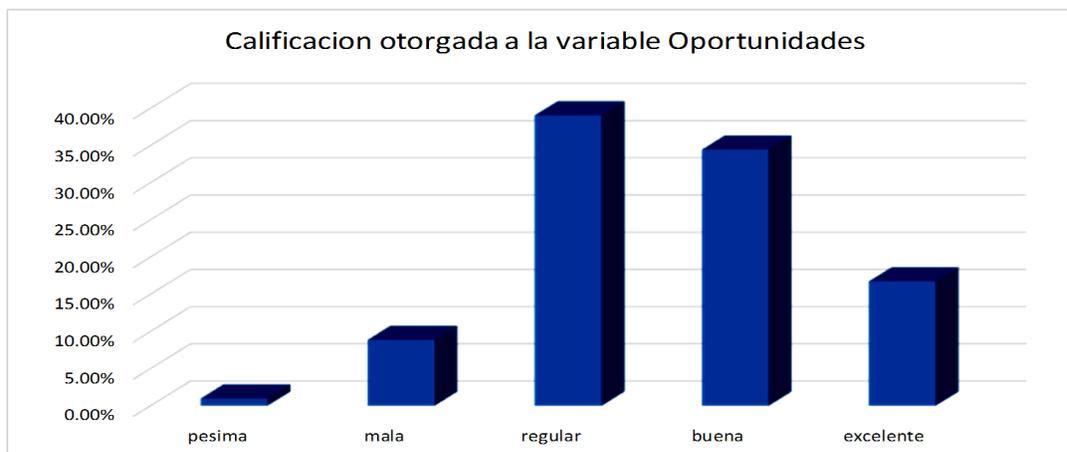
Así como cada uno de los indicadores de estas dimensiones, y los reactivos que están orientados a cada uno de ellos. También se presentan los porcentajes que corresponden a cada uno de estos y después aparece una gráfica que presenta de forma visual como respondieron los empresarios a las preguntas que identifican las oportunidades de las pymes comercializadoras de pescado y marisco, en base a estos reactivos, para conocer el promedio de las calificaciones otorgadas ver tabla 2.9.

Tabla 2.9
Porcentajes de las oportunidades de la empresa

Calificación otorgada	Porcentaje
pesima	0.97%
mala	8.85%
regular	39.04%
buena	34.42%
excelente	16.72%
total	100.00%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La grafica 2.9, nos facilita poder apreciar las respuestas que corresponden a esta variable.



Grafica 2.9 Porcentaje por variable - Calificación otorgada a la variable Oportunidades . Fuente: Elaboracion propia

4.1.6.1 Fuerzas ambientales externas

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión, “Las fuerzas ambientales externas que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría para la empresa.”, cuyos indicadores son;

- Una mayor necesidad del producto que se maneja, por escasos o temporada
- Rápido crecimiento en el mercado
- Regulación a favor crea tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta, por auge económico.

La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las **MIPYMES**, estimaron en las respuestas a las preguntas, que sus oportunidades eran en el mejor de los casos regulares, en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 3.0.

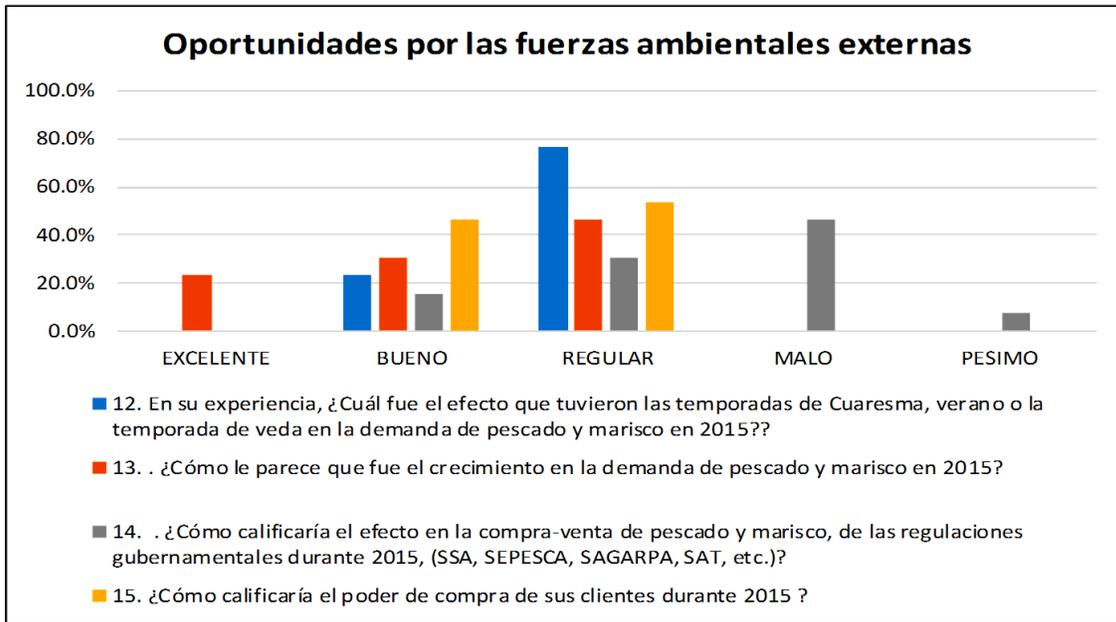
Tabla 3.0

Frecuencias y porcentajes de las oportunidades por las fuerzas ambientales externas que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
12. En su experiencia, ¿Cuál fue el efecto que tuvieron las temporadas de Cuaresma, verano o la temporada de veda en la demanda de pescado y marisco en 2015??	0	3	10	0	0	0.0%	23.1%	76.9%	0.0%	0.0%
13. ¿Cómo le parece que fue el crecimiento en la demanda de pescado y marisco en 2015?	3	4	6	0	0	23.1%	30.8%	46.2%	0.0%	0.0%
14. ¿Cómo calificaría el efecto en la compra-venta de pescado y marisco, de las regulaciones gubernamentales durante 2015, (SSA, SEPESCA, SAGARPA, SAT, etc.)?	0	2	4	6	1	0.0%	15.4%	30.8%	46.2%	7.7%
15. ¿Cómo calificaría el poder de compra de sus clientes durante 2015 ?	0	6	7	0	0	0.0%	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Gráfica 3.0, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo.



Grafica 3.0 Porcentaje por reactivo - oportunidades por las fuerzas ambientales externas que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría en la empresa. Fuente: Elaboración propia

4.1.6.2 Oportunidades en el Comercio de pescado y marisco.

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión, “Las oportunidades en el medio del comercio de pescado y marisco para la empresa.”, cuyos indicadores son;

- Ingresar en nuevos mercados o nuevos nichos de mercado
- Diversificarse en productos relacionados.
- Expandir la línea de productos para satisfacer una mayor necesidad de los clientes.
- Mercado mal atendido por una competencia débil.
- Atender a grupos adicionales de clientes en otras ciudades

La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las **MIPYMES**, estimaron en las respuestas a las preguntas, que sus oportunidades eran mayormente buenas, en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 3.1

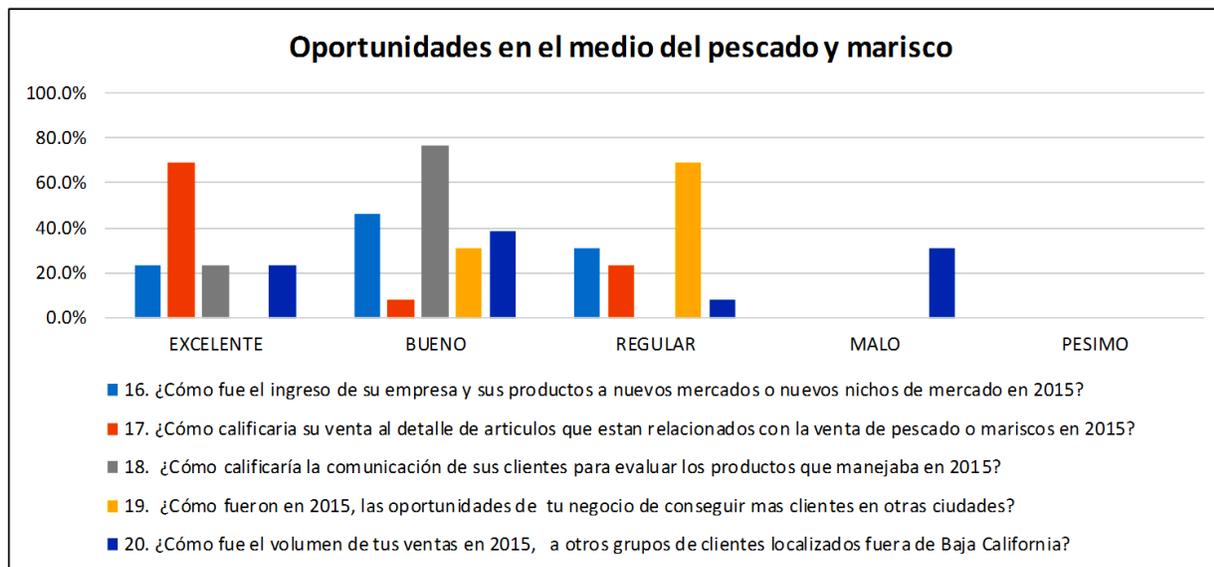
Tabla 3.1

Frecuencias y porcentajes en oportunidades del comercio de pescado y marisco

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
16. ¿Cómo fue el ingreso de su empresa y sus productos a nuevos mercados o nuevos nichos de mercado en 2015?	3	6	4	0	0	23.1%	46.2%	30.8%	0.0%	0.0%
17. ¿Cómo calificaría su venta al detalle de artículos que están relacionados con la venta de pescado o mariscos en 2015?	9	1	3	0	0	69.2%	7.7%	23.1%	0.0%	0.0%
18. ¿Cómo calificaría la comunicación de sus clientes para evaluar los productos que manejaba en 2015?	3	10	0	0	0	23.1%	76.9%	0.0%	0.0%	0.0%
19. ¿Cómo fueron en 2015, las oportunidades de tu negocio de conseguir más clientes en otras ciudades?	0	4	9	0	0	0.0%	30.8%	69.2%	0.0%	0.0%
20. ¿Cómo fue el volumen de tus ventas en 2015, a otros grupos de clientes localizados fuera de Baja California?	3	5	1	4	0	23.1%	38.5%	7.7%	30.8%	0.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Gráfica 3.1, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo.



Gráfica 3.1 Porcentaje por reactivo - Oportunidades en el medio del pescado y marisco. Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Frecuencias de respuestas en encuesta sobre Debilidades

Enseguida se muestran las tablas de frecuencias de las variables indicadoras de debilidades en las pymes como lo son las dimensiones con que cuenta;

- Factores considerados vulnerables en cuanto a su organización o recursos que no se tienen en la empresa.
- Las actividades que la empresa realiza en forma deficiente o habilidades que no se poseen.

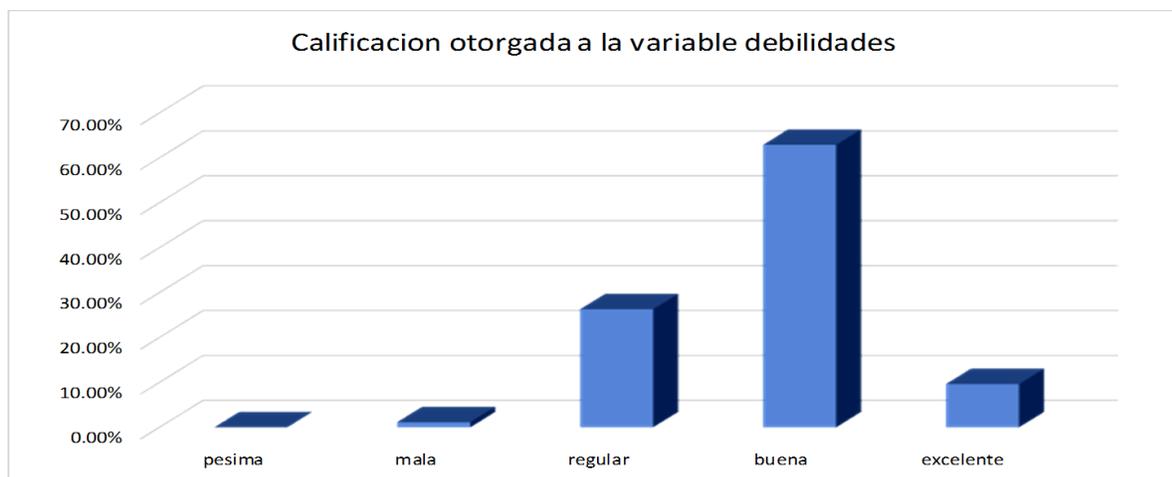
Así como cada uno de los indicadores de estas dimensiones, y los reactivos que están orientados a cada uno de ellos. También se presentan los porcentajes que corresponden a cada uno de estos y después aparece una gráfica que presenta de forma visual como respondieron los empresarios a las preguntas que identifican las debilidades de las pymes comercializadoras de pescado y marisco, para conocer el promedio de las calificaciones otorgadas ver tabla 3.2.

Tabla 3.2
Porcentajes de las debilidades de la empresa

Calificacion otorgada	Porcentaje
pesima	0.00%
mala	1.15%
regular	26.30%
buena	62.90%
excelente	9.65%
total	100.00%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La gráfica 3.2, nos facilita poder apreciar las respuestas que corresponden a esta variable



Gráfica 3.2 Porcentaje por variable - Calificación otorgada a la variable debilidades . Fuente: Elaboración propia

4.1.7.1 Factores vulnerables de la organización

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión, “Factores considerados vulnerables en cuanto a su organización o recursos que no se tienen en la empresa.”, cuyos indicadores son;

- No hay una planeación estratégica clara
- Instalaciones y equipo obsoletos o viejos.
- Margen de utilidad inferior al promedio del mercado.
- Personal apático, poco comprometido con los objetivos de la empresa.
- Seguimiento deficiente al implantar cambios de estrategias.
- Línea de productos demasiado limitada.
- Débil imagen en el mercado (casi nadie te conoce)
- Débil red de distribución (casi nadie te compra)
- Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio
- Desempeño deficiente del personal en actividades diarias.

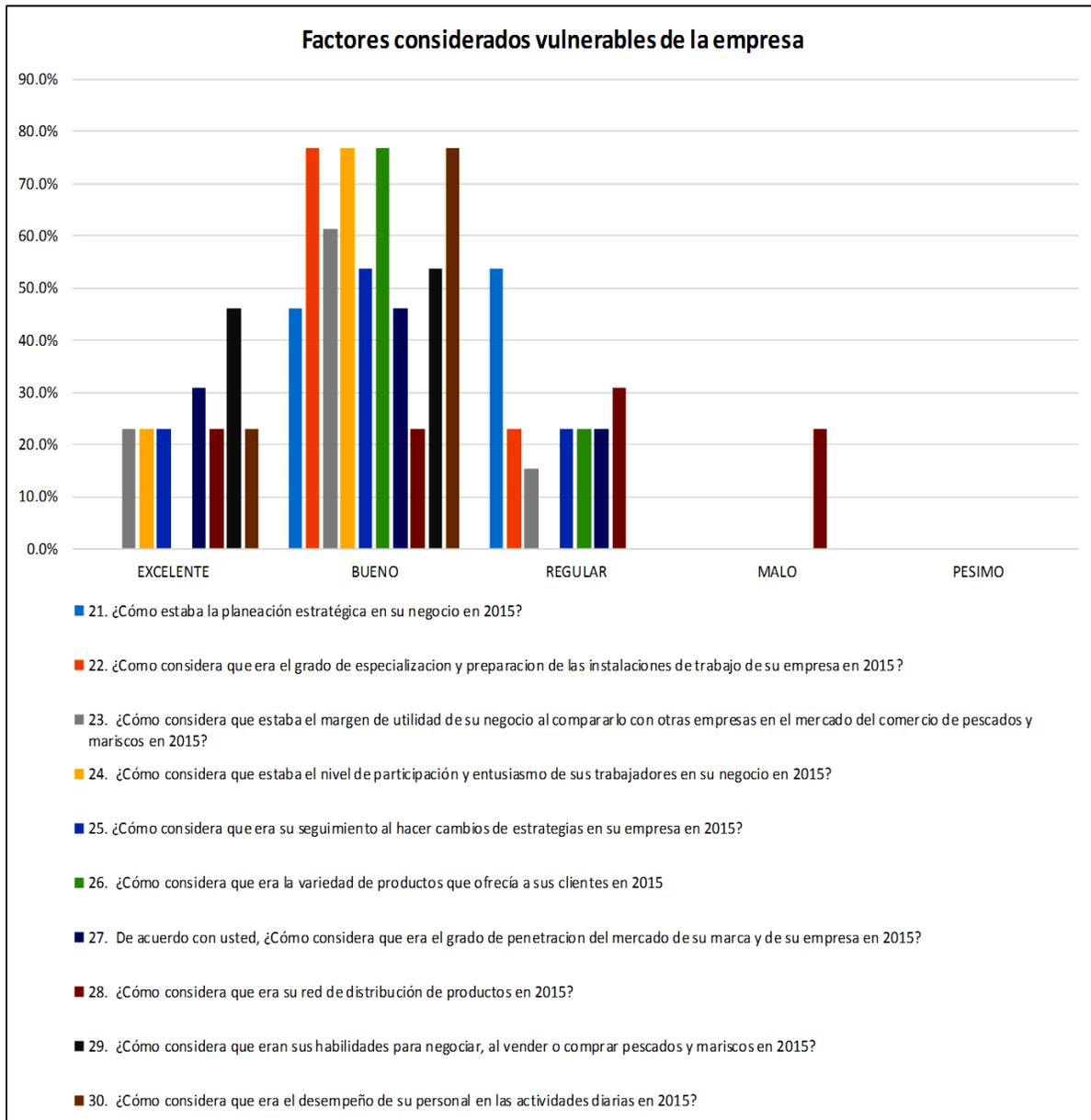
La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las mipymes, estimaron en las respuestas a las preguntas, que sus oportunidades eran mayormente buenas, en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 3.3.

Tabla 3.3
Frecuencias y porcentajes de los factores considerados vulnerables en cuanto a su organización

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
21. ¿Cómo estaba la planeación estratégica en su negocio en 2015?	0	6	7	0	0	0.0%	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%
22. ¿Como considera que era el grado de especializacion y preparacion de las instalaciones de trabajo de su empresa en 2015?	0	10	3	0	0	0.0%	76.9%	23.1%	0.0%	0.0%
23. ¿Cómo considera que estaba el margen de utilidad de su negocio al compararlo con otras empresas en el mercado del comercio de pescados y mariscos en 2015?	3	8	2	0	0	23.1%	61.5%	15.4%	0.0%	0.0%
24. ¿Cómo considera que estaba el nivel de participación y entusiasmo de sus trabajadores en su negocio en 2015?	3	10	0	0	0	23.1%	76.9%	0.0%	0.0%	0.0%
25. ¿Cómo considera que era su seguimiento al hacer cambios de estrategias en su empresa en 2015?	3	7	3	0	0	23.1%	53.8%	23.1%	0.0%	0.0%
26. ¿Cómo considera que era la variedad de productos que ofrecía a sus clientes en 2015	0	10	3	0	0	0.0%	76.9%	23.1%	0.0%	0.0%
27. De acuerdo con usted, ¿Cómo considera que era el grado de penetracion del mercado de su marca y de su empresa en 2015?	4	6	3	0	0	30.8%	46.2%	23.1%	0.0%	0.0%
28. ¿Cómo considera que era su red de distribución de productos en 2015?	3	3	4	3	0	23.1%	23.1%	30.8%	23.1%	0.0%
29. ¿Cómo considera que eran sus habilidades para negociar, al vender o comprar pescados y mariscos en 2015?	6	7	0	0	0	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%
30. ¿Cómo considera que era el desempeño de su personal en las actividades diarias en 2015?	3	10	0	0	0	23.1%	76.9%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

La Gráfica 3.3, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo.



Gráfica 3.3 Porcentaje por reactivo - Factores considerados vulnerables en cuanto a su organización. Fuente: Elaboración propia

4.1.7.2 Las actividades que la empresa realiza en forma deficiente

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión, “Las actividades que la empresa realiza en forma deficiente o habilidades que no se poseen.”, cuyos indicadores son;

- Producto o servicio sin características diferenciadoras
- Abundantes problemas operativos internos y con la calidad.
- Mala situación financiera y poca capacidad de acceso a créditos o financiamiento.

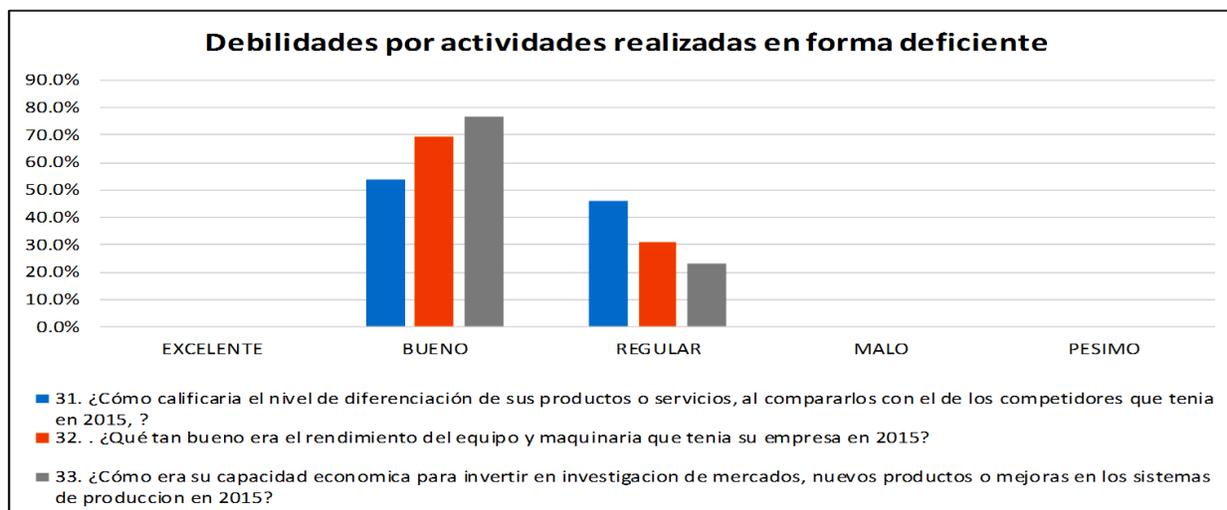
La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las mipymes, estimaron en las respuestas a las preguntas, que su preparación ante sus debilidades era mayormente buena, en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 3.4.

Tabla 3.4
Frecuencias y porcentajes de las actividades que la empresa realiza en forma deficiente

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
31. ¿Cómo calificaría el nivel de diferenciación de sus productos o servicios, al compararlos con el de los competidores que tenía en 2015, ?	0	7	6	0	0	0.0%	53.8%	46.2%	0.0%	0.0%
32. ¿Qué tan bueno era el rendimiento del equipo y maquinaria que tenía su empresa en 2015?	0	9	4	0	0	0.0%	69.2%	30.8%	0.0%	0.0%
33. ¿Cómo era su capacidad económica para invertir en investigación de mercados, nuevos productos o mejoras en los sistemas de producción en 2015?	0	10	3	0	0	0.0%	76.9%	23.1%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Gráfica 3.4, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo.



Gráfica 3.4 Porcentaje por reactivo - Debilidades por las actividades que la empresa realiza en forma deficiente .
Fuente: Elaboración propia

4.1.8 Frecuencias de las respuestas en la encuesta sobre sus Amenazas

Enseguida se muestran las tablas de frecuencias de las variables indicadoras de amenazas a las pymes como es la dimensión siguiente;

- Las fuerzas ambientales externas no controlables, que representan aspectos negativos y problemas potenciales para la empresa.

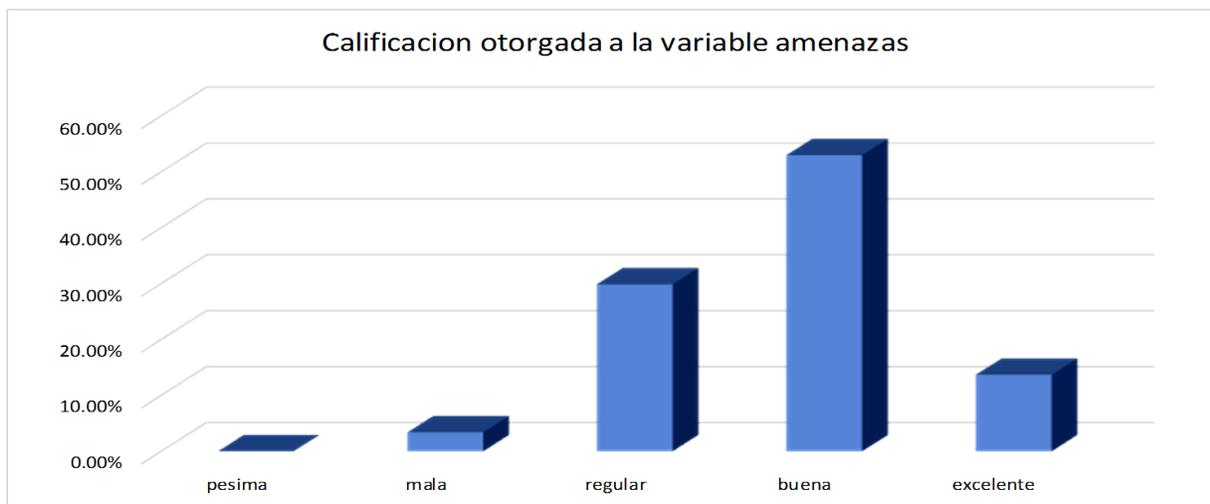
Así como cada uno de los indicadores de esta dimensión, y los reactivos que están orientados a esta. También se presentan los porcentajes que corresponden a cada uno de estos y después aparece una gráfica que presenta de forma visual como respondieron los empresarios a las preguntas que identifican las amenazas a las pymes comercializadoras de pescado y marisco. Para conocer el promedio de las calificaciones otorgadas ver tabla 3.5.

Tabla 3.5
Porcentajes de las amenazas a la empresa

Calificación otorgada	Porcentaje
pesima	0.00%
mala	3.40%
regular	29.90%
buena	53.00%
excelente	13.70%
total	100.00%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La gráfica 3.5, nos facilita poder apreciar las respuestas que corresponden a esta variable.



Gráfica 3.5 Porcentaje por variable - Calificación otorgada a la variable amenazas . Fuente: Elaboración propia

4.1.8.1 Las fuerzas ambientales externas no controlables, que representan aspectos negativos y problemas potenciales para la empresa.

A continuación, se describen los resultados en frecuencia y porcentaje de los reactivos de la dimensión, “Las fuerzas ambientales externas no controlables, que representan aspectos negativos y problemas potenciales para la empresa.”, cuyos indicadores son;

- Entrada de competidores foráneos con precios menores
- Incremento en la competencia de productos sustitutos foráneos.
- Crecimiento más lento en el mercado nacional.
- Cambios adversos en los tipos de cambios para productos de importación.
- Mayores costos por nuevas leyes, reglamentos y requisitos gubernamentales
- Cambio en los gustos y necesidades de clientes y compradores
- Inseguridad por manifestaciones de conflictos gremiales o sindicales
- Aumento de la delincuencia o de la violencia de bandas del crimen organizado
- Aumento en los precios de insumos como; agua, gasolina, electricidad, etc.

La mayoría de los resultados señalan que los directivos de las mipymes, estimaron en las respuestas a las preguntas, que su preparación ante las amenazas que enfrentan era mayormente buena, en lo que concierne a esta dimensión, como se aparece en la tabla 3.6.

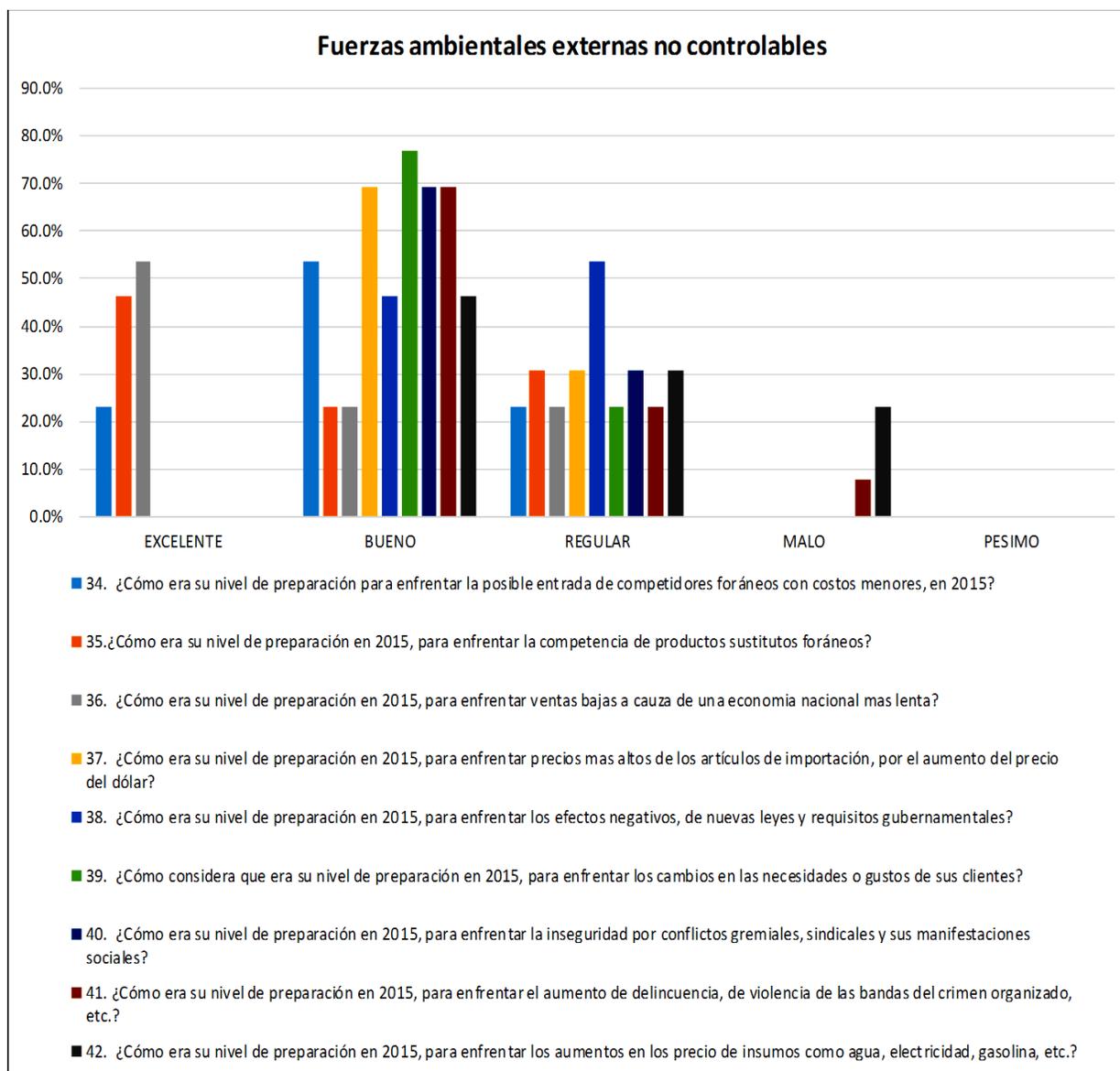
Tabla 3.6

Frecuencias y porcentajes de las fuerzas ambientales externas no controlables, que representan aspectos negativos y problemas potenciales para la empresa.

	Frecuencias					Porcentajes				
	E	B	R	M	P	E	B	R	M	P
34. ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar la posible entrada de competidores foráneos con costos menores, en 2015?	3	7	3	0	0	23.1%	53.8%	23.1%	0.0%	0.0%
35. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar la competencia de productos sustitutos foráneos?	6	3	4	0	0	46.2%	23.1%	30.8%	0.0%	0.0%
36. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar ventas bajas a causa de una economía nacional mas lenta?	7	3	3	0	0	53.8%	23.1%	23.1%	0.0%	0.0%
37. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar precios mas altos de los artículos de importación, por el aumento del precio del dólar?	0	9	4	0	0	0.0%	69.2%	30.8%	0.0%	0.0%
38. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar los efectos negativos, de nuevas leyes y requisitos gubernamentales?	0	6	7	0	0	0.0%	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%
39. ¿Cómo considera que era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar los cambios en las necesidades o gustos de sus clientes?	0	10	3	0	0	0.0%	76.9%	23.1%	0.0%	0.0%
40. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar la inseguridad por conflictos gremiales, sindicales y sus manifestaciones sociales?	0	9	4	0	0	0.0%	69.2%	30.8%	0.0%	0.0%
41. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar el aumento de delincuencia, de violencia de las bandas del crimen organizado, etc.?	0	9	3	1	0	0.0%	69.2%	23.1%	7.7%	0.0%
42. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar los aumentos en los precio de insumos como agua, electricidad, gasolina, etc.?	0	6	4	3	0	0.0%	46.2%	30.8%	23.1%	0.0%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

La Gráfica 3.6, nos facilita poder apreciar las tendencias de las respuestas de los empresarios del sector comercio de pescados y mariscos que corresponden a cada reactivo



Grafica 3.6 Porcentaje por reactivo - Amenazas por fuerzas ambientales externas no controlables, que representan aspectos negativos y problemas potenciales para la empresa. Fuente: Elaboracion propia

Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Es en este capítulo que se plantearan las conclusiones que se derivan del análisis de la información obtenida y que está plasmada en el capítulo anterior, también se exponen algunas recomendaciones que buscan ayudar a mejorar el desempeño económico de las **MIPYMES** comercializadora de pescado y marisco de Ensenada B.C.

5.1 Discusiones

Del análisis de las cuatro variables estudiadas, que reflejan la opinión de aquellos empresarios que contestaron la encuesta “indicadores Foda de **MIPYMES** comercializadoras de pescado y marisco en Ensenada, BC., se puede identificar la que recibió la puntuación alta y la que recibió la más baja, pero lo principal es que al estar basadas en la matriz Foda, las respuestas nos permiten hacer un estudio de la situación de estas empresas y de los hallazgos sobre las variables estudiadas y sus dimensiones, así como las coincidencias o diferencias con algunos otros trabajos de investigación y sus autores.

5.1.1 La variable mejor evaluada

La variable que salió mejor evaluada de las cuatro estudiadas, fue Fortaleza, con un promedio de 61.36% para la calificación “buena” (ver tabla 3.7), esta variable en particular se apoya en tres dimensiones que ayudan a su operacionalidad; a) Las capacidades especiales con que cuenta la empresa, b) Recursos que se controla la empresa y c) capacidades y habilidades que se poseen.

El resultado coincide con que es importante destacar, que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, esto nos dice Thomson y Shrickland (1985), en el libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”, sobre la importancia de que los activos competitivos o aspectos fuertes (fortalezas y oportunidades), superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles (debilidades y amenazas), es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos, por decirlo así, la fortaleza es el factor que más contribuye al desempeño económico.

De las tres dimensiones que componen la variable Fortaleza, son “las capacidades y habilidades que se poseen”, También conocidas como El know-how, (son el conjunto de experiencias y procedimientos adquiridos por los empresarios en la explotación de sus negocios, sean estas productivas, administrativas, financieras, comerciales y de control), las que les han permitido a las **MIPYMES** alcanzar cierto éxito, esto se deduce de las respuestas de los entrevistados, donde

vemos que las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica es lo que le permite ir un paso por delante del resto de sus competidores en el mercado. Esto concuerda con Entrepreneur.com (2010) y Pereira (2013).

También las capacidades especiales de la empresa y los recursos que la empresa controlaban, están muy fuertes con 79.49% y 74.30% respectivamente para la calificación de “Buena”. Lo que concluimos que estos renglones son aspectos que concentran el esfuerzo e inversión de los emprendedores, como se pudo observar estos comerciantes prefieren gastar en arreglar sus locales, bodegas, instalaciones y equipo que invertir en investigación, asesoría o tecnología.

Tabla 3.7

Porcentajes de las calificaciones de los empresarios a las dimensiones de la fortaleza

Dimensiones que forman la fortaleza de la empresa	Como las califican los empresarios				
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
Las capacidades especiales de la empresa	12.82%	79.49%	7.69%	0.00%	0.00%
Los recursos que controlaba la empresa	9.00%	74.30%	16.70%	0.00%	0.00%
Las capacidades y habilidades que poseen en la empresa	57.70%	42.30%	0.00%	0.00%	0.00%
PROMEDIO	26.51%	65.36%	8.13%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

5.1.2 La variable con la peor evaluación

La variable con la peor calificación de las cuatro estudiadas fue Oportunidades, con un promedio de 39.04% para la calificación “regular” (ver tabla 3.8), esta variable en particular se apoya en dos dimensiones que ayudan a su operacionalidad; a) las fuerzas ambientales externas que representan

elementos potenciales de crecimiento o mejoría y b) Las oportunidades del comercio de pescado y marisco.

Al tratar las oportunidades debe considerarse que estos son factores externos que pueden afectar al negocio de manera positiva, pero que en gran medida están fuera de control del empresario. Es el consenso entre los directivos de las empresas que 51.93% de las fuerzas ambientales externas que pudieran ayudar a la empresa no existen o son nulificadas por la burocracia que debería ser un factor de ayuda, pero que desafortunadamente se tornan en obstáculo para el empresario. Tan solo el 40% estima que hay oportunidades en el comercio de pescado y marisco.

La FAO en su informe Roma 2008 sobre el cambio climático y la pesca de captura, coincide en que el comercio de pescado y productos pesqueros a nivel mundial ha aumentado considerablemente en los últimos decenios, impulsado por la expansión de la producción pesquera y por una fuerte demanda, sin embargo esta aparente oportunidad está teniendo efectos negativos, en que esta mayor necesidad de productos ha creado una burbuja inflacionaria en los precios de los productos pesqueros a nivel regional, y un exceso de pesca que reduce la existencia de especies.

También el programa Estatal de Pesca y Acuicultura 2015-2019 reconoce que en los foros de consulta, los empresarios del ramo manifiestan la carencia de apoyos que permitan aprovechar las oportunidades de exportación que se presentan. Trámites excesivos para la expedición de permisos y en todo tipo de gestiones ante la autoridad pesquera, insuficientes recursos institucionales, poca investigación aplicada, transferencia e innovación tecnológica, carencia de incentivos fiscales para el desarrollo de la actividad hasta esquemas de financiamiento inadecuado con tasas de interés altas y complicados requisitos de acceso. Ante este panorama no es de extrañar que los directivos de las empresas **MIPYMES** le den la calificación más baja a la variable oportunidades, porque ellos no ven como se puedan aprovechar mientras no se resuelva estas problemáticas.

Tabla 3.8

Porcentajes de las calificaciones de los empresarios a las dimensiones de las oportunidades

Dimensiones que forman las oportunidades de la empresa	Como las califican los empresarios				
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
las fuerzas ambientales externas que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.	5.76%	28.84%	51.93%	11.54%	1.93%
Las oportunidades del comercio de pescado y marisco	27.69%	40.00%	26.15%	6.16%	0.00%
PROMEDIO	16.72%	34.42%	39.04%	8.85%	0.97%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

5.1.2 Conclusiones y Recomendaciones

El estudio de estas variables busca determinar cuál fue el desempeño económico de estas **MIPYMES** dedicadas al comercio de pescado y mariscos en 2015. Con ayuda del instrumento de investigación basado en la matriz Foda se encontraron los resultados señalados.

Los autores Conrado Maggi (2010), Mario Ti (2013) y Alistair Lane (2016), coinciden en que esta sencilla herramienta (la matriz FODA), nos permite analizar la situación actual de un negocio, implica reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas de la empresa y se realiza observando y describiendo como las fortalezas y debilidades de la empresa interactúan con las amenazas y oportunidades del mercado o entorno en el cual está enmarcado. Además cuando se les agrupa, se pueden contrastar ambas perspectivas. Se debe buscar procurar aumentar o afirmar aspectos positivos del negocio, a la par que disminuir los negativos. Esta información debería ayudar a definir acciones futuras y facilitar la manera de abordar la solución de problemas.

El resultado obtenido al estudiar las variables, indicaría una de las cuatro estrategias producto de la combinación entre lo interno y el ámbito externo. La estrategia FO (fortalezas vs oportunidades), Normalmente esta es una situación ideal, donde las fortalezas de la empresa se enfocan en sacar provecho de las oportunidades. Pero en la realidad se encontró que la carencia de apoyo, los trámites excesivos en todo tipo de gestiones ante la autoridad pesquera y la falta de financiamiento adecuado, hacen muy difícil aprovechar las oportunidades

Es importante resaltar que esta investigación nos permitió saber que la situación de las trece mipymes Ensenadenses encuestadas, en lo que se refiere a su desempeño económico, fue buena, (53.92%), esto desde la experiencia de las personas que las dirigieron durante 2015, (ver tabla 3.9), la causa probable es que estas empresas tiene bastantes años de haberse establecido, (más de 10 años en la mayoría de los casos), y la experiencia ganada por sus dueños al enfrentar los retos y dificultades asociadas con el comercio de pescado y mariscos hace que sean resistentes y adaptables.

Tabla 3.9

Porcentajes de las calificaciones de los empresarios a las variables FODA

Las variables de la investigación	El promedio de las califican los empresarios				
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
Las fortalezas de las empresas	26.51%	65.36%	8.13%	0.00%	0.00%
Las oportunidades de las empresas	16.72%	34.42%	39.04%	8.85%	0.97%
Las debilidades de las empresas	9.65%	62.90%	26.30%	1.15%	0.00%
Las amenazas a las empresas	13.70%	53.00%	29.90%	3.40%	0.00%
PROMEDIO	16.65%	53.92%	25.84%	3.35%	0.24%

Fuente: Elaboracion propia con apoyo en SPSS para calculos

En cuanto a las variables Debilidades (62.9% buena) y Amenazas (53% buena), ambas presentan porcentajes de calificación que indican que para la perspectiva de los directivos de estas empresas son situaciones bajo control que no representan dificultades insuperables. Muy probablemente los responsables de ellas han aprendido a lidiar con las situaciones que forman parte de ambas variables desde hace tiempo, o han encontrado mecanismos para enfrentarlas aprovechando las ventajas que tienen con sus fortalezas.

Es recomendable que los empresarios de este ramo mantengan una comunicación constante con las autoridades federales y estatales a fin de demandar atención a la problemática en las actividades de producción pesquera. Como son las dificultades para el otorgamiento de permisos y concesiones, y acceso al financiamiento también de los problemas asociados a la insuficiencia en la infraestructura productiva, ineficientes acciones de inspección y vigilancia e insuficiente vinculación tecnológica con las instituciones y centros de investigación, por citar algunas.

También es recomendable que las distintas cámaras que agremian a los empresarios locales, ya sean CANACO o CANAIPES sirvan como auxiliares en verificar, asegurar y articular los compromisos establecidos en los instrumentos de planeación del Programa Estatal de Pesca y Acuacultura del Plan Estatal de Desarrollo de Baja California (PED), 2014 – 2019, por otro lado, se debe aprovechar lo que se plantea sobre las posibilidades de desarrollo sustentable y consolidación del sector pesquero y acuícola, promoviendo la diversificación de nuevas pesquerías, desarrollando la acuacultura y reordenando las pesquerías tradicionales.

Se cumplió con todos los objetivos planteados al inicio de la investigación, en gran parte porque se contó con los recursos suficientes para realizarla, Para efectos de este trabajo terminal usamos un diseño no experimental o ex post-facto (los hechos y variables ya ocurrieron), y donde observamos variables y relaciones entre ellas y su contexto natural, (Hernández, 2014).

Es también transeccional, exploratorio y la información se recogió usando un cuestionario que basamos en la matriz FODA, pero que tiene un nivel de confiabilidad de 0.853 en el Alfa de Cronbach. Su propósito es ofrecer información sobre el desempeño económico de las empresas **MIPYMES**.

Anexos

Anexo 1 Definición conceptual de las variables basadas en la matriz FODA

VARIABLES:	CONCEPTO:	AUTOR:
Fortalezas de las pymes	Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.	Ponce Tal ancón, H. "La matriz FODA". en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en http://www.eumed.net/ce/
Debilidades de las pymes	Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.	Ponce Tal ancón, H. "La matriz FODA". en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en http://www.eumed.net/ce/
Oportunidades de las pymes	Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.	Ponce Tal ancón, H. "La matriz FODA". en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en http://www.eumed.net/ce/
Amenazas de las pymes	Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.	Ponce Tal ancón, H. "La matriz FODA". en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en http://www.eumed.net/ce/

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Variables que caracterizan el desempeño económico MIPYMES

VARIABLES INDEPENDIENTES:	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPOS MEDIDA

Las fortalezas de las empresas Pymes comerciantes de pescado y marisco	Las capacidades especiales con que cuenta la empresa	Instalaciones especiales para el proceso de pescado y marisco	1 La calidad de las instalaciones donde seleccionaba, procesaba y almacenaba sus productos en 2015, ¿era? (marcar la que más le agrade) 5. Excelente 4. Buena 3. Regular 2. Mala 1. Pésima
		Equipamiento moderno para desarrollar sus actividades.	2 La calidad el equipo con que desarrollan sus actividades en 2015, ¿era? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Excelente localización.	3 La localización de sus instalaciones en 2015, ¿era? (¿estaban cerca del productor o de sus clientes?) (Mismas categorías u opciones de respuesta).
	Recursos que se controla la empresa	Recursos financieros adecuados	4 La cantidad de recursos financieros para operar durante 2015, ¿era? (tenía dinero de sobra)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Posibilidades de acceder a créditos y financiamiento	5 Sus posibilidades para acceder a créditos o financiamiento adicional en 2015, ¿eran? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Características especiales del producto que se oferta	6 Las características de los productos que ofrecía a sus clientes en 2015, ¿eran? (nadie más los maneja o su precio es el mejor)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Procesos técnicos y administrativos de calidad	7 Sus procedimientos técnicos y administrativos en 2015, ¿era? (en lo novedoso, único o ahorrativo)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Ventajas en negociación de costos con proveedores	8 Su posición para negociar costos con sus proveedores en 2015, ¿era? (el precio por kilo del producto que manejaba)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).

		Buena calidad del producto final y excelente presentación	9 ¿Cómo considera que era la calidad y la presentación de sus productos finales en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
	capacidades y habilidades que se poseen	Conocimiento del producto ofertado y sus características	10 ¿Cómo considera que era su conocimiento de los productos que oferta y sus características en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Posición ventajosa en la curva de la experiencia	11 ¿Cómo considera que era la ventaja que le aportaba su experiencia en comparación con su competencia en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Conocimiento de y manejo de los clientes	12 ¿Cómo considera su relación con los clientes a los que vendía sus productos en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Conocimiento del mercado de compra-venta de pescados y mariscos	13 ¿Cómo considera que era su conocimiento de la situación del mercado del pescado y marisco en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
Debilidades de las empresas pymes dedicadas al comercio de pescado y marisco	factores considerados vulnerables en cuanto a su organización, recursos que no se tienen	No hay una planeación estratégica clara.	14 ¿Cómo estaba la planeación estratégica en su negocio en 2015, (tiene planes de operación o contingencia)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Instalaciones y equipo obsoletos o viejos.	15 ¿En qué condiciones cree que estaban las instalaciones y el equipo de su empresa en 2015, (que tan modernos o nuevos eran)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Margen de utilidad inferior al promedio del mercado.	16 ¿Cómo estaba el margen de utilidad de su negocio al compararlo con el resto del mercado en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Personal apático, poco comprometido con los objetivos de la empresa.	17 ¿Cómo estaba el nivel de participación y entusiasmo de sus trabajadores en su negocio en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).

		Seguimiento deficiente al implantar cambios de estrategias.	18 ¿Cómo era su seguimiento al hacer cambios de estrategias en su empresa en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Línea de productos demasiado limitada.	19 ¿Cómo considera que estaba la lista de productos que ofrecía a sus clientes en 2015 (manejaba solo una o dos mercancías)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Débil imagen en el mercado, (casi nadie te conoce)	20 ¿Cómo evalúa la imagen de su empresa y sus productos en el mercado en 2015, (que tantos clientes te conocen)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Débil red de distribución. (casi nadie te compra).	21 ¿Cómo considera que era su red de distribución de productos en 2015 (tiene sucursales o capacidad de entregas a sus clientes)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.	22 ¿Cómo considera que eran sus habilidades al vender o comprar en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.	23 ¿Cómo considera que era su capacidad para financiar cambios en su actividad en 2015, (compra de nuevo equipo o procesos)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
	una actividad que la empresa realiza en forma deficiente o habilidades que no se poseen	Producto o servicio sin características diferenciadoras	24 ¿en su opinión cómo ve el nivel de diferenciación de sus productos o servicios, con los de sus competidores durante 2015, (las características que los hacen mejor o diferentes)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Problemas operativos internos y con la calidad abundantes	25 ¿Cómo calificaría la cantidad de problemas que se presentaban al procesar productos, trabajar o con la calidad del producto terminado en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Mala situación financiera y Poca capacidad de acceso a créditos o financiamiento	26 ¿Cómo calificarías la situación económica del negocio y la capacidad para endeudarse durante 2015, (tenía dinero de sobra o le están

			ofreciendo créditos)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
Oportunidades en este giro comercial dedicado al comercio de pescado y marisco	Las fuerzas ambientales externas que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.	Una mayor necesidad del producto que se maneja, por escasos o temporada.	27 ¿Cómo calificaría el aumento en la demanda de pescado o marisco en 2015 por las temporadas de Cuaresma, por el verano, por la temporada de veda, etc.? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Rápido crecimiento en el mercado	28. ¿Cómo calificaría usted que fue el crecimiento del mercado de pescado y marisco en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Regulación a favor crea tendencias favorables en el mercado	29. ¿Cómo calificaría el efecto en el mercado de pescado y marisco, de las nuevas regulaciones gubernamentales durante 2015, (SAGARPA, SAT, etc.)? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Fuerte poder adquisitivo del segmento meta, por auge económico.	30 ¿Cómo calificaría el poder de compra de sus clientes durante 2015 a causa de la situación económica en este año? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
	Las oportunidades en el medio del comercio de pescado y marisco	Ingresar en nuevos mercados o nuevos nichos de mercado	31 ¿Cómo diría que fue el ingreso a nuevos mercados o nuevos nichos de mercado en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Diversificarse en productos relacionados.	32 ¿Qué tanto aumento en 2015, la cantidad de productos que manejaba que estaban relacionados con la venta de pescado o mariscos? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Expandir la línea de productos para satisfacer una mayor necesidad de los clientes.	33 ¿Cómo calificaría la demanda de sus clientes para que aumentara los tipos de producto que manejaba en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Mercado mal atendido por una competencia débil	34 ¿Cómo fueron las oportunidades de venta que recibiste en 2015, porque tu competencia fuera tan débil que descuidó el mercado? (Mismas categorías u opciones de respuesta).

		Atender a grupos adicionales de clientes en otras ciudades	35 ¿Cómo fueron las ventas a grupos de clientes de otras ciudades en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
Amenazas en este giro comercial dedicado al comercio de pescado y marisco	las fuerzas ambientales externas no controlables, que representan aspectos negativos y problemas potenciales	Entrada de competidores foráneos con costos menores.	36 ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar la posible entrada de competidores foráneos con costos menores, en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Incremento en las ventas de productos sustitutos foráneos.	37 ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar el posible incremento de competencia en las ventas de productos sustitutos foráneos?, en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Crecimiento más lento en el mercado nacional.	38 ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar un crecimiento más lento en el mercado nacional en 2015, y su efecto en las ventas? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Cambios adversos en los tipos de cambio, por productos de importación.	39 ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar el aumento del precio del dólar en 2015, y su efecto en los precios de los artículos de importación? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Nuevas leyes y Requisitos reglamentarios de pesca más costosos.	40 ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar los efectos negativos, de nuevas leyes y requisitos gubernamentales en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.	41 ¿Cómo considera que era su nivel de preparación para enfrentar un mayor poder de negociación de clientes o proveedores en 2015? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.	42 ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar los cambios en las necesidades y gustos de los compradores? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Inseguridad por Conflictos gremiales, sindicales y sus manifestaciones	43 ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar la inseguridad por conflictos

			gremiales, sindicales y sus manifestaciones? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Aumento de delincuencia, de violencia de las bandas del crimen organizado, etc.	44 ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015 para enfrentar el aumento de delincuencia, de violencia de las bandas del crimen organizado, etc.? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Aumento de precio de insumos, como agua electricidad, gasolina, etc.	45 ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015 para enfrentar los aumentos de precio de insumos, como agua electricidad, gasolina, etc.? (Mismas categorías u opciones de respuesta).
		Segmento del mercado contraído (caída en el consumo del pescado y marisco).	46 ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015 para enfrentar una caída en el consumo del pescado y marisco, por la contracción de este segmento de mercado? (Mismas categorías u opciones de respuesta).

Fuente: Elaboración propia.



MANUAL

CUESTIONARIO “INDICADORES FODA DE MIPYMES
COMERCIALIZADORAS DE PESCADO Y MARISCO EN
ENSENADA, B.C., MEXICO”

ESTUDIO PARA TESIS PARA MAESTRÍA

“Caracterización de los retos al desempeño económico de las **MIPYMES** comercializadoras de pescado y marisco de Ensenada, BC., México”

L.A.E. Horacio Feliciano Valderrama Meza



CARTA INTRODUCTORIA

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de maestría acerca de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de pescado y marisco en la ciudad de Ensenada, B.C.

Debido a que tú eres una de las pocas personas que debido a su experiencia puede señalar ciertas cuestiones, quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no te tomaran mucho tiempo. Los resultados serán útiles para conocer temas importantes de esta actividad comercial. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis de maestría, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que solo se puede responder una opción; otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

Muchas gracias por tu colaboración

Instrucciones del cuestionario

ENCUESTA SOBRE INDICADORES FODA

INSTRUCCIONES

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para responder el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucedió la mayoría de las veces en su empresa durante 2015.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las respuestas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que piensa usted.

Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache, o bien una “paloma” (símbolo de verificación). Recuerde: NO se deben marcar dos opciones. Marque así:



Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explico la importancia de su participación.

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas expertas. Además, como usted podrá notar, en ningún momento se le pide su nombre o el de su negocio.

De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

Variables de control

(Marcar con una X la respuesta que considere es correcta)

1. ¿Era usted la persona a cargo de la toma de decisiones de su empresa en 2014?

Si No

2. ¿Su empresa se dedicó al comercio de pescado y mariscos en 2014?

Si No

3. ¿Su empresa está localizada en la ciudad de Ensenada, BC?

Si No

4. De acuerdo a su número de trabajadores permanentes, ¿Cómo clasificaría usted a su empresa?

Micro Pequeña Mediana Grande

5. ¿Su empresa continúa operando normalmente en 2015?

Si No

6. ¿Cuántos años de experiencia tiene en negocios de comercio de pescado y marisco?

Menos de 2 Entre 2 – 4 Entre 4 – 6 Más de 6

Variables fortalezas de las empresas

(Marcar con una X la respuesta que considere es correcta)

7. La calidad de las instalaciones donde seleccionaba, procesaba y almacenaba sus productos en 2015, ¿Cómo era?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

8. La calidad el equipo con que desarrollan sus actividades en 2015, ¿Cómo era?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

9. La localización de sus instalaciones en 2015, ¿Cómo era?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

10. La cantidad de recursos financieros que tenía para operar durante 2015, ¿Cómo era?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

11. Sus posibilidades para acceder a créditos o financiamiento en 2015, ¿Cómo eran?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

12. Las características de los productos que ofrecía a sus clientes en 2015, ¿Cómo eran? (nadie más los manejaba o su precio era el mejor)

Excelente Buena Regular Mala Pésima

13. Sus procedimientos técnicos y administrativos en 2015, ¿Cómo era? (en lo novedoso, único o ahorrativo)

Excelente Buena Regular Mala Pésima

14. Su posición para negociar costos con sus proveedores en 2015, ¿Cómo era? (el precio por kilo del producto que manejaba)

Excelente Buena Regular Mala Pésima

15. ¿Cómo considera que era la calidad y la presentación de sus productos finales en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

16. ¿Cómo considera que era su conocimiento de los productos que oferta y sus características en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

17. ¿Cómo considera que era la ventaja que le aportaba su experiencia en comparación con su competencia en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

18. ¿Cómo considera su relación con los clientes a los que vendía sus productos en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

19. ¿Cómo considera que era su conocimiento de la situación del mercado del pescado y marisco en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

Variables debilidades de las empresas

(Marcar con una X la respuesta que considere es correcta)

20. ¿Cómo estaba la planeación estratégica en su negocio en 2015, (tiene planes de operación o contingencia)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

21. ¿En qué condiciones cree que estaban las instalaciones y el equipo de su empresa en 2015, (que tan modernos o nuevos eran)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

22. ¿Cómo estaba el margen de utilidad de su negocio al compararlo con el resto del mercado en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

23. ¿Cómo estaba el nivel de participación y entusiasmo de sus trabajadores en su negocio en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

24. ¿Cómo era su seguimiento al hacer cambios de estrategias en su empresa en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

25. ¿Cómo considera que estaba la lista de productos que ofrecía a sus clientes en 2015 (manejaba solo una o dos mercancías)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

26. ¿Cómo evalúa la imagen de su empresa y sus productos en el mercado en 2015, (que tantos clientes te conocen)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

27. ¿Cómo considera que era su red de distribución de productos en 2015 (tiene sucursales o capacidad de entregas a sus clientes)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

28. ¿Cómo considera que eran sus habilidades al vender o comprar en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

29. ¿Cómo considera que era su capacidad para financiar cambios en su actividad en 2015, (compra de nuevo equipo o procesos)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

30. ¿en su opinión cómo ve el nivel de diferenciación de sus productos o servicios, con los de sus competidores durante 2015, (las características que los hacen mejor o diferentes)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

31. ¿Cómo calificaría la cantidad de problemas que se presentaban al procesar productos, trabajar o con la calidad del producto terminado en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

32. ¿Cómo calificarías la situación económica del negocio y la capacidad para endeudarse durante 2015, (tenía dinero de sobra o le están ofreciendo créditos)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

Variables oportunidades en este giro comercial

(Marcar con una X la respuesta que considere es correcta)

33. ¿Cómo calificaría el aumento en la demanda de pescado o marisco en 2015 por las temporadas de Cuaresma, por el verano, por la temporada de veda, etc.

Excelente Buena Regular Mala Pésima

34. ¿Cómo calificaría usted el crecimiento del mercado de pescado y marisco en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

35. ¿Cómo calificaría el efecto en el mercado de pescado y marisco, de las nuevas regulaciones gubernamentales durante 2015, (SAGARPA, SAT, etc.)?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

36. ¿Cómo calificaría el poder de compra de sus clientes durante 2015 a causa de la situación económica en este año? (Mismas categorías u opciones de respuesta).

Excelente Buena Regular Mala Pésima

37. ¿Cómo diría que fue el ingreso a nuevos mercados o nuevos nichos de mercado en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

38. ¿Qué tanto aumento en 2015, la cantidad de productos que manejaba que estaban relacionados con la venta de pescado o mariscos?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

39. ¿Cómo calificaría la demanda de sus clientes para que aumentara los tipos de producto que manejaba en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

40. ¿Cómo fueron las oportunidades de venta que recibiste en 2015, porque tu competencia fuera tan débil que descuido el mercado?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

41. ¿Cómo fueron las ventas a grupos de clientes de otras ciudades en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

Variables amenazas en este giro comercial

(Marcar con una X la respuesta que considere es correcta)

42. ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar la posible entrada de competidores foráneos con costos menores, en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

43. ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar el posible incremento de competencia en las ventas de productos sustitutos foráneos?, en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

44. ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar un crecimiento más lento en el mercado nacional en 2015, y su efecto en las ventas?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

45. ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar el aumento del precio del dólar en 2015, y su efecto en los precios de los artículos de importación?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

46. ¿Cómo era su nivel de preparación para enfrentar los efectos negativos, de nuevas leyes y requisitos gubernamentales en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

47. ¿Cómo considera que era su nivel de preparación para enfrentar un mayor poder de negociación de clientes o proveedores en 2015?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

48. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar los cambios en las necesidades y gustos de los compradores?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

49. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015, para enfrentar la inseguridad por conflictos gremiales, sindicales y sus manifestaciones?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

50. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015 para enfrentar el aumento de delincuencia, de violencia de las bandas del crimen organizado, etc.?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

51. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015 para enfrentar los aumentos de precio de insumos, como agua electricidad, gasolina, etc.?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

52. ¿Cómo era su nivel de preparación en 2015 para enfrentar una caída en el consumo del pescado y marisco, por la contracción de este segmento de mercado?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

Esto da por terminada la parte escrita de nuestra encuesta, ¡Muchas gracias por tu colaboración!

Referencias

- Alfonso Samper. (2012). *Producto Interno Bruto*. En Los Indicadores Económicos. Recuperado de <http://www.alfonsosamper.wordpress.com/2012/04/22/los-indicadores-economicos/>
- Auditoria Superior de la Federación. (2013). *Política Pública de Apoyo Empresarial*. En Agencias (Ed) *Muere 78.6 de pymes apoyadas*. Recuperado de <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/muere-78.6-de-pymes-apoyadas-asf-1424365411>
- Ávila, E. (2014). *Las PYMES en México, desarrollo y competitividad*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>
- Baja California. Gob., (2015). Nuestro estado/ Ensenada. Recuperado de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/ensenada.jsp
- Banco de México (BANXICO). (2003). *Política Monetaria e Inflación*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/politica-monetaria-e-inflacion/politica-monetaria-inflacion.html>
- BANXICO. (2008). *La Banca Central y la importancia de la estabilidad Económica*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/material-de-referencia/intermedio/politica-monetaria/%7B3C1A08B1-FD93-0931-44F8-96F5950FC926%7D.pdf>
- Banxico. (2007). *Instrumentación de la Política Monetaria a través de un Objetivo Operacional de Tasa de Interés*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/material-de-referencia/intermedio/politica-monetaria/%7B16DC84D2-A904-6373-28E3-29659E530FDB%7D.pdf>
- Banxico educa. (SF). *Eficiencia Económica*. Importancia de la estabilidad de precios / preguntas frecuentes sobre inflación. Recuperado del sitio web; http://educa.banxico.org.mx/pages/economia/preguntas_inflacion.html

- Banxico.org. (SF). *Definición de inflación. ¿Qué es la inflación? / Política Monetaria e Inflación*. Banco de México. Recuperado de; <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/politica-monetaria-e-inflacion/politica-monetaria-inflacion.html>
- Banco Mundial. (2015). *México; Panorama General, Contexto*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview#1>
- Bartolomé, Javier. (2016). *¿Que son los instrumentos de política macroeconómica?*. Economía. Recuperado de <http://www.adconsultora.com.ar/economia/que-son-los-instrumentos-de-politica-macroeconomica/>
- Bujan, Alejandro. (2012). *Política Fiscal*. Enciclopedia Financiera. Recuperado de <http://www.encyclopediafinanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/politica-fiscal.htm>
- Buenosnegocios. (2015). *La herramienta FODA en la práctica*. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/236-la-herramienta-foda-la-practica>
- Buenosnegocios. (2013). *6 barreras de entrada que pueden frenar tu emprendimiento*. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/340-6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento>
- Buenosnegocios.com. (2013). *Porter: 3 opciones para consolidarse en el mercado*. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/297-porter-3-opciones-consolidarse-el-mercado>
- Cano, D. (2015). *5 razones para comer pescado*. Recuperado de <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-razones-para-comer-pescado>
- CNNEXPANSION. (2015). *La inflación en México cierra 2014 en 4.08%*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/01/08/la-inflacion-en-mexico-cierra-2014-en-408>
- COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE. (2015) – *2014: Año de crisis en Baja California*. Recuperado de <http://www.colef.mx/saladeprensa/?p=22749>

- Codina, A. (2011). *DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS*. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 25, enero-junio, 2011, pp. 89-100 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia. leído el 04 de diciembre del 2016. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>
- CONAPESCA (2015). *Reporte de Producción Pesquera y Acuícola de Baja California*. Anuarios Estadísticos de CONAPESCA, consultada en; [http://www.sepescabc.gob.mx/x/estadisticas/docs/PRODUCCION_PESQUERA_Y_ACUICOLA_DE_BC_2015-\(PRELIMINAR_31MAR2016\).pdf](http://www.sepescabc.gob.mx/x/estadisticas/docs/PRODUCCION_PESQUERA_Y_ACUICOLA_DE_BC_2015-(PRELIMINAR_31MAR2016).pdf)
- Concepto definición. (2015). Definición de Comercializadora. Recuperado de <http://conceptodefinition.de/comercializadora/>
- Consultores Guerrero. (2012). *Eficiencia gubernamental*. Recuperado de <http://consultoresguerrero.blogspot.mx/2012/03/eficiencia-gubernamental.html>
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. Tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México. ISBN: 978-970-26-1192-9. Descargado de; http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43249219/Administracion_de_la_Cadena_de_Suministro_-_Sunil_Chopra_3ra_Edicion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486357196&Signature=Y41CmmlCjXjYvjewtI0KtntY67I%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_la_cadena_de_suministr.pdf
- Datosmacro/Expansión (2015). *El PIB de México*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/mexico>
- Desilus, B. (2014). *Estrategias Financieras más recomendables para una Pyme*. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2014/01/estrategias-financieras-mas-recomendables-para-una-pyme/>
- Economía.com.mx. (2015). *El Producto Interno Bruto*. Recuperado de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

- El Economista. (2015). *México, entre países con mayor alza de créditos a Pymes*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/07/07/mexico-entre-paises-mayor-alza-creditos-pymes>
- EFE. (2014). ONU prevé una leve aceleración económica en el mundo en 2015 aunque advierte riesgos. Recuperado de; <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/12/10/693967/onu-preve-una-leve-aceleracion-economica-pero-alerta-de-muchos-riesgos.html>
- Empresactualidad. (2015). *Qué es la comercialización?*. Recuperado de <http://empresactualidad.blogspot.mx/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Enciclopedia Financiera. (2015). *Política fiscal macroeconómica*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/politica-fiscal.htm>
- Entrepreneur.com. (2010). “*Los mandamientos del know how*”. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263477>
- FAO. (1995). *Código de Conducta para la Pesca Responsable*. Roma 1995. 76 págs. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-v9878s.pdf>
- FAO. (2004). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura – 2004 (Sofía)*. Perspectivas. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/007/y5600s/y5600s08.htm>
- FAO. (2004). *Future prospects for fish and fishery products: medium-term projections to the years 2010 and 2015*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/007/y5600s/y5600s08.htm>
- FAO. (2009). Informe de consenso científico publicado en 2009. Recuperado de <http://www.greenfacts.org/es/pesca/>
- FAO. (2014). *El Estado mundial de la pesca y la acuicultura 2014 – Oportunidades y Desafíos*. Roma. 104 págs. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>
- FAO. (2015). *La Agenda de Desarrollo Post-2015 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado en <http://www.fao.org/post-2015-mdg/14-themes/fisheries-aquaculture-and-oceans/es/>

- FAO. (2015). Hacia la Igualdad de género en la industria pesquera. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/287509/icode/>
- Flores, J. (2013). *México necesita menos Pymes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>
- Forexeco. (2011). *Instrumentos de la política macroeconómica*. Recuperado de <http://www.forexeco.com/285-instrumentos-de-la-politica-macroeconomica/>
- Fuentes, N. y Ochoa, W. (2015). Síntesis económica de Baja California en 2014. Recuperado de <http://www.colef.mx/saladeprensa/?p=22813>
- Fuentes, N y Ruiz, W. (2015). Síntesis económica de Baja California en 2014. México. El Colegio de la Frontera Norte. Recuperado de: <http://www.colef.mx/estemes/2014-ano-de-crisis-en-baja-california/?lang=es>
- García, C. (2013). *Son pymes 99% negocios locales*. Recuperado de <http://www.frontera.info/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/10102013/762723-Son-Mipyme-99-negocios-locales.html>
- Hernández R, Fernández C, Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill. México. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- IMD. (2004). World Competitiveness Yearbook 2004. En Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, (CESOP) de la Cámara de Diputados. (Ed.), La competitividad de México en el Entorno Mundial. Recuperado de <file:///C:/Users/Horacio/Downloads/ACSOT002%20La%20competitividad%20de%20Mexico%20en%20el%20entorno%20mundial.pdf>
- IDEN. (2013), *¿Qué es la TIIE?* Finanzas con peras y manzanas. Recuperado de <https://lden.wordpress.com/2013/05/13/que-es-la-tiie/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados oportunos*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

- INEGI. (2011) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Anexo: Análisis de altas y Bajas 2009*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). *Balanza Comercial de Mercancías de México*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/externo/mensual/ece/bcmm.pdf
- INEGI. (2014). Censos económicos 2009. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de establecimientos*. Recuperado de [www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/...](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/)
- INEGI. (2014). *Cuéntame. Información por entidad*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/BC/Territorio/default.aspx?tema=ME>
- INEGI. (2014). 20. Indicadores financieros. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/HyM2014/20%20Indicadores%20financieros.pdf
- International Institute for Management Development (IMD). (2015). World Competitiveness Yearbook 2015. Recuperado de <http://www.imd.org/news/IMD-releases-its-2015-World-Competitiveness-Ranking.cfm>
- Krugman, P. R. y Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional Teoría y política*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Lane, A. (2016). *¿Quieres asegurar el futuro de tu negocio? Prueba con un análisis FODA*. Shopify.com. recuperado de <https://es.shopify.com/blog/75231685-quieres-asegurar-el-futuro-de-tu-negocio-prueba-con-un-analisis-foda>
- López, M. y Moneva, J., *El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa.*, Cont. y Admón. vol.58 no.1 México, Ene./Mar. 2013, Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422013000100007&script=sci_arttext

- Luna, C. (2014). *México se rezaga en PIB per cápita*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/08/21/pib-per-capita-se-estanca-en-trimestre>
- Maggi, C. (2010). Análisis FODA en la Pyme, un componente clave del planeamiento estratégico. Grandes Pymes. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/03/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico-2/>
- Marine Stewardship Council (MSC). 2011. *La pesquería de la langosta roja de Baja California recibe la re-certificación del MSC para un área ampliada*. Recuperado de <https://www.msc.org/sala-de-prensa/noticias/baja-california-red-rock-lobster-fishery-receives-msc-re-certification-for-expanded-area>
- Martínez, M. (2015). Desempleo, con su menor nivel en cinco años. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/23/05napoles.pdf>
- Market-Ing. (2015). *Eficiencia de Mercadotecnia*. Eficiencia en los negocios. Recuperado de; <http://www.market-ing.com.mx/es/eficiencia-en-los-negocios/mercadotecnia>
- Market-Ing. (2015). *Eficiencia de ventas*. Eficiencia en los negocios. Recuperado de <http://www.market-ing.com.mx/es/eficiencia-en-los-negocios/ventas>
- Meléndez, V. (2014). *Diagnostico Estratégico del Sector Pequero Peruano*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú. Consultado Dic. 03, 2016. Recuperado <file:///C:/Users/Horacio/Documents/Cuatrimestre%206/Seminario%20de%20Investigacion%20Aplicada%20V/articulos%20sobre%20rentabilidad/diagnostico%20estrategico%20del%20sector%20pesquero%20peruano.pdf>
- Morales, R. (2015). *Eficiencia En Los Negocios*. En Ingeniería de Negocios, pagina 01. Recuperado de http://www.market-ing.com.mx/images/descargas/esp/Eficiencia_en_los_Negocios.pdf
- Morales, Y. (2015). Inflación se mantiene en mínimos históricos. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/08/24/inflacion-se-mantiene-minimos-historicos>

- Najjar, A. (2010). *Crece mortandad de empresas en México*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/01/100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml
- OCDE. (2012). *Evaluación del sector de nuevas empresas basadas en el conocimiento: México*. Recuperado de http://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_%20IMPRESA-1.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2014). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura. Oportunidades y desafíos - 2014 (Roma)*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3720s/index.html>
- Pepeytono.com. (2015). *Que son las pymes?* Recuperado de http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que_son_las_pymes
- Pérez V. y Nelly, C. (2014). *Iniciativa que reforma el artículo 10 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de <http://gaceta.diputados.gob.mx/Black/Gaceta/Anteriores/62/2014/abr/20140408-VI/Iniciativa-16.html>
- Pereira, J. (2013). *¿Qué es el know how?*. Mercadeo.com. recuperado de <http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/>
- Ponce, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. Recuperado de; [file:///C:/Users/Horacio/AppData/Local/Temp/Temp1_hpt-FODA%20\(1\).zip/hpt-FODA.pdf](file:///C:/Users/Horacio/AppData/Local/Temp/Temp1_hpt-FODA%20(1).zip/hpt-FODA.pdf)
- Portafolio.co., (2014). *ONU prevé leve mejora de economía mundial en 2015*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/internacional/las-predicciones-la-onu-economia-mundial-2015>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España. Editorial Pirámide.

- PROMÉXICO, (2014), *MIPYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. En. Auditoría Superior de la Federación (Ed.). *Política Pública de Apoyo Empresarial*. Recuperado de <http://www.asf.gob.mx/Default/Index>
- Ptolomeo. (2004). *Las Pymes en México*. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf?sequence=4>
- Ramírez, J. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Recuperado de; http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481332284&Signature=fxC%2BtiV%2BHj%2F32XCXG42qLrfH19o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un.pdf
- Rangel, Jesús. (2015). *Economía acelerara hasta 2017, dice el BM*. Milenio.com. Negocios. Recuperado de http://www.milenio.com/negocios/Economia-acelerara-dice-BM_0_528547183.html
- Realstatemarket.com. (2015). *Perspectivas económicas: México 2015*. Recuperado de <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/infraestructura-y-construccion/15637-perspectivas-economicas-mexico-2015>
- Rosas, P. y Sánchez, R. (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6441/S048642_es.pdf?sequence=1
- Ruiz, P. y Ordaz, J. (2010). *Evolución reciente del empleo y el desempleo en México*. ECONOMÍA-UNAM volumen 8 número 23. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/23/05napoles.pdf>
- Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica*. *Actualidad Contable FACES* Año 11 N° 17, (122-134). Recuperado de www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf

- Sánchez, G. (2012). *Competitividad Regional de las Empresas Manufactureras de México*. En Eumed.net (Ed.), *La pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1271/pequena-mediana-empresa.html>
- SEPESCABC. (2015). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.sepescabc.gob.mx/x/quienesSomos/>
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2014). Panorama de la Pesca y Acuicultura. Recuperado de [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Pesc a%20\(abr%202014\).pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Pesc a%20(abr%202014).pdf)
- Secretaria de pesca de Baja California (SEPESCABC). (2014). Programa Estatal de Pesca y Acuicultura 2015-2019. Recuperado de <http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2015/planesyprogramas/Programa%20Estata l%20de%20Pesca%20y%20Acuicultura%202015-2019.pdf>
- Suárez, L. (1988). *Innovation, Entrepreneurship and the Role of Small and Medium-size Industries: A Long-term View*. En Auditoria Superior de la Federación (Ed.), *Política Pública de Apoyo Empresarial. Cuadernos de economía*. Vol. 16 287-307 1988, Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/5488/34621_6.pdf?sequence=1
- Thompson – Strickland. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Editorial Mc Graw-Hill. Recuperado de; <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFO DA.pdf>
- Ti, M. (2013). FODA – *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas*. Recuperado de <http://www.atlc.cl/foda/>
- Toro, M. (2014). *Infraestructura en México: la improvisación que nunca acaba*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/blogeros-tanque-pensante/2014/04/22/infraestructura-en-mexico-la-improvisacion-que-nunca-acaba/>
- Tumercadeo.com. (2015). Que es comercializar. Recuperado de <http://www.tumercadeo.com/2010/05/que-es-comercializar.html>

- Waddock, S. y S. Graves (1997). The corporate social performance–financial performance. *Strategic Management Journal* 18 (4): 303–319. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+corporate+social+performance-financial+performance+link&author=Waddock+S.&author=Graves+S.&publication_year=1997&journal=Strategic+Management+Journal&volume=18&issue=4&pages=303-319
- Vazquez, Ricardo. (2015). *Perspectivas Económicas: México 2015*. No. 99. Real State Market. No.8809-1089 Impresión EIRSA. Recuperado de http://www.realestatemarket.com.mx/revistadigital/rem_perspectivas_2015/HTML/files/assets/basic-html/index.html#18
- Vega, F. (2014). *Plan Estatal de Desarrollo de Baja California, 2014-2019*, recuperado de http://www.sepescabc.gob.mx/x/salaDePrensa/difusionAcciones/docs/PEPyABC_2015-2019.pdf