

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE PYMES INCUBADAS
EN EMPRESAS DE MEXICO A.C. SUCURSAL, SAN QUINTÍN.**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

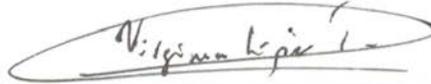
JOSÉ NEPHTALI GONZÁLEZ FONSECA

Ensenada, B.C.

Junio del 2013

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:



Dra. Virginia Guadalupe López Torres

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas



2.-

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno

Dios, gracias por estar conmigo a lo largo de este trayecto profesional, reconozco que eres soberano sobre todas las cosas, pero aun así decidiste inmerecidamente favorecerme. Esta meta que hoy me permites alcanzar es un pequeño peldaño de las muchas y mejores cosas que vendrán, que me permitirán servir más y mejor a los propósitos que asignes a mi vida.

¡Ese será mi privilegio!

Agradecimiento

Lupita mi amada esposa, gracias por tu inmensurable amor, apoyo y comprensión. Gracias por tu alegría que contagia e ilumina nuestra familia, eres un destello del amor de Dios.

Emmanuel algún día le encontrarás sentido a estas palabras y sabrás que eres el motor del esfuerzo diario de tu mami y mío. Te amamos.

Papi, mami, tamy y moy, gracias por ser parte de mi vida. Esto también es para ustedes. El pensar en ustedes, me hace retomar nuevas fuerzas. Saben que los amo y siempre están en mi mente y corazón.

Doctora Virginia López, gracias por su profesional y valioso apoyo para la conclusión de la presente, aprecio también su amistad. Doctora Sheila Delhumeau y Dra. Cony Ramírez, gracias por las gestiones y los consejos.

Agradezco también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico que me permitió poder cursar este posgrado de calidad. Ahora me he convertido en uno de los miles de estudiantes privilegiados por esta institución y con mucho orgullo haré lo mejor para retribuir con mis servicios a mi nación.

Resumen

El presente estudio tiene el propósito de valorar la competitividad de las empresas de los giros comercio, servicios e industrial, graduadas en la incubadora Empreser de México S.A. de C.V. Sucursal San Quintín, dado el alto índice de mortandad que suelen tener las microempresas, a fin de determinar las áreas de oportunidad de acuerdo con el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo.

Para ello se diseñó un estudio descriptivo - correlacional aplicado a la población de empresas graduadas en el periodo de enero a abril de 2011. Los resultados indican que las empresas en promedio tienen una regular competitividad, destacando la variable planeación estratégica como la más fortalecida y la variable gestión ambiental como la más débil.

Los hallazgos encontrados muestran que el nivel de competitividad de las empresas no tiene relación lineal con la escolaridad del emprendedor ni con el tamaño de la empresa según el número de empleados.

Palabras clave: Competitividad, Empreser, giro comercial, industrial, comercio, servicios, Pymes.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo I. Marco Contextual	
1.1 México en un entorno global	8
1.1.1 Clasificación de México en la Economía global de acuerdo al FMI	8
1.1.2 La competitividad de México de acuerdo al FEM	9
1.1.3 Factores más problemáticos para hacer negocios en México de acuerdo al FEM	12
1.1.4 Política Monetaria de México	13
1.1.5 Política fiscal	15
1.1.5.1 Política de ingresos	15
1.1.5.2 Política de gasto	17
1.1.6 Competencia	21
1.1.6.1 Refuerzo de la ley de competencia	22
1.1.7 Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación	23
1.1.8 Innovación, ciencia y tecnología	23
1.1.9 Apoyo a las Pymes	24
1.1.10 Política cambiaria	25
1.2 Pymes	26
1.2.1 Clasificación de las Pymes	27
1.2.1.1 Clasificación de Pymes de acuerdo a la SE	28
1.2.2 Estratificación de las Pymes	29
1.2.3 Características de las Pymes	30
1.2.4 Problemas que presentan las Pymes.	31
1.2.5 Orientación estratégica de las Pymes	32
1.3 Pymes en México	33
1.3.1 La importancia de las Pymes en México	34
1.3.2 Pymes en Baja California	34
1.4 El Valle de San Quintín	35
1.4.1 EMAC, la incubadora del Valle de San Quintín	39
1.4.1.1 Metodología de EMAC	40
1.4.1.2 Historia	41

Capítulo II. Marco Teórico	
2.1 Competitividad	43
2.1.1 Competitividad empresarial	43
2.1.2 Indicadores de la competitividad empresarial.	45
2.2 Modelos de medición de la competitividad empresarial.	47
2.2.1 Mapa de competitividad - BID	47
2.2.2 Modelo de competitividad sistémica.	49
2.2.3 Modelo de competitividad empresarial	52
2.2.4 Modelo matemático de Quiroga	52
2.2.5 Modelo Nacional para la Competitividad de Mipymes.	53
2.2.5.1 Principios del MNCMPE.	54
Capítulo III. Metodología	
3.1 Descripción del área de estudio.	56
3.2 Sujetos de investigación	57
3.2.1 Población y muestreo	57
3.3 Procedimiento	58
3.3.1 Análisis de datos	58
3.3.1.1 Análisis descriptivo de frecuencias	58
3.4 Operacionalidad de las variables	59
3.4.1 Instrumento de recolección de datos	59
3.4.1.1 Encuesta.	61
3.4.1.2 Confiabilidad del instrumento	62
3.5 Diseño de la investigación	63
Capítulo IV. Resultados	
4.1 Resultados descriptivos de la encuesta al sector comercio	64
4.1.1 Edad de los emprendedores	64
4.1.2 Escolaridad de los emprendedores	64
4.1.3 Frecuencias de la encuesta en empresas del sector comercio	65
4.1.3.1 Planeación estratégica	65
4.1.3.2 Aprovisionamiento	66
4.1.3.3 Aseguramiento de la calidad	68
4.1.3.4 Comercialización	69
4.1.3.5 Contabilidad y finanzas	70
4.1.3.6 Recursos humanos	71

4.1.3.7	Gestión ambiental	72
4.1.3.8	Sistemas de información	74
4.1.4	Tablas de frecuencia por dimensiones.	75
4.1.5	Resultados Mapa de competitividad - Microempresas comerciales	83
4.1.5.1	Planeación estratégica	84
4.1.5.2	Aprovisionamiento	84
4.1.5.3	Aseguramiento de la calidad	85
4.1.5.4	Comercialización	85
4.1.5.5	Contabilidad y finanzas	86
4.1.5.6	Recursos humanos	86
4.1.5.7	Gestión Ambiental	87
4.1.5.8	Sistemas de información	88
4.2	Resultados descriptivos de la encuesta al sector servicios	88
4.2.1	Edad de los emprendedores	88
4.2.2	Escolaridad de los emprendedores	89
4.2.3	Frecuencias de la encuesta en empresas del sector servicios	89
4.2.3.1	Planeación estratégica	89
4.2.3.3	Aseguramiento de la calidad	92
4.2.3.4	Comercialización	92
4.2.3.5	Contabilidad y finanzas	94
4.2.3.6	Recursos humanos	95
4.2.3.7	Gestión ambiental	97
4.2.3.8	Sistemas de información	98
4.2.4	Tablas de frecuencia por dimensiones.	99
4.2.5	Resultados Mapa de competitividad – Microempresas de servicios	106
4.2.5.1	Planeación estratégica	107
4.2.5.2	Aprovisionamiento	108
4.2.5.3	Aseguramiento de la calidad	108
4.2.5.4	Comercialización	109
4.2.5.6	Recursos humanos	110
4.2.5.7	Gestión Ambiental	110
4.2.5.8	Sistemas de información	111
4.3	Resultados descriptivos de la encuesta al sector industrial	112
4.3.1	Edad de los emprendedores	112
4.3.2	Escolaridad de los emprendedores	112
4.3.3	Frecuencias de la encuesta en empresas del sector industrial	113

4.3.3.1	Planeación estratégica	113
4.3.3.2	Producción y operaciones	114
4.3.3.3	Aseguramiento de la calidad	116
4.3.3.4	Comercialización	117
4.3.3.5	Contabilidad y finanzas	118
4.3.3.6	Recursos humanos	120
4.3.3.7	Gestión ambiental	121
4.3.3.8	Sistemas de información	122
4.3.4	Tablas de frecuencia por dimensiones.	123
4.3.5	Resultados Mapa de competitividad - Microempresas industriales.	132
4.3.5.1	Planeación estratégica	133
4.3.5.2	Aprovisionamiento	134
4.3.5.3	Aseguramiento de la calidad	134
4.3.5.4	Comercialización	135
4.3.5.5	Contabilidad y finanzas	135
4.3.5.6	Recursos humanos	136
4.3.5.7	Gestión Ambiental	136
4.3.5.8	Sistemas de información	137
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones		
5.1	Discusiones	138
5.1.1	Variables mejor evaluadas	138
5.1.2	Variables peores evaluadas	139
5.2	Conclusiones y recomendaciones	141
Anexos		
Anexo 1	Variables a considerar para Pymes de Comercio y Servicios	144
Anexo 2	Variables a considerar para Empresas Industriales	145
Anexo 3	Encuesta empresas sector comercio	146
Anexo 4	Encuesta empresas sector servicios	152
Anexo 5	Encuesta empresas sector industrial	158
Anexo 6	Asignación de pesos relativos por área en encuesta para Pymes de comercio y servicios.	164
Anexo 7	Asignación de pesos relativos por área en encuesta para Pymes del sector industrial.	165
Referencias		

Índice de Tablas

Número		Página
1.1	Posición que ocupa México en materia de competitividad global	10
1.2	Posición que ocupa México a nivel global de acuerdo a los subíndices.	10
1.3	Pilares de competitividad para México según el FEM	11
1.4	Los factores más problemáticos para hacer negocios en México	13
1.5	Estratificación de la Pymes	30
3.1	Metodología EMAC	40
3.2	Baremo de intensidad para la competitividad	59
3.3	Valores de las variables en el mapa de competitividad	60
3.4	Estadísticos de fiabilidad comercio	62
3.5	Estadísticos de fiabilidad servicios	63
3.6	Estadísticos de fiabilidad Industrial	63
4.1	Estadísticos del sector comercio	64
4.2	Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica	65
4.3	Frecuencias y porcentajes de aprovisionamiento	67
4.4	Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad	68
4.5	Frecuencias y porcentajes de comercialización	69
4.6	Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas	70
4.7	Frecuencias y porcentajes de recursos humanos	71
4.8	Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental	73
4.9	Frecuencias y porcentajes de sistemas de información	74
4.10	A. Proceso de planeación estratégica	75
4.11	B. Implementación de la estrategia	75
4.12	A. Aprovisionamiento	76
4.13	B. Manejo de inventarios	76
4.14	C. Ubicación e infraestructura	76
4.15	A. Aspectos generales de la calidad	77
4.16	B. Sistema de calidad	77

4.17	A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas	77
4.18	B. Mercado nacional: Servicios	78
4.19	C. Mercado nacional: Distribución	78
4.20	A. Monitoreo de costos y contabilidad	78
4.21	B. Administración financiera	79
4.22	C. Normas legales y tributarias	79
4.23	A. Aspectos Generales	79
4.24	B. Capacitación y promoción de personal	80
4.25	C. Cultura Organizacional	80
4.26	D. Salud y seguridad industrial	80
4.27	A. Política ambiental de la empresa	81
4.28	B. Estrategia para proteger el medio ambiente	81
4.29	C. Administración del desperdicio	81
4.30	A. Planeación del sistema	82
4.31	B. Entradas	82
4.32	C. Procesos	82
4.33	D. Salidas	83
4.34	Estadísticos del sector servicios	88
4.35	Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica	89
4.36	Frecuencias y porcentajes de aprovisionamiento	91
4.37	Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad	92
4.38	Frecuencias y porcentajes de comercialización	93
4.39	Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas	94
4.40	Frecuencias y porcentajes de recursos humanos	95
4.41	Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental	97
4.42	Frecuencias y porcentajes de sistemas de información	98
4.43	A. Proceso de planeación estratégica	99
4.44	B. Implementación de la estrategia	100
4.45	A. Aprovisionamiento	100
4.46	B. Manejo de inventarios	100
4.47	C. Ubicación e infraestructura	101

4.48	A. Aspectos generales de la calidad	101
4.49	B. Sistema de calidad	101
4.50	A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas	101
4.51	B. Mercado nacional: Servicios	102
4.52	C. Mercado nacional: Distribución	102
4.53	A. Monitoreo de costos y contabilidad	102
4.54	B. Administración financiera	103
4.55	C. Normas legales y tributarias	103
4.56	B. Capacitación y promoción de personal	103
4.57	C. Cultura Organizacional	104
4.58	D. Salud y seguridad industrial	104
4.59	A. Política ambiental de la empresa	104
4.60	B. Estrategia para proteger el medio ambiente	105
4.61	C. Administración del desperdicio	105
4.62	A. Planeación del sistema	105
4.63	B. Entradas	105
4.64	C. Procesos	106
4.65	D. Salidas	106
4.66	Estadísticos del sector industrial	112
4.67	Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica	113
4.68	Frecuencias y porcentajes de Producción y Operaciones	114
4.69	Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad	116
4.70	Frecuencias y porcentajes de comercialización	117
4.71	Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas	118
4.72	Frecuencias y porcentajes de recursos humanos	120
4.73	Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental	121
4.74	Frecuencias y porcentajes de sistemas de información	122
4.75	A. Proceso de planeación estratégica	124
4.76	B. Implementación de la estrategia	124
4.77	A. Planificación y proceso de la producción	124
4.78	B. Capacidad de proceso	125

4.79	C. Mantenimiento	125
4.80	D. Investigación y desarrollo	125
4.81	E. Aprovisionamiento	126
4.82	F. Manejo de inventario	126
4.83	Ubicación e infraestructura	126
4.84	A. Aspectos generales de la calidad	127
4.85	B. Sistema de calidad	127
4.86	A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas	127
4.87	B. Mercado nacional: Servicios	128
4.88	C. Mercado nacional: Distribución	128
4.89	A. Monitoreo de costos y contabilidad	128
4.90	B. Administración financiera	128
4.91	C. Normas legales y tributarias	129
4.92	A. Aspectos generales	129
4.93	B. Capacitación y promoción de personal	129
4.94	C. Cultura organizacional	130
4.95	D. Salud y seguridad industrial	130
4.96	A. Política ambiental de la empresa	130
4.97	B. Estrategia para proteger el medio ambiente	131
4.98	C. Administración del desperdicio	131
4.99	A. Planeación del sistema	131
4.100	B. Entradas	131
4.101	C. Procesos	132
4.102	D. Salidas	132
5.1	Variables mejor evaluadas	139
5.2	Variables peor evaluadas	141
5.3	Intensidad de la competitividad	142

Índice de Figuras

Número		Página
1.1	Proceso de Apoyo y Asesoría de EMAC	41
1.2	Presencia Nacional de EMAC	42
1.3	Diamante de Porter	45
1.4	Modelo de Competitividad Sistémica	51
1.5	Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas. Un Enfoque al Desarrollo del Modelo de Negocios	54

Índice de Graficas

Número		Página
1.1	Ingresos Tributarios No Petroleros	16
1.2	Número de Contribuyentes	16
1.3	Gasto Neto Total (mdp de 2011)	17
1.4	Gasto Programable por Dependencia	18
1.5	Inversión Impulsada en Infraestructura 2000-2010 (mdp de 2011)	18
1.6	Déficit del Gobierno, 2010 (porcentaje del PIB)	20
1.7	Deuda Pública Esperada 2011	20
1.8	Reservas Internacionales (miles de millones de dólares)	21
1.9	Los Países y su Esfuerzo en Regular Prácticas Monopólicas y Velar por la Competencia	22
1.10	Tipo de Giro comercial de Casos de Éxito en Baja California	39
1.11	Género de Emprendedores-Casos de Éxito	39
1.12	Nivel de Escolaridad de Emprendedores	40
4.1	Escolaridad de los emprendedores sector comercio	65
4.2	Porcentaje por reactivo – Planeación estratégica	66
4.3	Porcentaje por reactivo – Aprovisionamiento	67
4.4	Porcentaje por reactivo – Aseguramiento de la calidad	68
4.5	Porcentaje por reactivo – Comercialización	70
4.6	Porcentaje por reactivo – Contabilidad y finanzas	71
4.7	Porcentaje por reactivo – Recursos humanos	72
4.8	Porcentaje por reactivo – Gestión Ambiental	73
4.9	Porcentaje por reactivo – Sistemas de información	74
4.10	Mapa de competitividad de empresas del sector comercio	83
4.11	Mapa de competitividad por áreas	84
4.12	Planeación estratégica	84
4.13	Aprovisionamiento	85
4.14	Aseguramiento de la calidad	86
4.15	Comercialización	86

4.16	Contabilidad y finanzas	86
4.17	Recursos humanos	87
4.18	Gestión ambiental	87
4.19	Sistemas de información	88
4.20	Escolaridad de los emprendedores sector servicios	89
4.21	Porcentaje por reactivo - Planeación estratégica	90
4.22	Porcentaje por reactivo –Aprovisionamiento	91
4.23	Porcentaje por reactivo - Aseguramiento de la calidad	92
4.24	Porcentaje por reactivo - Comercialización	94
4.25	Porcentaje por reactivo - Contabilidad y finanzas	95
4.26	Porcentaje por reactivo - Recursos humanos	96
4.27	Porcentaje por reactivo - Gestión ambiental	97
4.28	Porcentaje por reactivo - Sistemas de información	99
4.29	Mapa de competitividad de empresas del sector servicios	107
4.30	Mapa de competitividad por áreas	107
4.31	Planeación estratégica	108
4.32	Aprovisionamiento	108
4.33	Aseguramiento de la calidad	109
4.34	Comercialización	109
4.35	Contabilidad y finanzas	110
4.36	Recursos humanos	110
4.37	Gestión ambiental	111
4.38	Sistemas de información	111
4.39	Escolaridad de los emprendedores del sector industrial	113
4.40	Porcentaje por reactivo - Planeación estratégica	114
4.41	Porcentaje por reactivo - Producción y operaciones	116
4.42	Porcentaje por reactivo - Aseguramiento de la calidad	117
4.43	Porcentaje por reactivo - Comercialización	118
4.44	Porcentaje por reactivo - Contabilidad y finanzas	119
4.45	Porcentaje por reactivo - Recursos humanos	121
4.46	Porcentaje por reactivo - Gestión ambiental	122

4.47	Porcentaje por reactivo - Sistemas de información	123
4.48	Mapa de competitividad de empresas del sector industrial	133
4.49	Mapa de competitividad por áreas	133
4.50	Planeación estratégica	134
4.51	Producción y operaciones	134
4.52	Aseguramiento de la calidad	135
4.53	Comercialización	135
4.54	Contabilidad y finanzas	136
4.55	Recursos humanos	136
4.56	Gestión ambiental	137
4.57	Sistemas de información	137

Introducción

En la actualidad los tres niveles de gobierno, federal, estatal y municipal han implementado diversos programas para el beneficio de la sociedad en diferentes áreas; una de esas áreas se refiere a las incubadoras de empresas auspiciadas por dependencias gubernamentales que motivan al emprendimiento de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes). Últimamente también se ha externado el interés por la competitividad de estas, inmersas en un micro y macro ambiente altamente competitivo y con matices globales, ya que aun después de haber culminado y concluido sus programas de incubación de negocios, se ven en la situación de cerrar de negocio, es decir, su fracaso empresarial.

Datos estadísticos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en torno a una encuesta realizada del 19 de octubre al 4 de diciembre de 2009, dio a conocer que a nivel nacional la proporción de altas ante el SAT, fue de 7.35 por ciento y la proporción de bajas fue de 6.23 por ciento, lo que significa que de cada 100 establecimientos existentes hasta mayo de 2009, alrededor de 6 dejaron de operar y siete iniciaron actividades entre junio de 2009 y diciembre de 2009 (INEGI, 2009, p. 8). Con esto se observa la imperante importancia que tiene conocer el nivel de competitividad y su relación con el índice de mortandad de las Pymes.

Si se pone en perspectiva la situación de las Pymes en México, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) en el año 2009 existían en México 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento eran Pymes, mismas que participaban dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1 por ciento en servicios, 26 por ciento en el comercio, 18 por ciento en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9 por ciento, mismas que concentran el 78.5 por ciento del personal ocupado (SE, 2011); mientras en Baja California son 79,968 unidades empresariales, que representan el 99.49 por ciento del total empresarial, donde el sector industrial representa el 7.23 por ciento de las

unidades económicas Pymes, el sector comercio alcanza el 45.32 por ciento de las mismas, mientras que en el sector servicios llegan a ser el 29.93 por ciento de las unidades económicas Pymes (INEGI, 2009).

Actualmente en la región noroeste de México y particularmente en los estados de Baja California, Sonora y Sinaloa, así como en entidades del centro del país como Guanajuato, San Luis Potosí; Campeche en el sur de país y el Distrito Federal, se ha dado una fuerte promoción al emprendimiento empresarial, empleándose una gran cantidad de recursos de mercadotecnia por medio de Empreser de México A.C. (EMAC).

EMAC es un programa adoptado por los gobiernos de los estados anteriormente mencionados, para que toda persona interesada pueda acceder a asesoramiento y financiamiento a fin de poder iniciar formalmente una empresa propia. EMAC, sucursal San Quintín, como una de las incubadoras presentes en la región, es auspiciada por el gobierno de Baja California y la SE. Actualmente oferta estos servicios a la población sanquintinense por medio de un programa de capacitación que aborda las áreas más importantes que debe tener una empresa; preparando a los emprendedores para el inicio de operaciones de la propia organización, equipados con una metodología que aumentará sustancialmente sus probabilidades de éxito en el emprendimiento.

Esto ha creado una gran expectativa en la sociedad, ya que es muy atractivo el poder contar con una empresa propia. Muchas personas se han acercado a las unidades que corresponden a la región de la instancia antes mencionada y gracias a esta opción y fuerte impulso, varias familias han emprendido sus propios negocios. En octubre de 2009 se abrió una sucursal en San Quintín, poblado del municipio de Ensenada, ofertando este servicio.

En concreto, desde la apertura de EMAC sucursal San Quintín, se han reportado varios casos de éxito, pero no se ha determinado con exactitud el tiempo de

permanencia en operaciones de las Pymes, ni las causas que benefician o afectan la actuación y supervivencia de las empresas de nueva creación; asimismo, tampoco se ha realizado un estudio similar sobre el nivel de competitividad con el que nacen las Pymes sanquintinenses incubadas por EMAC.

El presente estudio será sustancioso para efectos de conocimiento de las nuevas organizaciones emprendidas en el valle de San Quintín; de la misma forma, retroalimentará a los emprendedores y a la misma incubadora al obtenerse datos objetivos de las áreas débiles y fuertes de las Pymes incubadas por EMAC.

Objetivo general

Caracterizar la competitividad que presentan las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín.

Objetivos específicos

1. Identificar los factores que determinan la competitividad en las Pymes.
2. Analizar los modelos de medición de competitividad en Pymes.
3. Determinar el grado de competitividad en las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín.
4. Identificar las áreas de oportunidad en términos de competitividad en el modelo de incubación de EMAC sucursal San Quintín.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los factores determinantes de la competitividad en PYMES?
2. ¿Cuáles son algunos modelos para la medición de la competitividad en Pymes?
3. ¿Cuál es el nivel de competitividad de las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín?
4. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en el modelo de incubación de EMAC sucursal San Quintín?

Alcance y delimitación

En EMAC la dinámica de la incubación tiene diferentes metas, anteriormente una de ellas era el número de empresas que tenían que incubar por mes, el cual era 15 como mínimo, esto permitía que existiera una producción alta de Pymes iniciadas, pero por otro lado el seguimiento se veía afectado por la orientación al cumplimiento de la meta de incubación.

Actualmente EMAC ha cambiado su estrategia y su nuevo enfoque a partir del año 2011 ha sido la calidad de los emprendimientos, con esto ha reducido el número de empresas incubadas, pero se ha tenido un seguimiento sustancial con las Pymes que han iniciado operaciones, dándole más tiempo y atención a éstas.

El presente trabajo se realizó tomando como referencia las Pymes que fueron incubadas y que iniciaron operaciones de enero a abril de 2011, teniendo en consideración que las Pymes incubadas en este periodo son Pymes a las cuales se les ha dado seguimiento por parte de EMAC, y se tienen los datos necesarios para lograr los objetivos de esta investigación, también éstas tienen a la fecha de elaboración del trabajo de campo del presente, mínimo un año de operación y experiencia posterior a la incubación, lo anterior debido a que se requirió que las Pymes tomadas para efectos de este estudio tuvieran este tiempo mínimo, para evitar algún sesgo en la medición.

También se excluyeron en este trabajo, las Pymes que cumplen con el requisito anterior, pero que actualmente no están en operación, ya que no es posible cuantificar ciertas variables con Pymes que no están operando.

La presente investigación no requiere probar alguna hipótesis, pues lo que se pretende es solamente caracterizar la competitividad de las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín.

El tipo de investigación que se realizó, se define como descriptivo-correlacional del tipo auto informe ya que se solicitó información utilizando cuestionarios y entrevistas, en las cuales los datos se recopilaron usando una escala de valores tipo Lickert, al mismo tiempo que se determinó la existencia de relación entre dos o más variables cuantificables de los datos recopilados en el estudio.

Justificación

Cada día, mayor número de personas consideran entre sus opciones económicas, el emprendimiento de algún tipo de negocio propio, para mejorar su estatus económico actual. Las instancias gubernamentales han dado una fuerte promoción al desarrollo de habilidades para el emprendimiento, teniendo como algunos de sus objetivos proporcionar a los individuos por medio de los programas de incubadoras de empresas las habilidades y conocimientos fundamentales para la creación de una empresa propia para la generación de riqueza y sinérgicamente contribuir a la generación de mayores opciones de trabajo y elevación de la calidad de vida de los individuos involucrados.

Ante la inminente situación global a la que se hace frente en el presente siglo, ya no es necesario solamente “emprender por emprender”, es decir, emprender sin técnica, sin conocimientos financieros, mercadológicos, contables, entre otros, sino que es necesario que la sociedad que tiene esta pretensión acuda a las instancias privadas o gubernamentales para su capacitación en este proceso, si es que se pretende tener mayor probabilidad de éxito en un ambiente totalmente agresivo, competitivo y diversificado, en donde la innovación en todas las áreas de las organizaciones tiene un papel fundamental para el éxito.

Es de sumo interés para diferentes instancias gubernamentales de los tres niveles de gobierno, así como de la misma sociedad sanquintinense, estudiar la competitividad de las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín, ya que es preponderante conocer por medio de estos datos el impacto que como entes organizacionales generan durante su actuación comercial en el escenario de la

región, asimismo conocer los aspectos que contribuirán a identificar las áreas de oportunidad en la metodología de la incubación y así estar en constante evolución sinérgica que fortalecerá las competencias empresariales ante el enfrentamiento con los agresivos cambios globales a los que se enfrentan las Pymes sanquintinenses.

La presente tesis, también funcionará como vehículo de conocimiento que aportará bases sólidas para evaluar los programas de las incubadoras empresariales que figuran no solo en esta región, y motivará a realizar las adecuaciones necesarias para lograr un incremento progresivo de la calidad y actualidad de los programas de incubación, es decir, que estén más apegados a la evolución que día a día se genera en el mercado global. Este estudio arrojará mucha más información que será de utilidad directa o indirectamente a otras instancias a las cuales les sirva e interese este trabajo.

Las técnicas que se utilizaron en la presente trabajo, fue la investigación documental sobre algunos modelos existentes acerca de la medición de la competitividad en Pymes, después de esto se analizaron los modelos a fin de seleccionar el más conveniente a utilizar, identificando la existencia de algún instrumento que pudiera adaptarse a las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín. Posterior a esto se procedió a seleccionar un modelo el cual se aplicó a una muestra representativa de las empresas incubadas por esta asociación civil, posteriormente se obtuvo la competitividad presentada por las Pymes y finalmente se detectaron las áreas de oportunidad en el modelo de incubación por EMAC sucursal San Quintín.

Para el logro de los objetivos, la tesis se desarrolla en seis apartados, el primero comprende la presente introducción, donde se aborda el problema, sus antecedentes e importancia; el segundo apartado aborda el marco contextual, se describe el contexto actual del mundo, el país, el estado y el municipio, desde el escenario global, pasando por el macro hasta llegar al nivel meso económico,

dado que dichas condiciones impactan en la competitividad, como impulsores o inhibidores. El tercer apartado se refiere al marco teórico, en él se definen conceptos y se abordan teorías en las que se soporta la investigación, así como la descripción y análisis de distintos modelos para medir la competitividad. El apartado cuatro se destina a la metodología, se define el método de investigación usado, el instrumento de recolección de datos, sus variables y análisis de fiabilidad; y se definen las herramientas de análisis de datos usadas. En el quinto apartado se muestran los resultados obtenidos en la investigación de campo, de acuerdo con los objetivos establecidos y por estratos de las empresas incubadas por EMAC. Por último, en el apartado seis se realiza la discusión de los resultados a la luz de los hallazgos de otros autores, asimismo se emiten las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Marco Contextual

En el presente capítulo se describe la situación que guarda el país respecto a la competitividad en el marco de la globalización, se analizan sus políticas y cómo impactan para potenciar o inhibir la competitividad.

1.1 México en un entorno global

México debe cambiar sustancialmente su actitud frente a los procesos de globalización. En vez del estilo pasivo de la inserción en la mundialización, a través de la liberación económica a ultranza y de la reducción de las funciones del estado en la promoción activa del desarrollo, México debe reprocesar y definir internamente, mediante políticas económicas y sociales activas, las “señales” o tendencias espontáneas del mercado mundial (Calva, 2007).

1.1.1 Clasificación de México en la Economía global de acuerdo al FMI

En *Perspectivas de la economía mundial* del Fondo Monetario Internacional (2011), el mundo se divide en dos grandes grupos de países: economías avanzadas y economías emergentes y en desarrollo. Esta clasificación no se basa en criterios estrictos, económicos o de otro tipo, sino que ha ido evolucionando con el tiempo a fin de facilitar el análisis presentando los datos en forma razonablemente significativa.

En México, el crecimiento en 2011 se mantuvo bastante vigoroso durante el primer semestre del año, a pesar del débil crecimiento en Estados Unidos y de los efectos del terremoto y el tsunami de Japón en el sector de automotores. Sin embargo, los efectos negativos de la anémica recuperación de Estados Unidos mantendrán el crecimiento en alrededor del 3¾ por ciento en 2011–12. Las proyecciones fiscales se basan en lo siguiente: 1) las proyecciones macroeconómicas del personal técnico del FMI, 2) la regla modificada de presupuesto equilibrado en virtud de la Ley de Responsabilidad Fiscal del Gobierno Federal, incluido el uso de la cláusula excepcional, y 3) las proyecciones

de las autoridades sobre el gasto, incluidas las pensiones y la atención de la salud, y sobre la restricción salarial.

Para 2012, las proyecciones suponen el cumplimiento con la regla de equilibrio presupuestario. Los supuestos monetarios son congruentes con la meta de inflación (FMI, 2011).

De acuerdo a la directora gerente del FMI Christine Lagarde, en su visita a México en noviembre de 2011, México está realmente manejando una situación de crisis alrededor del mundo que es muy difícil y requiere un manejo muy sólido, estable y capaz (...) La rápida recuperación económica después de la crisis mundial da fe de la solidez de las variables fundamentales de la economía y de la certera gestión de la política económica que realizaron las autoridades. La fortaleza y resistencia de México han respaldado el crecimiento sostenido y la creación de empleos.

1.1.2 La competitividad de México de acuerdo al FEM.

Son muchos los factores que condicional el nivel de competitividad de la economía mexicana en el panorama mundial. En la Tabla 1.1 muestra las posiciones que México ha tenido desde el 2007 hasta el 2011, de acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM).

El índice se compone a su vez de tres sub-índices que integran información con respecto a requerimientos básicos, potenciadores de la eficiencia y factores de innovación y sofisticación, en la Tabla 1.2, se puede observar la tendencia del avance que se ha tenido en cada periodo reportado por el FEM (2011), en el cual resalta que desde el 2008 México ha tenido un crecimiento sostenido en el subíndice de requerimientos básicos, pero que en el subíndice de mejoramiento de la eficiencia cayó ocho puntos en comparación con el 2011, y para el 2011 el tercer subíndice que se refiere a los factores de innovación y sofisticación se

observa una tendencia sostenida a la baja, por lo que es imperante que México tome medidas rápidas para mantener su nivel de competitividad global a la alza.

Tabla 1.1. Posición que ocupa México en materia de competitividad Global

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Posición	52	60	60	66	58

Fuente: Elaboración propia con datos del FEM, The Global Competitiveness Report, años 2007 al 2011.

Tabla 1.2 Posición que ocupa México a nivel global de acuerdo a los subíndices

Sub-índices	2008	2009	2010	2011
Requerimientos básicos	60	59	66	67
Mejoramiento de la eficiencia	55	55	61	53
Factores de innovación y sofisticación	70	67	69	55

Fuente: Elaboración propia con datos de FEM, The Global Competitiveness Report, años 2008 al 2011.

En términos de competitividad, muchos países han experimentado mejoras significativas. México (hasta ocho posiciones), Perú (seis), Bolivia (hasta cinco), y Brasil (también cinco) registran las mayores mejoras, mientras que Panamá (cuatro), Ecuador (hasta cuatro), Argentina (hasta dos), Barbados (hasta uno) y Uruguay (también hasta uno) han visto un progreso más moderado. El resto de los países de la región han permanecido estables como Colombia, o han disminuido ligeramente (FEM, 2011).

Este desarrollo, acoplado con las fortalezas competitivas tradicionales de país, tales como su gran tamaño del mercado interno, la buena infraestructura del transporte, las políticas macroeconómicas sólidas, y fuertes niveles de adopción tecnológica han llevado a México a mejorar su competitividad. Sin embargo, el país sigue sufriendo importantes debilidades que frenan su capacidad para alcanzar mejorar la competitividad. No se ha avanzado mucho en hacer frente a las fallas en el marco de la institucionalidad pública. A pesar de los muchos esfuerzos contra la delincuencia organizada, la seguridad representa un alto precio de la comunidad empresarial. La adopción y la implementación de políticas para impulsar la competencia interna, especialmente en sectores estratégicos como las Tecnologías de Información y Comunicación, energía, y la venta minorista, junto con reformas adicionales para hacer que el mercado de trabajo sea más eficiente siguen siendo necesarios para aumentar la eficiencia de la economía mexicana (FEM, 2011).

Por otra parte, mientras el país sigue creciendo y avanza hacia una etapa superior de desarrollo y producción los costos aumentan, el crecimiento sostenible y el aumento de los salarios cada vez requieren más reformas e inversión para mejorar los sistemas educativos y la innovación. La actual mala calidad general del sistema educativo, el gasto de la empresa insuficiente en Investigación y Desarrollo (I + D), y la capacidad de innovación limitada puede poner en peligro la capacidad futura del país para competir a nivel internacional (FEM, 2011).

En la Tabla 1.3 Pilares de competitividad para México según el FEM (2011), se observan las calificaciones otorgadas a este país para cada uno de los 12 pilares que considera este organismo para evaluar la competitividad de los países.

Tabla 1.3 Pilares de competitividad para México según el FEM

Pilares de competitividad	Calificación (2011)
Requerimientos Básicos	67
1er. Pilar: Instituciones	103

2do. Pilar: Infraestructura	66
3er. Pilar: Entorno Macroeconómico	39
4to. Pilar: Salud y educación primaria	69
Potenciadores de eficiencia	53
5to. Pilar: Educación superior y formación	72
6to. Pilar: Eficiencia del mercado de bienes	84
7mo. Pilar: Eficiencia del mercado laboral	114
8vo. Pilar: Desarrollo del mercado financiero	83
9no. Pilar: Preparación tecnológica	63
10mo. Pilar: Tamaño del mercado.	12
Factores de innovación y sofisticación	55
11vo. Pilar: Sofisticación de los negocios	56
12vo. Pilar: Innovación.	63

Fuente: Elaboración propia con datos del FEM, The Global Competitiveness Report 2011-2012.

1.1.3 Factores más problemáticos para hacer negocios en México de acuerdo al FEM.

La Tabla 1.4 resume los factores que consideran los ejecutivos de empresas como los más problemáticos para hacer negocios en México. La información se extrae de la encuesta de opinión del Comité Ejecutivo del Foro Económico Mundial, Edición de 2011.

En donde de una lista de 15 factores, a los encuestados se les pidió que clasificaran los cinco factores más problemáticos de acuerdo a su criterio, para hacer negocios en su país, asignando el número uno al más problemático y el número cinco al factor menos problemático, después se tabularon de acuerdo a la clasificación asignada por los encuestados (FEM, 2011).

Tabla 1.4 Los factores más problemáticos para hacer negocios en México

No.	Factores Problemáticos	% de las respuestas
1	Burocracia gubernamental ineficiente	16.5
2	Corrupción	15.2
3	Crimen y robo	14.2
4	Acceso al financiamiento	10.7
5	Regulaciones laborales restrictivas	10.3
6	Infraestructura de suministro inadecuada	9.0
7	Normativa fiscal	5.8
8	Tasa de impuestos	5.0
9	Educación de la mano de obra inadecuada	4.2
10	Inflación	3.7
11	Ética de trabajo deficiente en mano de obra nacional	2.5
12	Inestabilidad política	1.1
13	Inestabilidad gubernamental	0.8
14	Regulaciones de moneda extranjera	0.6
15	Salud pública deficiente	0.4

Fuente: Elaboración propia con datos de FEM, "The Global Competitiveness Report 2011-2012".

El problema con mayor percepción de incidencia por parte de los encuestados de acuerdo a este reporte refiere a la burocracia gubernamental como el problema que más obstaculiza el proceso para hacer negocios en México, seguido por la corrupción, el crimen y robo. Desde hace ya varios años la sociedad mexicana identifica estos problemas como elementos que se vienen acarreado en los últimos años en el país lo cual ocasiona bloqueos al desarrollo de las Pymes.

1.1.4 Política Monetaria de México

La inflación general anual y sus componentes subyacente y no subyacente han mostrado una evolución favorable, si bien recientemente tuvieron un ligero incremento. En particular, la inflación del subíndice subyacente de servicios, que es el que mejor refleja los factores domésticos que afectan a la inflación, se ha mantenido en niveles bajos. Entre los factores que han contribuido al desempeño

favorable de la inflación se encuentran: la persistente holgura en la economía, una tendencia descendente de los costos unitarios de la mano de obra, el desvanecimiento de los efectos de los cambios tributarios del año pasado y mayores niveles de competencia en algunos sectores de la economía (Banco de México, 2011).

Además, las expectativas de inflación no se han visto afectadas por la depreciación reciente del tipo de cambio, lo que es congruente con la previsión de que la cotización de la moneda nacional está anclada por los sólidos fundamentos de la economía mexicana y con el bajo traspaso de movimientos cambiarios a la inflación que se ha observado en los últimos años en México. Considerando lo anterior, se espera que en lo que resta de 2011 y durante 2012 las inflaciones general y subyacente sean congruentes con la trayectoria publicada en el último Informe sobre la Inflación. No obstante, prevalecen como riesgos al alza para la inflación la posibilidad de una dinámica adversa del tipo de cambio y de un repunte en algunos precios agropecuarios. Por otra parte, como riesgo a la baja se ha incrementado la posibilidad de un mayor debilitamiento de las demandas externa e interna. Así, se estima que el balance de riesgos para el crecimiento económico ha continuado deteriorándose mientras que el correspondiente a la inflación es neutral (Banco de México, 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, la Junta de Gobierno del Banco de México, considera que la postura actual de la política monetaria es conducente a alcanzar el objetivo permanente de inflación de 3 por ciento, por lo que ha decidido mantener sin cambio el objetivo para la Tasa de Interés Interbancaria (TII) a un día. Sin embargo, se mantendrá atenta a las perspectivas para el crecimiento económico mundial y sus posibles implicaciones para la economía mexicana, lo cual, en un contexto de gran laxitud monetaria en los principales países avanzados, a la postre podría hacer conveniente un relajamiento de la política monetaria. Asimismo, la Junta continuará vigilando estrechamente el comportamiento de los determinantes de la inflación, y en particular del tipo de

cambio, que pudieran alertar acerca de presiones generalizadas sobre los precios para ajustar oportunamente la postura monetaria, procurando en todo momento la convergencia de la inflación a su objetivo permanente de 3 por ciento (Banco de México, 2011).

1.1.5 Política fiscal

En el ámbito fiscal la política nacional, continuará guiándose por la regla de presupuesto equilibrado y el marco presupuestario de mediano plazo así como por el objetivo de asegurar una trayectoria firmemente descendente de la deuda pública como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB). El último reporte de la política fiscal de México que se dio a conocer fue en el mes de febrero del 2011, que contiene información de la evolución de esta en la década del 2000 al 2010, a continuación describiremos los avances más significativos y relevantes (Banco de México, 2010).

1.1.5.1 Política de ingresos

En el tema de la política de ingresos la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en febrero de 2011 informó que hubo una simplificación fiscal de varios aspectos, a continuación se mencionan.

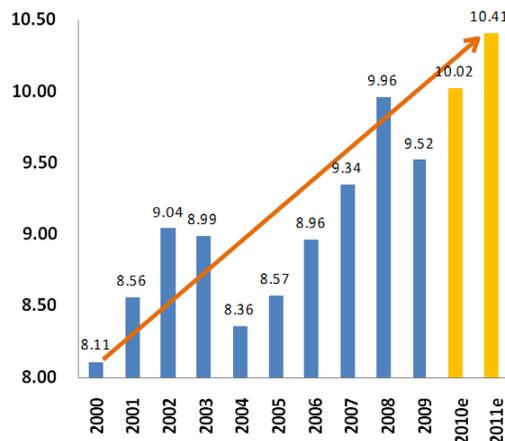
Se eliminaron la declaración mensual de Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), la obligación de presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) al concluir con el año, manteniendo únicamente la mensual y la obligación de dictaminar, por contador público autorizado, los estados financieros, tanto para fines fiscales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como para el cumplimiento de las obligaciones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Además, se permitió a los contribuyentes con saldo a favor de Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE), obtener la devolución sin la necesidad de dictamen de un contador público, se amplió de dos a cuatro años la vigencia de la Firma

Electrónica Avanzada (FIEL). En el tema de recaudación tributaria “los importantes esfuerzos en materia de ingresos durante la presente administración han permitido sustituir ingresos petroleros, ampliar la base tributaria, e incrementar los ingresos tributarios” (SHCP, 2011).

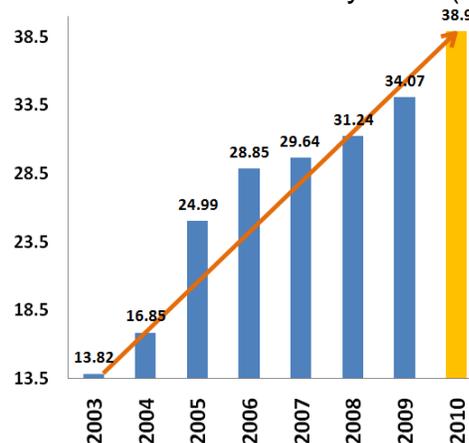
Se puede observar que en la Grafica 1.1 un incremento en los Ingresos Tributarios No Petroleros, los cuales corresponden a su vez al 10.41 por ciento del PIB nacional. Así mismo la Grafica 1.2 muestra un incremento a 38.9 millones en el 2010 en el número de contribuyentes.

Grafica 1.1 Ingresos Tributario No Petroleros (% del PIB)



Fuente: SAT (2011)

Grafica 1.2 Numero de Contribuyentes (millones)



Fuente: SAT (2011)

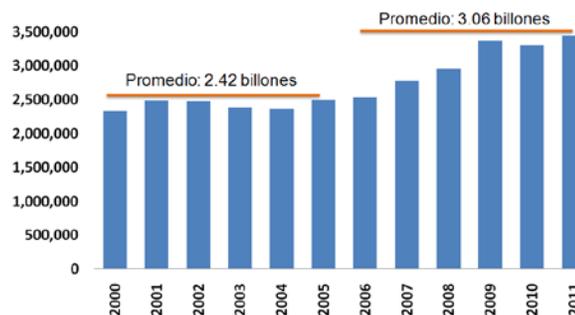
1.1.5.2 Política de gasto

La política de gasto público desempeña un papel clave para dar cumplimiento a los objetivos de la política económica. En México, el gasto público es determinante para hacer frente a la drástica reducción de los flujos de ahorro externo, para absorber el fuerte incremento en el costo de la deuda interna y externa, para contener el proceso inflacionario, así como para reasignar recursos y esfuerzos hacia programas sociales y hacia la inversión. Por ello, en los próximos años, se pretende que el gasto programable del sector público se mantenga, a fin de que contribuya a salvaguardar la estabilidad de las variables macroeconómicas y fortalecer el ahorro público. Donde una meta estratégica de la política de gasto es limitar los egresos a la disponibilidad de recursos estables y permanentes, así como al logro de un balance económico que refleje solidez en las finanzas públicas (UNAM, 2011).

Gasto neto total

Gracias a la política de ingresos implementada durante el presente sexenio (2006-2012) el Gasto Neto Total del 2011 presenta un incremento de casi el 50 por ciento en términos reales respecto del año 2000, a pesar de la crisis económica y la caída en la producción petrolera (SHCP, 2011). Se detalla esto en la Grafica 1.3.

Grafica 1.3 Gasto Neto Total (mdp de 2011)

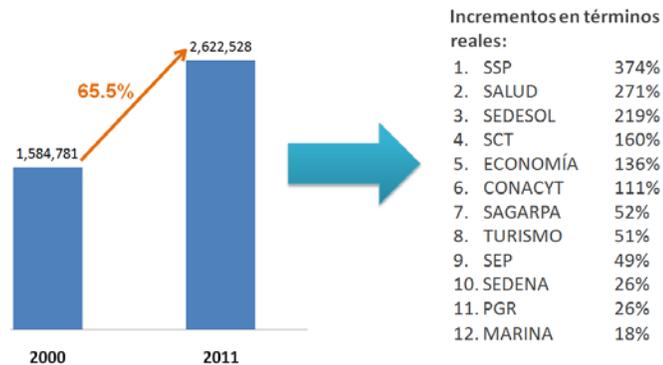


Fuente: SAT (2011)

Gasto programable por dependencia.

En la Grafica 1.4 se muestra el Gasto Programable por Dependencia que se incrementó en más del 65 por ciento en 2011 respecto del año 2000. Esto se traduce en erogaciones mayores en dependencias prioritarias.

Grafica 1.4 Gasto programable por dependencia (mdp de 2011)



Fuente: SAT (2011)

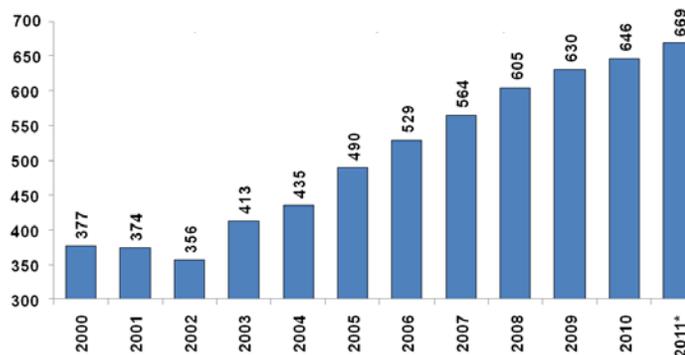
Inversión impulsada en infraestructura.

De 2000 a 2006, el promedio anual de inversión presupuestaria en infraestructura fue de 3.5 por ciento del PIB, mientras que de 2007 a 2011 será de 4.5 por ciento. A continuación se muestra lo anterior en la Grafica 1.5.

Disciplina en las finanzas públicas.

El Banco de México (2011:3) en cuanto a las finanzas públicas, menciona:

Grafica 1.5 Inversión Impulsada en Infraestructura 2000-2010 (mdp de 2011)



Fuente: SAT (2011)

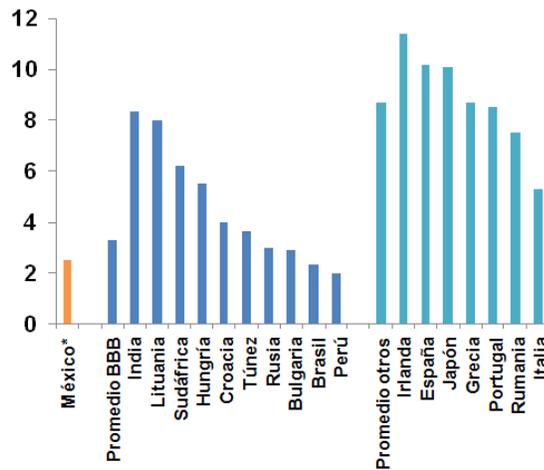
De acuerdo al SAT (2011).

“Hemos seguido la estrategia descrita en 2009 en nuestros Criterios Generales de Política Económica para 2010, que implicaba un importante esfuerzo fiscal para contrarrestar las pérdidas de ingresos causadas por la disminución de la producción petrolera y, al mismo tiempo, el retiro gradual del estímulo fiscal requerido en 2009 para amortiguar el impacto de la desaceleración, manteniendo así un margen para el gasto prioritario y preservando la sostenibilidad. Estas medidas de política incluyeron una reforma fiscal sustancial en 2010, complementada por la moderación del gasto contemplada en el presupuesto de 2011, con el objetivo de equilibrar para 2012 la situación fiscal de acuerdo con lo que exige nuestra regla”.

Se suspendió nuevamente el límite máximo al ahorro en los fondos de estabilización en 2011 para facilitar una reconstitución más rápida de los mecanismos fiscales de amortiguamiento. También se siguió mejorando la gestión del gasto público, reduciendo los subsidios a los combustibles fósiles y fortaleciendo aún más la administración tributaria, a fin de mantener el espacio necesario para financiar el gasto social y la inversión pública prioritaria (Banco de México, 2011).

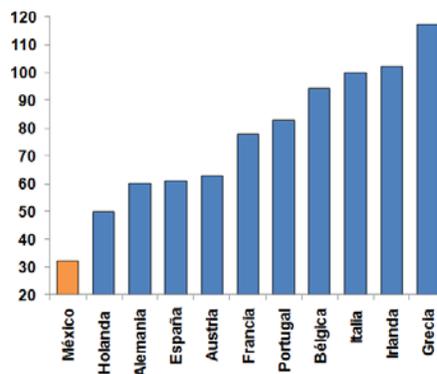
La disciplina en el manejo de las finanzas públicas ha permitido tener un déficit moderado y una deuda decreciente, como la muestra la Gráfica 1.6. También la Gráfica 1.7 muestra que el nivel de deuda pública esperada para el 2011 es mucho menor que la deuda que se espera para algunos países pertenecientes a la Unión Europea.

Grafica 1.6 Déficit de Gobierno, 2010 (porcentaje del PIB)



Fuente: Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Standard and Poor's (S&P) para los demás (2011).

Grafica 1.7 Deuda Pública Esperada 2011

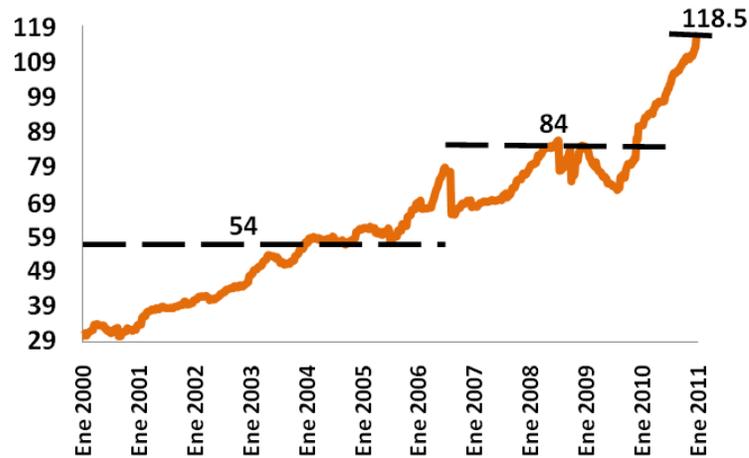


Fuente: SHCP (2011)

Blindaje Financiero.

Las reservas internacionales son de 118.5 mil millones de dólares al 28 de enero de 2011 como lo muestra la Grafica 1.8. Adicionalmente, México solicitó la renovación de la línea de crédito flexible con el Fondo Monetario Internacional por dos años y 72 mil millones de dólares. El gobierno de México contrató coberturas petroleras para el 2011. El gobierno tiene la capacidad presupuestaria y financiera para hacer frente a desastres naturales hasta por 50 mil millones de pesos (SHCP, 2011).

Grafica 1.8 Reservas Internacionales (miles de millones de dólares)



Fuente: Banxico

1.1.6 Competencia

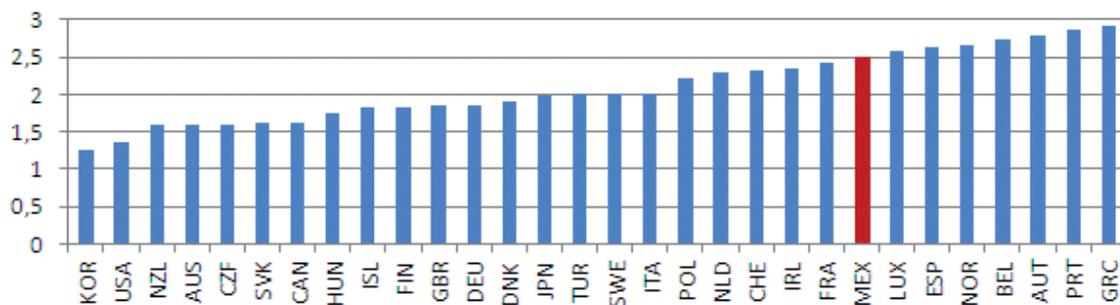
Por muchos años, la economía mexicana se ha visto debilitada por una práctica y una regulación anticompetitiva. Como lo afirma un análisis conjunto de México y la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OCDE), el 30 por ciento del gasto familiar en México se lleva a cabo en mercados con problemas de competencia. En estos mercados, los consumidores gastan alrededor de un 40 por ciento más que si existiese competencia. Esta situación es peor para el décil más pobre de la población, que gasta alrededor de un 42 por ciento de sus ingresos en mercados altamente concentrados (OCDE, 2010).

En pocas palabras, los monopolios y duopolios generan precios excesivos de productos y servicios y reducen el consumo y la capacidad de ahorro de las familias, especialmente las que tienen menos recursos. En el mediano plazo, tienen una influencia negativa en la eficiencia del conjunto de la economía y lastran el crecimiento económico. La falta de una competencia robusta en los mercados nacionales inhibe la eficiencia y la competitividad de la economía de México, contribuye a ampliar las disparidades en los ingresos e inhibe la innovación (OCDE, 2010).

1.1.6.1 Refuerzo de la ley de competencia

Aunque la Comisión Federal de Competencia de México ha desempeñado un papel positivo, el marco legal de competencia de México se encuentra hoy entre los más endeble de la OCDE debido a las inadecuadas disposiciones para su aplicación. Este panorama debe cambiar pronto. La Cámara de Diputados aprobó recientemente (en el año 2010) una importante iniciativa de reformas a la Ley de Competencia, la cual se encuentra en proceso de ser aprobada por el Senado. Se trata de un gran avance (OCDE, 2010). (Ver Grafica 1.9.).

Grafica 1.9 Los Países y su Esfuerzo en Regular Prácticas Monopólicas y Velar por la Competencia



Fuente: OCDE (2010).

Las reformas abordan efectivamente las debilidades de la ley y pueden crear las condiciones para establecer un marco de competencia efectivo. Entre otras, la propuesta eleva la multa máxima por prácticas monopólicas al 10 por ciento de la facturación de una empresa, garantiza que se puedan aplicar penas por la participación en cárteles que inhiban la competencia, asegura el derecho de las partes interesadas a ser escuchadas por el Pleno de la Comisión de Competencia, permite acuerdos de liquidación y otorga a la autoridad de competencia poderes de investigación que se equiparan con las mejores prácticas internacionales. Si se adoptan estos cambios y se ejecutan debidamente, la nueva Ley de Competencia puede realizar una contribución decisiva a incrementar la productividad y la competitividad de México (OCDE, 2010).

1.1.7 Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)

De acuerdo a la OCDE (2010), México ha realizado inversiones insuficientes en ciencia, tecnología e innovación. Como resultado, el crecimiento potencial de su economía es inferior al necesario para alcanzar el nivel de otros países y lograr una competitividad comparable a la de otras economías emergentes. La OCDE (2010), afirma que de acuerdo con todos los indicadores disponibles, el nivel general de la innovación en México es realmente bajo, no solamente en comparación con otros países de la OCDE, sino también con las economías emergentes más dinámicas. El gasto en Investigación y Desarrollo (I&D) como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) sigue siendo inferior al 0.5 por ciento, en contraste con un promedio superior al 2 por ciento en la zona OCDE y cercano al 1.5 por ciento en China. México debería aprovechar plenamente sus considerables recursos para impulsar un desarrollo basado en el conocimiento, y aprovechar sus activos en la materia que incluyen polos de excelencia en la educación superior y la investigación científica, un acervo considerable de técnicos e ingenieros altamente calificados, una rica cantera de emprendedores y, sobre todo, una población muy joven (OCDE, 2010).

1.1.8 Innovación, ciencia y tecnología

Para la OCDE, los bajos niveles de innovación en México pueden atribuirse a la existencia de un marco poco propicio y a deficiencias en la gobernabilidad del sistema mexicano de innovación. Esto explica la persistencia de un nivel insuficiente de inversión tanto pública como privada en la materia. El nivel de competencia sigue siendo bajo en sectores estratégicos para la innovación como las telecomunicaciones, la producción y distribución de energía y el transporte. Es indispensable mejorar las capacidades del capital humano a todos los niveles y en todos los sectores de la economía. Las nuevas empresas basadas en tecnologías deben tener mejor acceso al financiamiento privado. Aún persisten muchas barreras reglamentarias que obstaculizan la actividad empresarial, y las deficiencias en materia de gobierno corporativo reducen los incentivos para promover la actividad innovadora (OCDE, 2010).

Por ello la OCDE recomienda hacer un esfuerzo por mejorar la gobernabilidad del sistema de innovación, garantizando un orden claro de prioridades y una implementación eficiente. Este esfuerzo debe incluir: una mejor coordinación entre las secretarías de Estado y las agencias responsables de la elaboración y aplicación de las políticas; una evaluación más sistemática y mejores mecanismos para incorporar los resultados de la evaluación en el diseño de políticas y la asignación de recursos; y una mayor descentralización de las políticas de fomento a la innovación. Todo esto debe ir acompañado de un esfuerzo paralelo orientado a fortalecer la capacidad institucional, financiera y de infraestructura de las diferentes regiones, con el fin de que puedan elaborar y aplicar sus propias estrategias (OCDE, 2010).

México debería realizar esfuerzos presupuestarios para apoyar la inversión en I+D e innovación, introduciendo reformas orientadas a garantizar una mayor eficiencia del gasto: una mayor dependencia de apoyos directos, en lugar de incentivos fiscales; la simplificación y reestructuración de los sistemas de ayuda directa; y la ampliación de los programas con el fin de mejorar las sinergias entre la I+D pública y privada en áreas prioritarias, como salud, energía, gestión del agua, suministro de alimentos, entre otros (OCDE, 2010).

1.1.9 Apoyo a las Pymes

De acuerdo a la OCDE (2010), en México, las cargas administrativas impuestas a las empresas de nueva creación siguen siendo relativamente altas, si las comparamos con la media de los países de la OCDE. Estas cargas administrativas a las empresas se han incrementado entre 2003 y 2008, en contraste con la reducción experimentada en otros países de la OCDE. Tal situación ejerce presión sobre la economía, ya que la mayor parte de los empleos y de la actividad económica se fundamenta en la estructura de las Pymes. Las cargas administrativas también afectan a la innovación y a la transferencia de conocimientos de manera indirecta, al ser las empresas de nueva creación la principal fuente de innovación y crecimiento.

AVANCE es el programa nacional orientado a la identificación y explotación de las oportunidades comerciales basadas en avances científicos y/o tecnológicos. Esta iniciativa respalda las etapas del proceso de innovación de las empresas y asiste en la comercialización de innovaciones, principalmente por parte de las Pymes (OCDE, 2010).

A pesar de unos resultados aparentemente modestos en lo referente a los recursos otorgados y al número de empresas que han percibido beneficios, existen pruebas de que este programa ha generado resultados indirectos importantes para el futuro del sistema mexicano de innovación (SMI). En primer lugar, ha incrementado el interés de los inversionistas por proyectos tecnológicamente innovadores. En segundo lugar, ha fomentado la creación de capacidades técnicas para la identificación y evaluación de proyectos innovadores, inexistentes en México hasta hace pocos años. En tercer lugar, ha promovido la creación de fondos de capital de riesgo y de inversionistas privados, los cuales prácticamente carecían de presencia en el país. Y para finalizar, ha propiciado una cultura de gestión de la innovación en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y en otras agencias (OCDE, 2010).

1.1.10 Política cambiaria

De conformidad con el marco monetario, el país sigue comprometido con el régimen de tipo de cambio flexible, que demostró ser un amortiguador importante durante la crisis. Toda vez que la cobertura de reservas de México es inferior a la observada en varios mercados emergentes utilizando para la comparación diversos indicadores de cobertura, se ha continuado acrecentando las reservas internacionales mediante la compra de las divisas procedentes de Pemex y del Gobierno Federal, y también a través de un mecanismo de acumulación de reservas basado en reglas que se estableció en marzo, de una manera totalmente congruente con el régimen de tipo de cambio flexible (Banco de México, 2011).

El sector bancario se mantiene bien capitalizado y con un perfil de liquidez saludable, y conserva su capacidad de resistencia a una variedad de escenarios de estrés (como lo describe el reporte del año 2011, sobre el Sistema Financiero del Banco de México), gracias al sólido marco regulatorio. Desde marzo se ha continuado tomando medidas para mejorar aún más la regulación y supervisión financieras; entre otras cosas, preparándose para la implementación de Basilea III. Estas y otras fortalezas del marco de regulación bancaria en México fueron reconocidas por el Consejo de Estabilidad Financiera en el examen colegiado efectuado a México y que fue el primero realizado a un país miembro del G-20. Además, se ha establecido recientemente un Consejo de Estabilidad Financiera interinstitucional de alto nivel para fortalecer la vigilancia del riesgo sistémico y coordinar las respuestas en materia de política y regulación (Banco de México, 2011).

1.2 Pymes

De acuerdo a Vázquez (2007), las Pymes son las organizaciones dominantes en todos los países del continente, representan más del 95 por ciento de los negocios existentes en el mundo, cuentan con una ventaja competitiva sobre las empresas grandes, no requieren de grandes capitales, altos inventarios y costosos equipos, sino de saber generar activos intangibles como es el capital intelectual y mejorar el conocimiento y la innovación por lo que deben entender el valor del conocimiento.

Frecuentemente las Pymes son acusadas de ineficientes, pero generan el 52 por ciento del PIB, les critican su tamaño, pero emplean a 17 millones de personas, las suponen importantes, pero les niegan los créditos. Si se considera la longevidad de estos negocios se observa que de cada 100 empresas que se establecen 90 por ciento no llega a dos años de vida (Vázquez, 2011).

Podemos decir que las Pymes son el motor económico de los países latinoamericanos al ocupar hasta un 99 por ciento de su planta productiva. Esto ha tomado auge y captado la atención del sector académico, de investigación y

gubernamental, en los últimos veinticinco años, ya que ha presentado un desdoblamiento de las empresas familiares. Es decir, las organizaciones que la generación anterior encabezaban los padres, ahora se ven fortalecidas por los hijos quienes tienen ideas frescas al egresar de las universidades, mismas que aplican en el negocio, o simplemente al continuar con la tradición emprendedora de la familia y aplicar nueva tecnología al proceso de producción de la empresa nodriza. También se encuentra esa división de esfuerzos para completar o complementar los procesos productivos mediante empresas integradoras entre varias Pymes (Chirino, 2007).

1.2.1 Clasificación de las Pymes

Para Gómez (2007), la clasificación de las Pymes varía dependiendo del país. En general los países tienden a seguir un patrón, en el cual se consideran los siguientes criterios: número de trabajadores, volumen de ventas anuales y valor de sus activos. No obstante sus limitaciones, el papel de las Pymes en la economía mundial ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción, valor agregado, aportaciones fiscales, fortalecimiento del mercado interno, aumento de exportaciones, entre otros. Estas han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores, donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con Pymes, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes imitaciones de su tamaño. Calidad, productividad y capacidad de aprendizaje, son la fórmula para el éxito en mercados altamente competidos.

1.2.1.1 Clasificación de Pymes de acuerdo a la SE

Una forma más real de clasificar por tamaños a las empresas es de acuerdo a la SHCP y SE (2009) que las clasifica de acuerdo a lo que refiere a continuación:

Algunos de los métodos que más se utilizan para medir el tamaño de una empresa son: por el número de empleados, por el monto de las ventas y/o activos, o por la combinación de otros factores varios. De esa forma, el resultado de la medición de una Pyme mexicana no tiene por qué ser el mismo que del de una Pyme de otro país. Para la estratificación y clasificación de las Pymes en México se consideran tres factores establecidos en una tabla: rango de número de trabajadores, rango de monto de ventas anuales (en millones de pesos: MDP), y tope máximo combinado. El tope máximo combinado, según el Diario Oficial de la Federación (DOF), es igual a (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%. Asimismo, la clasificación de la tabla varía según el sector (comercio, industria, servicios). La estratificación determina cuáles empresas son consideradas micro, pequeñas, o medianas.

Las empresas que según la clasificación de las Pymes en México son consideradas micro empresas no varían según el sector. En tanto, en el rango de número de trabajadores se consideran hasta 10 para esta categoría. Asimismo, el rango de monto de ventas anuales (MDP) es de hasta \$4, y el tope máximo combinado es de 4.6.

Pasando a las pequeñas empresas, dentro del sector del comercio, el rango de número de trabajadores según la clasificación de las Pymes en México va desde 11 hasta 30. En tanto para el sector de la industria y servicios se eleva desde 11 hasta 50. En el marco del rango de monto de ventas anuales, tanto en el sector comercial como en el de la industria y servicios, va desde los \$4.01 hasta los \$100. Por otra parte, el tope máximo combinado es de 93 en el sector del comercio, y 95 en el industrial. Finalmente, la clasificación de las Pymes en México determina a las empresas medianas. En el sector del comercio la estratificación indica que el rango de número de trabajadores va desde 31 a 100. En tanto en el sector de servicios el número se eleva desde 51 a 100, y para el ámbito industrial desde 51 hasta 250.

Pasando al rango de monto de ventas anuales tanto en el sector comercial como el de servicios la cifra va desde \$100.01 hasta \$250, mientras que para la industria el número se eleva desde \$100.01 hasta \$250. El tope máximo combinado de las medianas empresas es de 235 en el sector comercial y de servicios, y de 250 en el ámbito industrial.

1.2.2 Estratificación de las Pymes

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al PIB, constituyendo, en el caso de México, más del 99 por ciento del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52 por ciento del PIB y contribuyendo a generar más del 70 por ciento de los empleos formales; que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional, y que de común acuerdo con la SHCP se considera necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas (SHCP, 2009). En la Tabla 1.5 se observa la estratificación de acuerdo a la SHCP.

Tabla 1.5 Estratificación de Pymes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo 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 \$100	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 Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

1.2.3 Características de las Pymes

De acuerdo a Gómez (2007), las características más representativas de las Pymes son que tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, los dueños dirigen la empresa, la administración es empírica, utilizan más maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital, dominan y establecen un mercado más amplio, están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande), obtienen algunas ventajas fiscales.

Asimismo, Gómez (2007) señala que las Pymes resultan tener características que no son del todo benéficas o que no ayudan a su crecimiento:

1. Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdos en la aplicación de las mismas.
2. Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las Pymes, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión.
3. Poco productivas. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.

4. Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.
5. Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las Pymes carecen de recursos.

1.2.4 Problemas que presentan las Pymes

De acuerdo a la SE (2011), existen cuatro tipos de limitantes que son consideradas obstáculos de cara al crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Ellos son: limitantes de insumos, limitantes comerciales, limitantes regulatorias, y limitantes administrativas. Las limitantes de insumos se subdividen en deuda y capital, mercado laboral, información y tecnología, e insumos de producción. Por otra parte, las limitantes comerciales hacen referencia al mercado doméstico, y el mercado internacional. Pasando al marco de las limitantes regulatorias figuran los impuestos y aranceles, los costos legales, los movimientos de capital, el mercado laboral, y la competencia económica. Finalmente, las limitantes administrativas hacen referencia a las habilidades administrativas y entrenamiento, y los servicios de consultoría.

Se debe tomar en cuenta que las Pymes se encuentran limitadas ante las grandes empresas, pero esto más que nada por la falta de equidad que existe, aunque también las Pymes se encuentran con las siguientes limitantes: conseguir clientes, contratar trabajadores calificados, financiamiento, conseguir proveedores, obtener equipo, adaptar sus productos al cliente, información de mercado, calidad del producto, productividad, y administración de la empresa (Gómez, 2007).

Según Rodríguez (2004), siete son los problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las Pymes, los cuales se refieren a problemas de recesión que producen disminución de ventas, difícil acceso al financiamiento, sistema tributario, competencia desleal, legislación laboral, trámites estatales y otros obstáculos derivados del orden público y acceso a tecnologías.

De acuerdo a Pérez (2004), son diez los problemas centrales de las Pymes que dificultan su permanencia, los cuales son: estudios de mercado deficientes, subutilización de la capacidad instalada, carencia de tecnología avanzada de procesos, falta de liderazgo y autonomía de los jefes para el logro de objetivos, baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa, escasa atención al proceso de selección e inducción de personal, carencia de motivación de los empleados, insuficiente información y conocimiento de los temas de actualidad, falta de herramientas para el control de la contaminación ambiental y deficiencias en las técnicas de planeación de la producción.

Básicamente los problemas que presentan las Pymes para su permanencia en el mercado se pueden catalogar para efectos de esta investigación como: problemas originados por factores externos a la empresa, y las deficiencias internas de la empresa.

1.2.5 Orientación estratégica de las Pymes

Es importante señalar que existen dos actitudes en cuanto a la orientación estratégica de las empresas. En primer lugar el deseo de crecer rápidamente que se basa en la errada percepción de que el crecimiento y la inversión subsecuente implican un atesoramiento de capital, situación que al principio es cierta si la operación es rentable y la inversión realizable con relativa facilidad. En este caso las empresas hacen fuertes inversiones en infraestructura y equipo aprovechando la época de “vacas gordas”. La actitud contraria está caracterizada por el objetivo de crecer lentamente o solamente sobrevivir. En este segundo caso las empresas prefieren operar en lo que se podría denominar un perfil bajo (Zapata, 2004).

La orientación estratégica de algunas empresas está íntimamente relacionada con los proyectos de vida de los dueños de las empresas que generalmente son los gerentes de las mismas. Este proyecto de vida interfiere positiva o negativamente en la gestión de la organización. Algunos empresarios tienen propósitos

personales que son diferentes a los de la organización y eso impide que se dé importancia necesaria a orientación de sus organizaciones. Como ejemplo se puede citar el sueño de un empresario de viajar al exterior a realizar un proyecto que tiene desde la niñez, motivo por que se aduce para terminar el negocio; en otro caso el empresario deja el negocio en manos de sus empleados mientras se dedica a otro negocio que atiende con mayor entusiasmo (Zapata, 2004).

El proyecto de vida se puede analizar al evaluar como inciden la personalidad del empresario y sus conflictos psicológicos en la gestión de sus organizaciones. Un indicador de la modernidad o éxito de una Pymes es la separación clara y explícita entre el proyecto de vida del empresario y la orientación estratégica de la organización. Si no se toman las decisiones pertinentes, la gestión empresarial presente y futura se ve afectada significativamente (Zapata, 2004).

1.3 Pymes en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al PIB. En el caso de México, las Mipymes, generan el 52 por ciento del PIB y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. En el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento eran Mipymes (SE, 2009).

Las empresas mexicanas actualmente tienen un gran reto en el mercado actual, ya que en este momento de la historia no solamente se compite con otras empresas locales, estatales o nacionales, sino que el tema de la globalización o la ruptura de fronteras que de acuerdo a Blanco (2011) se caracteriza por una intensa intercomunicación cultural, déficit de control político, una presentación mediática de los medios y también se caracteriza por el mercado mundial, ha generado una competencia feroz y desproporcionada en donde solamente las empresas de clase mundial podrán sobrevivir.

1.3.1 La importancia de las Pymes en México

De acuerdo a Gómez (2007), las Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales de los diversos países, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Sin embargo, las Pymes tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño:

1. Acceso restringido a las fuentes de financiamiento;
2. Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos;
3. Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico;
4. Baja penetración en mercados internacionales;
5. Bajos niveles de productividad;
6. Baja capacidad de asociación y administrativa.

De hecho, el acceso al financiamiento ha sido identificado como uno de los más significativos retos para su supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos (Gómez, 2007).

1.3.2 Pymes en Baja California

Baja California, de acuerdo con datos proporcionados por el Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), posee un elevado porcentaje de

unidades productivas de tipo empresarial y baja proporción de unidades campesinas, debido a que 32.8 por ciento del sector ejidal son unidades ex sedentarias, las cuales son capaces de funcionar a través de un mecanismo de reproducción ampliada por medio de la contratación de una fuerza de trabajo asalariada superior a la familiar (Bendesky y Rodríguez, 1986).

Datos aportados de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) de Baja California, revelan que éste estado es el que posee el primer lugar nacional en condiciones de ocupación, tercer lugar nacional en inversión extranjera directa, el estado con menor desigualdad en la distribución de ingreso en el país, cuarto lugar nacional en movimiento portuario de carga, quinto lugar nacional en movimiento aéreo de carga, la entidad con la economía más abierta de México, además de ser la frontera más transitada del mundo (SEDECO, s.f.).

1.4 El Valle de San Quintín

Desde el surgimiento de la actividad agrícola a principios de este siglo, Baja California figuró nacional e internacionalmente como un polo de atracción de flujos migratorios provenientes de zonas con economías deprimidas y regímenes agrícolas de temporal. Antes de que el valle de San Quintín fuera descubierto como un lugar propicio para la horticultura (...) el valle de Mexicali se diversificó construyéndose consecuentemente la superficie destinada al algodón, donde además se tecnificó la fase de pizca, esto hizo que en la región la demanda de fuerza de trabajo no solo disminuyera, sino que por la diversificación agrícola se favoreció el asentamiento definitivo en esa zona de una población mestiza que, en gran medida había llegado tarde al reparto agrario (Escárcega y Verese, 2004, p.208).

Por el contrario, en el Valle de San Quintín, si bien la agricultura creció con la aplicación de paquetes tecnológicos de vanguardia, estos se limitaron a las fases de preparación del cultivo, selección y empaque del producto, sin tocar la fase de recolección como ocurre en los Estados Unidos; así la agricultura de la zona costa

empezó a requerir grandes volúmenes de jornaleros, aunque solo por ciclos de seis meses. Por esta razón quienes vinieron a satisfacer esa demanda fueron aquellos indígenas que vivían la mitad del año sobre la base de una economía campesina y la otra mitad como asalariados migrantes, estableciendo como destino principalmente a la zona de la costa de Baja California y no al valle de Mexicali (Escárcega y Verese, 2004).

En efecto la agricultura de Baja California se ha caracterizado siempre por su desarrollo y modernización, determinados estos por su vecindad con los Estados Unidos, y por tener importantes extensiones de tierra bajo el régimen de riego. Esto ha definido por una parte, la alta rentabilidad de esta actividad, orientada fundamentalmente hacia la exportación y, por otra, su elevada demanda de fuerza de trabajo; fenómeno que ha hecho históricamente de ese territorio un escenario de encuentro de capitales y trabajadores golondrinos (Escárcega y Verese, 2004).

Baja California está por cumplir un cuarto de siglo de haberse constituido en uno de los principales polos de atracción de fuerza de trabajo estacional indígena en México. Pues aun cuando toda la historia de la península ha estado vinculada a los procesos de migración y aun cuando también se tienen registros en el sentido de que existió un enganche de jornaleros indígenas en 1959, no fue sino hasta la década de los setenta cuando el valle de San Quintín, ubicado al sur del municipio de Ensenada, Baja California, experimentó el auge y la estabilidad de la producción hortícola y en consecuencia, la estabilidad de una elevada demanda de trabajadores que el mercado laboral de la región no podía satisfacer y que fue cubierta principalmente con jornaleros de origen indígena (Garduño, 2004, p. 203, citado en Escárcega y Verese 2004).

En el marco de un proceso de sustitución de los centros urbanos por zonas rurales en impulso, como puntos de destino de la migración rural. San Quintín, Baja California, empezó a recibir cada verano la visita de un contingente de trabajadores que en promedio ha sido de 30 mil personas por año; cantidad que

ha representado un poco más de la mitad de la población permanente que vive en las cinco comunidades más importantes de la región (Garduño, 2004, p. 203, citado en Escárcega y Verese 2004).

Tradicionalmente, este flujo migratorio ha observado una composición étnica variada pero mayoritariamente mixteca. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional Indigenista (INI) en 1987-1988, quienes han acudido a trabajar a este valle han sido en 63 por ciento de origen mixteco, 20 por ciento zapoteco, 13 por ciento triqui y el resto ha estado compuesto por nahuas, tarahumaras y tarascos (Garduño et al., 1990). Por esta razón, podemos afirmar que San Quintín es un destino importante en la ruta indígena y más específicamente en la ruta mixteca (Garduño, 2004, p. 203, citado en Escárcega y Verese 2004).

El auge y desarrollo agrícola de esta región, la cual se ha constituido en importante destino de la migración indígena, obedece fundamentalmente al papel agro exportador que el estado ha asignado a los distritos de riego cercanos a la frontera norte. A ellos han acudido empresas trasnacionales que han encontrado en esos circuitos de riego tierras de alto rendimiento, disponibilidad de agua, climas propicios, bajos costos de producción, una posición estratégica que les permita el control simultáneo de la producción agrícola nacional y del mercado internacional de este producto, pero sobre todo una población cuyas características étnicas favorecen la sobreexplotación. El mecanismo a través del cual los productores han incrementado su tasa de ganancia, es una estrategia que alterna dos fases aparente opuestas: la permanente incursión en los procesos de modernización y la constante manipulación de los esquemas de vida tradicional indígena. Por una parte, han impreso un inusitado desarrollo tecnológico al proceso de producción hortícola, haciendo de esta región una de las más tecnificadas del país en ese sentido. Al mismo tiempo han sustraído beneficios de la indefensión de la mano de obra indígena aplicando métodos de cacicazgo propios del siglo pasado (Garduño, 2004, p. 203, citado en Escárcega y Verese 2004).

Con el crecimiento de la población migrante con residencia definitiva en el valle de San Quintín, la multiplicación de sus colonias y barrios y la conquista de nuevos nichos en donde se refuncionalizó el sentido de grupo e identidad, empiezan a revelarse expresiones diversas de organización, lo cual es para algunos, la expresión de caudillismos ancestrales y para otros la expresión espontánea de la organización de un grupo heterogéneo (Garduño, 2004, p. 203, citado en Escárcega y Verese 2004).

El Valle de San Quintín es una región del municipio de Ensenada que contiene algunas delegaciones, es un territorio donde mayoritariamente su giro comercial es la agricultura. La zona es netamente rural y sus pobladores en mayoría son originarios de estados sureños de la República como Oaxaca, Guerrero, Chiapas, y Michoacán, entre algunos otros.

Los asentamientos humanos durante muchos años han generado que los pueblos que componen el Valle de San Quintín crezcan, trayendo consigo el aumento de bienes y servicios en los poblados, también la necesidad de la gente a crear sus propias fuentes de empleo, es decir, Pymes de diferentes orientaciones comerciales ya que los trabajos de campo son temporales de acuerdo a los planes de siembra de la región y se ve necesario tener alternativas económicas que fortalezca la estabilidad de la economía familiar.

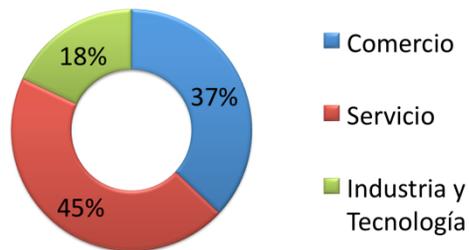
EMAC y Plancrecer son incubadoras de empresas que son auspiciados por el gobierno estatal, quienes ofertan a los emprendedores la asesoría técnica adecuada para lograr la solidez de los negocios y alcanzar el éxito. Actualmente EMAC, se ha vuelto el filtro gubernamental indispensable para los emprendedores que aspiren a algún tipo de financiamiento por parte del gobierno para su proyecto empresarial.

1.4.1 EMAC, la incubadora del Valle de San Quintín

EMAC es un modelo de incubación de empresas que brinda asesoría gratuita y capacitación para emprendedores que deseen iniciar una empresa con una visión competitiva, su modelo es franquiciatario y es operado por organismos ciudadanos formados por empresarios, universidades y gobierno en sus tres niveles. Direccionadas por empresarios con amplios conocimientos en los giros de especialización. Opera con recursos fiscales del estado y la federación, en 2010 reporto 1,650 casos de éxito de los cuales 648 corresponden a Baja California con un derrama económica de \$ 194,400,000.00 creando así mismo 2,592 empleos (EMAC, 2010).

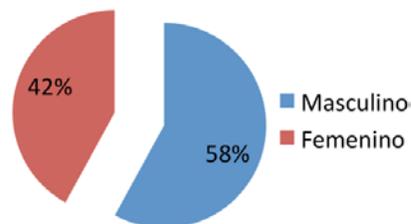
La gráfica 1.10 muestra el tipo de giro comercial de los 648 casos de éxito en Baja California, así mismo la gráfica 1.11 muestra el porcentaje de casos de éxito creados en función del sexo del emprendedor y por último la gráfica 1.12 muestra el nivel de escolaridad de los emprendedores.

Grafica 1.10 Tipo de Giro comercial de Casos de Éxito en Baja California



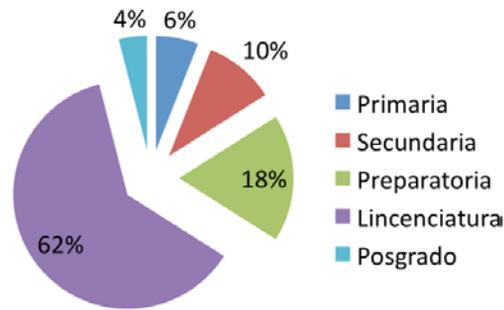
Fuente: EMAC (2011)

Grafica 1.11 Género de Emprendedores-Casos de Éxito



Fuente: EMAC (2011)

Grafica 1.12 Nivel de Escolaridad de Emprendedores



Fuente: EMAC (2011)

1.4.1.1 Metodología de EMAC

EMAC (2010) da a conocer su metodología de incubación para el apoyo en la incubación de empresas, esta es bastante dinámica y simplificada y consta de una plática de inducción, cuatro talleres, seis capacitaciones y dos juegos interactivos, los que pretenden abonar al éxito del emprendimiento en la aplicación de los conocimientos obtenidos. A continuación en la Tabla 3.1, se muestra la Metodología de EMAC.

Tabla 3.1 Metodología EMAC

1. Platica de inducción
2. Taller plan de vida
3. Taller plan en palabras
4. Taller plan en números
5. Taller de creatividad e innovación
6. Capacitación de mercadotecnia
7. Capacitación de recursos humanos
8. Capacitación de procesos administrativos
9. Capacitación de finanzas
10. Capacitación de fiscal
11. Capacitación de legal
12. Juego interactivo cashflow
13. Juego interactivo simulador de negocio

Fuente: EMAC (2011)

En la Figura 1.1 se muestra el Proceso de Apoyo y Asesoría de EMAC, en donde primeramente empieza con test que el emprendedor puede realizar desde la comodidad de su hogar a través del portal de EMAC, posteriormente se le invita a la plática de inducción donde se le da información de los servicios que se ofrece, asimismo sobre las ventajas de la incubación. Cuando el emprendedor se

5. Junio de 2005, EMAC se extiende a Cd. del Carmen, Campeche con el modelo de franquicia.
6. En el año 2006, abre franquicias en: Ahome, Guasave, Culiacán, Mazatlán.
7. Noviembre de 2007, se abrieron oficinas en Tijuana y Ensenada.
8. Diciembre de 2007, se abrió una nueva franquicia en San Luís Río Colorado.
9. Octubre de 2009 se apertura oficinas en San Quintín, Ensenada Baja California.
10. Enero de 2010, gracias al gran crecimiento de EMAC es necesario cambiar la matriz a algún lugar más céntrico y seguir con la expansión, es así como se cambia la sede de la oficina matriz a la Ciudad de México. Ver Figura 1.2.

Figura 1.2 Presencia Nacional de EMAC



Fuente: EMAC (2010)

Dado a lo anterior se puede observar la importancia con la que actualmente cuenta EMAC Sucursal San Quintín, siendo ésta una organización a través de la cual los emprendedores regionales pueden llevar a cabo sus aspiraciones. Esta incubadora no tan solo brinda servicios de asesoría, sino que se ha erigido como uno de los vehículos más importantes zona para que los aspirantes puedan acceder a algún crédito o subsidio para lograr su emprendimiento.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se abordan las definiciones base para la conceptualización de las variables de investigación, los distintos modelos para medir la competitividad, sus indicadores y teorías relacionadas con el constructo.

2.1 Competitividad

“Definimos competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (FEM, 2012, p. 4).

El concepto de competitividad implica, pues, los componentes estáticos y dinámicos. Aunque la productividad de un país determina su capacidad de mantener un alto nivel de ingresos, también es uno de los determinantes centrales de sus retornos a la inversión, que es uno de los factores clave que explican el potencial de crecimiento de una economía (FEM, 2012, p.4).

El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinado por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (FEM, 2009).

De acuerdo a Solleiro y Castañon (2005) la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

2.1.1 Competitividad empresarial

Krugman (1994) mencionó que no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, en especial con respecto al tema de la competitividad. La

obsesión por la competitividad lleva a posturas equivocadas y peligrosas y a resultados simplistas.

Enfatizando la postura y contribución al acuñamiento de este término de competitividad, Porter (1999), menciona que uno de los elementos importantes de la competitividad es que ésta garantiza la supervivencia de las empresas en el largo plazo. Así mismo Porter (1990) se refirió a la “Ventaja competitiva” como la clave de la competitividad. Es decir, marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas, haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean.

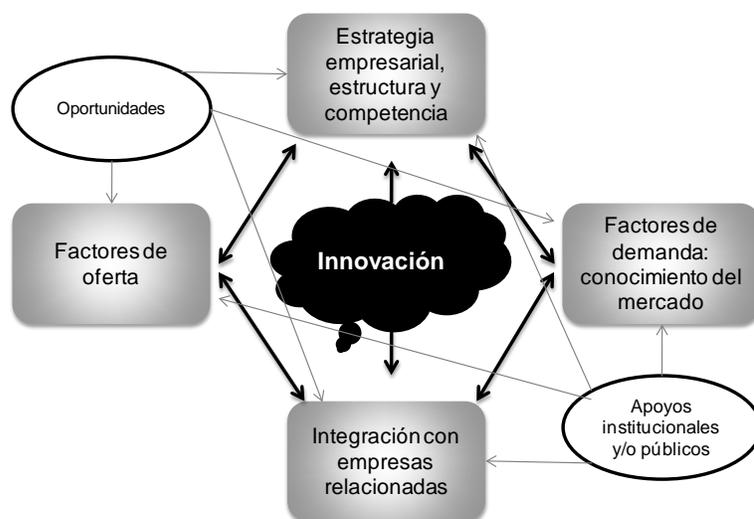
Existen una serie de variables fundamentales en el desarrollo del concepto de competitividad, en primer lugar, plantea que el sujeto de la competitividad es la empresa y por ello sólo alcanzarán la condición de competitivas aquellas empresas que tengan lo que denomina "*capacidad para competir*"; en segundo lugar, explica que la "*ventaja competitiva*" se erige como la piedra angular del éxito empresarial y el objeto de la competitividad es alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa la empresa (Acosta, 2000)

Abdel y Romo (2004) enfatizan que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Mientras que, Mathis, Mazier y Rivaud-Danset (1988) describen que la competitividad es un concepto que se relaciona con la capacidad de mercadeo de los productos. Y en este contexto Michael (1981) plantea que las empresas competitivas son las que están en la posición de vencer a sus competidores en el mercado.

Porter (1993) plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general.

Una de las mayores contribuciones de Porter para la comprensión del fenómeno es el diamante de la competitividad representada mediante la Figura 1.3.

Figura 1.3 Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Porter (1993).

2.1.2 Indicadores de la competitividad empresarial.

Para De la Cruz, Carrasco y Morales (2006) el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas, contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así, también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

La competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2005).

De acuerdo a Abdel y Romo (2005) refieren que los factores subyacentes de la competitividad de la empresa, son los siguientes: a) investigación y desarrollo; b) calificación de los trabajadores; c) cooperación con otras empresas; y d) sistemas de manufactura y producción. Así mismo también afirman que además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad, que, a nivel de la industria, están constituidas por a) la concentración de mercado, b) la diferenciación de productos, c) los precios internacionales de los bienes producidos, así como por, d) la existencia de una política industrial explícita en el sector. En el ámbito regional, se menciona la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados o las posibilidades surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas en una misma área geográfica (Abdel y Romo, 2005).

En la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados la ventaja competitiva ya no radica en la mano de obra barata y los recursos naturales, sino en la capacidad de aprender e innovar, esto es, en el capital intelectual y la competitividad sistémica o integral: empresa-industria-gobierno-país (Villareal y Ramos, 2001).

La mejora y la innovación continuas constituyen la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo. La única forma de obtener esta ventaja es por medio del desarrollo y el fortalecimiento de empresas competitivas sustentables tipo IFA: inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización. La ventaja competitiva, como se puede observar, no sólo descansa en bajos costos o calidad competitiva, sino también en otros factores,

como el servicio integral al cliente y las alianzas estratégicas (Villareal y Ramos, 2001).

La ventaja competitiva está determinada por múltiples elementos. Con este enfoque, la ventaja competitiva sustentable se obtiene a partir de la innovación, generada por el conocimiento productivo aplicado al negocio por medio de la formación, la acumulación y el uso pleno del capital intelectual. La esencia de esta ventaja es la creación de conocimiento productivo y por tanto de innovación. La capacidad para innovar más rápidamente que la competencia es lo que implica obtener la ventaja tridimensional (Villareal y Ramos, 2001).

De acuerdo a los planteamientos que los diferentes autores expresan, podemos observar que existen determinantes de la competitividad empresarial en el microambiente y macroambiente de la empresa. Es decir que existe una interrelación que produce efecto ya sea positivo o negativo a la empresa. Será labor de esta hacer las adecuaciones necesarias para minimizar los efectos negativos en su micro entorno así como en su macro entorno.

2.2 Modelos de medición de la competitividad empresarial.

En referencia a López y Guerrero (2008). Los abordajes metodológicos que se han desarrollado son muy pocos y algunas de las herramientas utilizadas comúnmente en los estudios de competitividad empresarial, no han sido concebidas para tal fin. Es decir, la lógica de las herramientas no es el estudio de la competitividad, sino otros elementos empresariales, sin embargo se utilizan para dichos propósitos. Se adolece de un modelo de competitividad empresarial unificado que permita medir la competitividad de diferentes empresas y hacer comparativos bajo los mismos factores de medición.

2.2.1 Mapa de competitividad – BID

El mapa de competitividad BID fue desarrollado por Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al

interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006).

Según Cabrera, López y Ramírez (2011), el mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa.

Los aspectos que considera el Mapa de competitividad - BID son de acuerdo a Cabrera, López y Ramírez (2011) son:

1. **Planeación Estratégica:** Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas, se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno.
2. **Producción y operaciones:** La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.
3. **Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor.
4. **Comercialización:** Es el proceso que se lleva a cabo con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incrementar la participación en el mercado.

5. **Contabilidad y finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, siendo una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.
6. **Aspectos bancarios:** Uno de los principales obstáculos de la PYME, es el acceso al financiamiento, por lo que es importante la relación que establezca con las entidades bancarias a través del manejo de financiamientos oportunos.
7. **Recursos humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
8. **Gestión ambiental:** La responsabilidad social de la empresa ante el cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.
9. **Sistemas de información:** El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información, resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

2.2.2 Modelo de competitividad sistémica.

La competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. En ese contexto, y concordando en este punto con el enfoque neoliberal, es esencial contar con un sistema de incentivos orientados a la competitividad que obligue a las empresas a implementar procesos de aprendizaje y a incrementar su eficiencia. Aunque, últimamente, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto (Esser, Hillebrand y Meyer, 1996).

El modelo de competitividad sistémica presentado aquí fue desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) (Esser, et ál., 1994), quienes plantearon que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

De acuerdo con el enfoque sistémico aplicado a la PYME, se considera que existen cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño (Naciones Unidas-Cepal, 2001):

1. **El nivel microeconómico.** Procesos al interior de la empresa para crear ventajas competitivas. Capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.
2. **El nivel mesoeconómico.** Eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional. Y en general las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, como la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.
3. **El nivel macroeconómico.** Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas.
4. **El nivel metaeconómico o estratégico.** Estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo.

La Figura 1.4 que a continuación se muestra esquematiza la integración de cada uno de estos conceptos.

Figura 1.4 Modelo de Competitividad Sistémica



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Naciones Unidas-CEPAL (2001)

El concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia tanto para los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo, siendo dos elementos los que lo distinguen de otros conceptos: 1) Diferenciación entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), 2) La vinculación de los elementos pertenecientes a la economía industrial, la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Perfecto, 2007)

La inclusión de estos niveles y la importancia que se le otorga a las interrelaciones entre los mismos nos permite determinar que la competitividad de la empresa surge al generar un patrón de interacción entre la dinámica del estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad, por lo que desde este enfoque resultaría insuficiente considerar únicamente el nivel micro. Lo cual a su vez debe entenderse en el sentido de que la competitividad es responsabilidad de toda la sociedad, puesto que depende del esfuerzo responsable de los individuos y de las empresas en un entorno adecuado que les permita optimizar sus procesos y llegar a los mercados internos y externos

con las mejores condiciones para ser adquiridas por su demandantes (Membrillo, 2006).

2.2.3 Modelo de competitividad empresarial

Este modelo fue propuesto por Manuel Humberto Jiménez de la universidad Manuela Beltrán en Colombia.

El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad: gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial (Jiménez, 2006).

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

Competitividad = G.G. (G.C+G.F+G.P+C.T+I):

Dónde: G.G.= gestión gerencial; G.C.= gestión comercial; G.F.= gestión financiera; G.P.= gestión de producción; C.T.= ciencia y tecnología; e I= internacionalización.

2.2.4 Modelo matemático de Quiroga

El modelo fue diseñado por Diego Quiroga Parra, director del Grupo de Investigación Competitividad y Productividad Empresarial, del programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

Quiroga (2003) afirma que el modelo considera los factores y variables más relevantes en los bajos niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial (Quiroga, 2003). Mediante el modelo Ishikawa se determinaron los 11 factores y 86 variables más relevantes para medir el nivel de productividad y competitividad.

Una vez determinados los factores y las variables, se examinó su importancia. Para ello se utilizó la metodología de análisis cualitativo y cuantitativo aplicando herramientas como diagramas de interrelaciones, matricial y diagrama de Pareto. Con esta metodología se escogieron 31 variables (denominadas “variables críticas”) de las 86 iniciales (Quiroga, 2003).

2.2.5 Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas (MNCMPE).

El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas es una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, para aprovechar y responder eficientemente a las oportunidades del entorno en el que operan los negocios. Es una adaptación del Modelo Nacional para la Competitividad para resolver y atender las problemáticas y los retos que enfrentan las organizaciones micro y pequeñas, mediante la generación valor y aseguramiento de su sustentabilidad y crecimiento, con base en el diseño de un modelo de negocios innovador (Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C.).

El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas que se muestra en la Figura 1.5, está estructurado en preguntas que invitan a la reflexión y conocimiento de las áreas clave que debe contemplar el diseño del modelo de negocio de la micro y pequeña empresa: el conocimiento del entorno, la administración de la relación con los clientes, la definición de la propuesta de valor de sus productos o servicios, la formalización de alianzas, la gestión de sus recursos y actividades clave, así como del control de sus fuentes de ingresos y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de su estrategia (Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C.).

Este Modelo es resultado de un profundo proceso de investigación con empresarios, que ofrece una solución creada específicamente para apoyar la

viabilidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas impulsando la creatividad e innovación para competir de manera exitosa en los mercados nacionales e internacionales (Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C.).

Figura 1.5 Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas. Un Enfoque al Desarrollo del Modelo de Negocios



Fuente: Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C.

2.2.5.1 Principios del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas (MNCMPE).

De acuerdo al MNCMPE, este promueve los principios de Liderazgo Estratégico, Logro de Resultados, Enfoque al Cliente, Calidad de la Operación, Responsabilidad por la Gente, Impulso a la Innovación, Construcción de Alianzas y Corresponsabilidad Social, que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

En cada uno de los modelos descritos anteriormente existen aspectos coincidentes entre ellos, pero también se cuenta con aspectos en los que se difiere, esto debido a que los contextos de las empresas son muy particulares para cada situación y cambian en función de regiones, países, etcétera. Para la presente investigación se decidió usar el Modelo de Competitividad – BID, por ser un modelo con un respaldo institucional importante en Latinoamérica y el Caribe por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que propone este modelo tomando como perspectiva el contexto de estas regiones del mundo, que para efecto de este trabajo es considerado como el más pertinente.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo, de manera descriptiva se plantea el diseño de la investigación, en la cual se muestra la matriz de congruencia donde se observa la interrelación entre los objetivos específicos y las preguntas de investigación, así mismo se muestra una lista de las variables con las que se realizó la investigación, su operacionalidad, componentes e indicadores, así mismo se mencionan las técnicas o herramientas utilizadas para medirlas y por último se presenta el desarrollo analítico de todo el procedimiento.

El tipo de investigación utilizado para la presente investigación, se define como descriptivo-correlacional del tipo auto informe, esto debido a que la recopilación de la información se hizo por medio de cuestionarios y entrevistas, en las cuales se usó una escala de valores tipo Lickert, así mismo se determinó la existencia de relación entre dos o más variables cuantificables con los datos recopilados en el estudio.

3.1 Descripción del área de estudio.

Empreser de México A.C. como incubadora de empresas auspiciada por el gobierno de Baja California ha brindado desde agosto de 2001 sus servicios con el fin de brindar al público en general de forma gratuita, las herramientas necesarias para fomentar la creación de nuevas empresas locales. Al paso de los años y debido a los buenos resultado que ha obtenido EMAC, otros estados han adoptado el modelo de incubamiento de EMAC, lo que ha permitido que se tenga presencia también en varias ciudades de los estados de Sonora, Sinaloa, Guanajuato, Campeche y en la ciudad de México, donde en enero de 2010 debido al gran crecimiento, se ha trasladado la oficina matriz, buscando un lugar más céntrico para coordinar sus operaciones organizacionales.

EMAC inició operaciones en San Quintín, en octubre de 2009 brindando su metodología con la finalidad de aumentar sustancialmente las probabilidades de

éxito en el emprendimiento de los interesados en incubar sus ideas. En concreto, desde la apertura de EMAC sucursal San Quintín se han reportado varios casos de éxito, pero no se ha caracterizado la competitividad con el que operan las Pymes sanquintinenses incubadas por EMAC. La competitividad juega una pieza importante en las organizaciones para que puedan permanecer en el actual agresivo mercado.

El presente estudio es sustancioso para efectos de tener conocimiento sobre las nuevas organizaciones emprendidas en el valle de San Quintín, así mismo genera una retroalimentación a los emprendedores y a la misma incubadora al obtenerse datos objetivos de las áreas débiles y fuertes de las Pymes incubadas por EMAC en términos de competitividad.

3.2 Sujetos de investigación

El presente estudio sobre la caracterización de la competitividad, se realizó en EMAC San Quintín, en Pymes que fueron incubadas y que iniciaron operaciones después del proceso de incubación. Las Pymes incubadas fueron capacitadas con diferentes temáticas desarrolladas para lograr una buena estructura organizacional, se les capacitó sobre los temas que se incluyen en la metodología de EMAC mencionada en el Capítulo I.

3.2.1 Población y muestreo

El presente estudio se realizó en EMAC San Quintín, en Pymes que se incubaron e iniciaron operaciones en el periodo de enero a abril de 2011, con esto se pretendió que las Pymes tuvieran mínimo un año de operación a la fecha de elaboración de esta investigación (el trabajo de campo se efectuó durante los meses de mayo a junio de 2012), es decir se excluyó de esta investigación aquellas Pymes que cerraron o nunca iniciaron operaciones, ya que esto no sería benéfico para el desarrollo de la investigación. De esto obtenemos que:

Las Pymes incubadas por EMAC San Quintín y en operación en el periodo de enero a abril de 2011 fueron noventa, de las cuales veinte cuatro cerraron y seis no fueron localizadas, quedando un universo para efectos de esta investigación de sesenta Pymes que cumplen las características anteriormente descritas, de las cuales treinta y nueve corresponden al sector comercio, dieciocho al sector servicios y tres al sector industrial.

Con estos datos de población de cada uno de los estratos, se calculó la muestra considerando un intervalo de confianza del 95% y un error del cinco por ciento, resultando como muestras para Pymes del sector comercio 31 establecimientos, 16 para el sector servicios y tres del sector industrial.

3.3 Procedimiento

Las encuestas se realizaron en el periodo comprendido del 25 de mayo al 05 de julio de 2012. Primeramente se realizó una invitación vía telefónica a los emprendedores para acudir a las instalaciones de EMAC San Quintín, quien prestó sus instalaciones para la aplicación de la encuesta, en esta cita se aplicó la encuesta a los asistentes, posteriormente se entrevistó a los emprendedores que no asistieron a la cita en las instalaciones de EMAC Sucursal San Quintín visitándolos personalmente, obteniendo los datos necesarios para efectos de la presente investigación.

3.3.1 Análisis de datos

La información fue procesada estadísticamente empleando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para la obtención de estadísticos descriptivos y confiabilidad de Cronbach.

3.3.1.1 Análisis descriptivo de frecuencias

La valoración de la competitividad se llevó a cabo mediante el baremo de intensidad para la competitividad mostrado en la Tabla 3.2; el cual fue construido

en función del número de ítems que integran el cuestionario y los porcentajes de las variables.

Tabla 3.2. Baremo de intensidad para la Competitividad

Rango (%)	Categoría
0-20	Pésima
21-40	Baja
41-60	Regular
61-80	Buena
81-100	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva de frecuencias para determinar la ocurrencia de las actividades y el nivel de cada una de las variables. También se utilizó la media para obtener la edad promedio de los emprendedores y su escolaridad.

En el siguiente capítulo se detallan los resultados obtenidos, así como el análisis de estos.

3.4 Operacionalidad de las variables

El Anexo 1 y el Anexo 2 muestran la operacionalidad de las variables detectadas en el Mapa de competitividad – BID, instrumento usado para determinar la competitividad de las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín, así mismo se observan sus componentes, e indicadores. El Anexo1 considera las variables para las Pymes de comercio y servicios y el Anexo 2 para las Pymes industriales.

3.4.1 Instrumento de recolección de datos

Para efectos de esta investigación se utilizó como instrumento de medición una encuesta diseñada por Saavedra (2011) basada en el Mapa de Competitividad,

desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para ser utilizado en el diagnóstico de la Pyme, la encuesta tiene su versión propia para cada uno de los sectores comercio, servicios e industrial (ver Anexo 3, Anexo 4 y Anexo 5).

El mapa incluye nueve variables, pero para el estudio sólo se consideraron ocho, se omitió la variable aspectos bancarios, dado que es un tema delicado en la región, ya que durante los últimos meses algunos empresarios han sido víctimas de secuestro y extorsión, razón por la cual se consideró que dicha variable podría bloquear la participación de los emprendedores, por ello se decidió no utilizarla. Las ocho variables consideradas del modelo, incluyen dimensiones que se valoran a través de preguntas y con las cuales se determina la calificación de la competitividad de las Pymes.

Los porcentajes relativos asignados a cada variable del Mapa de Competitividad – BID, se describen con detalle en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3 Valores de las variables en el mapa de competitividad

1. Planeamiento estratégico	15%
2. Aprovechamiento	16%
3. Aseguramiento de la Calidad	10%
4. Comercialización	20%
5. Contabilidad y Finanzas	10%
6. Recursos Humanos	12%
7. Gestión Ambiental	7%
8. Sistemas de Información	10%
Total	100%

Fuente: Saavedra (2011).

Cada una de las ocho variables consideradas en el modelo, constan de componentes con una cierta cantidad de preguntas que a su vez abonan al porcentaje total de la calificación de la competitividad de las Pymes, ver Anexo 6 para Pymes de comercio y servicios y Anexo 7 para Pymes industriales.

3.4.1.1 Encuesta.

Debido a las características particulares de la presente investigación, se utilizó una encuesta que por sus características brinda un formato estándar para todas las Pymes encuestadas, en donde cada una de ellas puede responder las afirmaciones planteadas. Asimismo por medio de entrevistas con el personal directivo de cada una de las Pymes encuestadas, se obtuvo la información que se plasmó en la encuesta. A continuación se detalla la encuesta y el proceso de la entrevista.

La encuesta en mención fue diseñada con afirmaciones para ser contestadas por los emprendedores de acuerdo a cada caso en particular con las siguientes opciones: 1 nunca, 2 pocas veces, 3 regularmente, 4 con bastante frecuencia, 5 siempre. Cada una de estas afirmaciones complementan cada una de las variables que considera el Mapa de Competitividad – BID, asignándose porcentajes relativos, los cuales permiten que al final de la aplicación del instrumento obtener el nivel de competitividad de la empresa, en donde el cumplimiento más alto en cada uno de las afirmaciones, es decir contestando “5= siempre” dará el 100 por ciento de competitividad de acuerdo al modelo, por lo que se obtendrán porcentajes particulares para cada empresa dado a su propia auto calificaciones por medio del llenado de las afirmaciones de la encuesta.

La encuesta se piloteó con tres Pymes fuera del universo del estudio para verificar su claridad y entendimiento, lo que permitió hacer las correcciones pertinentes para posteriormente aplicarlo a la muestra. La encuesta se dividió en dos partes, la primera constaba de información general sobre la empresa y el emprendedor, tales como nombre de la empresa, domicilio, giro, nombre del encuestado, puesto

o cargo del encuestado, edad del encuestado, número total de personas que trabajan en la empresa y escolaridad, en las cuales las respuestas fueron respondidos de forma libre de acuerdo a la particularidad de cada caso.

La segunda parte del instrumento considera las ocho variables para la determinación de la competitividad empresarial de acuerdo al Mapa de Competitividad – BID. Cada una de las variables está compuesta de afirmaciones con enfoque al sector según corresponda (comercio, servicios ó industrial).

3.4.1.2 Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos para pymes de comercio, servicios e industrial, se utilizó el Alfa de Cronbach con apoyo del software SPSS obteniéndose los siguientes resultados para cada sector:

Comercio.

El resultado del Alfa de Cronbach nos dice que el instrumento es altamente confiable para medir la competitividad de las Pymes del sector comercio incubadas por EMAC Sucursal San Quintín. Ver Tabla 3.4.

Tabla 3.4 Estadísticos de fiabilidad comercio

Alfa de Cronbach	N de elementos
.938	91

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Servicios.

El resultado del Alfa de Cronbach nos dice que el instrumento es altamente confiable para medir la competitividad de las Pymes del sector servicios incubadas por EMAC Sucursal San Quintín. Ver Tabla 3.5.

Tabla 3.5 Estadísticos de fiabilidad servicios

Alfa de Cronbach	N de elementos
.880	91

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Industrial

El resultado del Alfa de Cronbach nos dice que el instrumento es altamente confiable para medir la competitividad de las Pymes del sector industrial incubadas por EMAC Sucursal San Quintín. Ver Tabla 3.6.

Tabla 3.6 Estadísticos de fiabilidad Industrial

Alfa de Cronbach	N de elementos
.959	112

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

3.5 Diseño de la investigación

El tipo de investigación utilizado para la presente investigación, se define como descriptivo-correlacional del tipo auto informe, esto debido a que la recopilación de la información se hizo por medio de cuestionarios y entrevistas, en las cuales se usó una escala de valores tipo Lickert, así mismo se determinó la existencia de relación entre dos o más variables cuantificables con los datos recopilados en el estudio.

Capítulo IV. Resultados

En el presente capítulo se ilustran con estadística descriptiva e inferencial los resultados que arrojó la investigación de campo realizada según el giro de la empresa incubada por EMAC.

4.1 Resultados descriptivos de la encuesta al sector comercio

A continuación se muestran los datos obtenidos después de aplicar la encuesta a las Pymes del sector comercio que fueron incubadas por EMAC Sucursal San Quintín.

4.1.1 Edad de los emprendedores

Los resultados de las frecuencias de las encuestas a las 31 empresas de comercio muestran que de la edad de los emprendedores oscilan entre los 23 y 55 años, así mismo en las 31 empresas de comercio el personal que participa laboralmente en ellas oscila entre una y cinco personas, por lo que podemos observar que el total de las empresas incubadas por EMAC sucursal San Quintín del sector comercio son microempresas (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1 Estadísticos del sector comercio

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	31	23	55	39.00	7.878
Número total de personal en la empresa	31	1	5	2.32	1.013

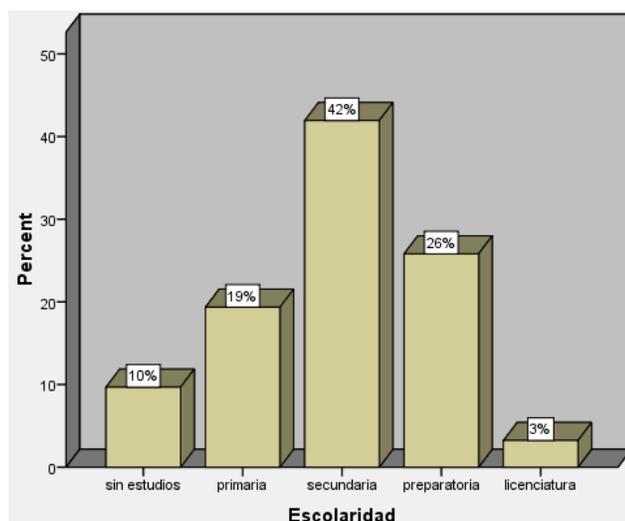
Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos con apoyo en SPSS para cálculos.

4.1.2 Escolaridad de los emprendedores

En la encuesta aplicada a las 31 empresas de este sector, se entrevistó a los dueños de los negocios en un 100 por ciento, de los cuales se obtuvieron los siguientes datos en relación a la escolaridad de los emprendedores: tres de ellos no cuentan con estudios escolares (10 por ciento), seis estudiaron primaria (19 por ciento), 13 refieren que cursaron secundaria (42 por ciento), ocho preparatoria (26

por ciento) y solo uno cursó estudios superiores (3 por ciento), teniéndose que ninguno de ellos tiene algún estudio de posgrado en nivel maestría o doctorado. Ver grafica 4.1 Escolaridad de los emprendedores.

Grafica 4.1 Escolaridad de los emprendedores



Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS

4.1.3 Frecuencias de la encuesta en empresas del sector comercio

A continuación se presentan las tablas de frecuencias de cada una de las variables del sector comercio, sus dimensiones y cada uno de sus reactivos, así mismo se muestra los porcentajes respectivos para cada uno de ellos. Después de la tabla se muestra una descripción de cada uno de estos reactivos.

4.1.3.1 Planeación estratégica

A continuación se describen los reactivos de la variable Planeación Estratégica. Ver Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica

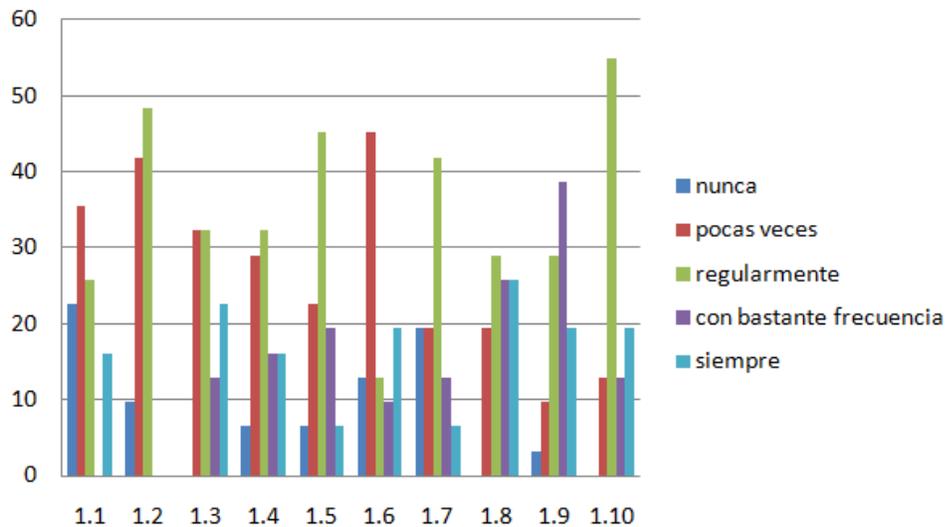
1. PLANEACION ESTRATEGIA	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA										
1.1 La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año.	7	11	8	0	5	23%	35%	26%	0%	16%
1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	3	13	15	0	0	10%	42%	48%	0%	0%
1.3 La empresa tiene como política para la toma de	0	10	10	4	7	0%	32%	32%	13%	23%

decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.											
1.4 La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	2	9	10	5	5	6%	29%	32%	16%	16%	
1.5 Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido.	2	7	14	6	2	6%	23%	45%	19%	6%	
1.6 Al planear se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA).	4	14	4	3	6	13%	45%	13%	10%	19%	
1.7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este.	6	6	13	4	2	19%	19%	42%	13%	6%	
1.8 Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking).	0	6	9	8	8	0%	19%	29%	26%	26%	
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA											
1.9 El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa.	1	3	9	12	6	3%	10%	29%	39%	19%	
1.10 Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.	0	4	17	4	6	0%	13%	55%	13%	19%	

Fuente: Elaboración Propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Grafica 4.2, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.2 Porcentaje por reactivo – Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2 Aprovevisionamiento

A continuación se describen los reactivos de la variable Aprovevisionamiento. Ver Tabla 4.3.

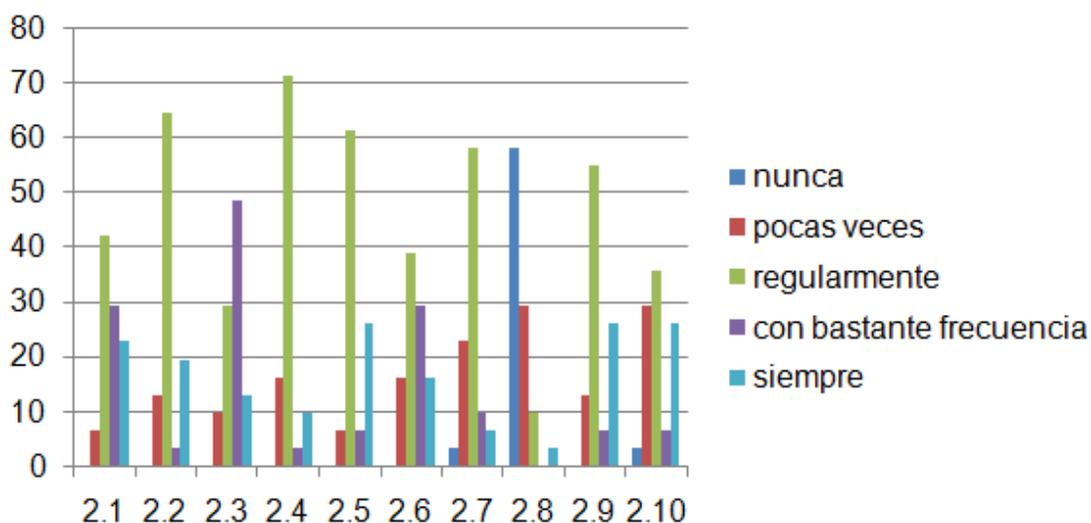
Tabla 4.3 Frecuencias y porcentajes de aprovisionamiento

2. APROVISIONAMIENTO	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. APROVISIONAMIENTO										
2.1 Se planifica la compra de mercancías, materiales y repuestos.	0	2	13	9	7	0%	6%	42%	29%	23%
2.2 Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a las necesidades de la empresa.	0	4	20	1	6	0%	13%	65%	3%	19%
2.3 La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías.	0	3	9	15	4	0%	10%	29%	48%	13%
2.4 El criterio principal para seleccionar proveedores es la calidad.	0	5	22	1	3	0%	16%	71%	3%	10%
B. MANEJO DE INVENTARIOS										
2.5 Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de mercancías para no incurrir en faltantes.	0	2	19	2	8	0%	6%	61%	6%	26%
2.6 Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar las pérdidas originadas por su deficiente manejo.	0	5	12	9	5	0%	16%	39%	29%	16%
2.7 El almacenamiento y control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de productos disponibles.	1	7	18	3	2	3%	23%	58%	10%	6%
2.8 Se compara el inventario físico de mercancías con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	18	9	3	0	1	58%	29%	10%	0%	3%
C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA										
2.9 La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución del producto.	0	4	17	2	8	0%	13%	55%	6%	26%
2.10 La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	1	9	11	2	8	3%	29%	35%	6%	26%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Grafica 4.3, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.3 Porcentaje por reactivo – Aprovisionamiento



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.3 Aseguramiento de la calidad

A continuación se describen los reactivos de la variable Aseguramiento de la calidad. Ver Tabla 4.4.

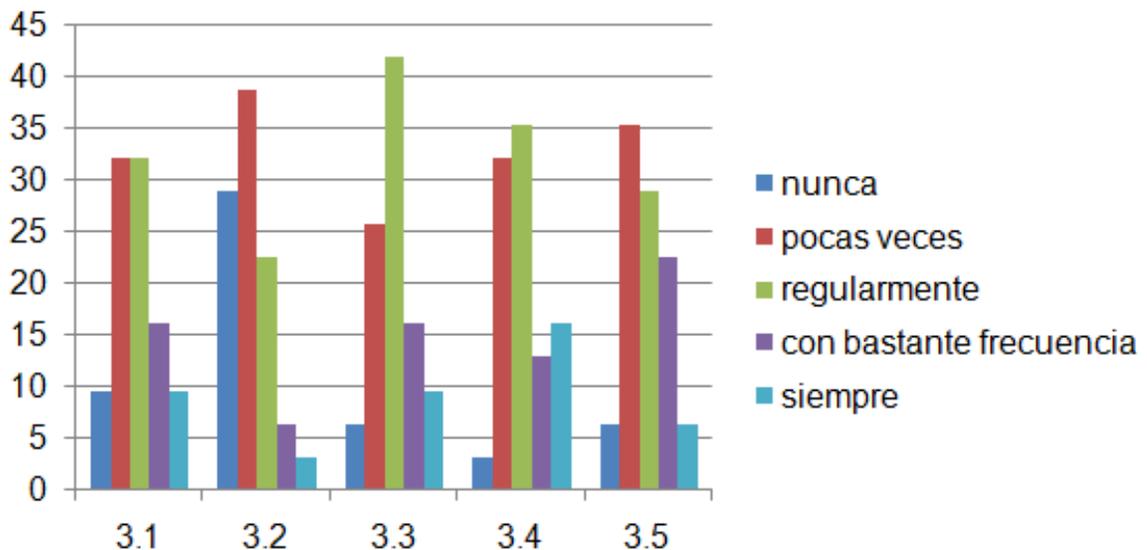
Tabla 4.4 Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD										
3.1 La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.	3	10	10	5	3	10%	32%	32%	16%	10%
3.2 Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas.	9	12	7	2	1	29%	39%	23%	6%	3%
B. SISTEMA DE CALIDAD										
3.3 Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	2	8	13	5	3	6%	26%	42%	16%	10%
3.4 El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su producto y servicio a las mismas.	1	10	11	4	5	3%	32%	35%	13%	16%
3.5 El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en los productos. Implementando acciones correctivas.	2	11	9	7	2	6%	35%	29%	23%	6%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Grafica 4.4, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.4 Porcentaje por reactivo – Aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.4 Comercialización

A continuación se describen los reactivos de la variable Comercialización. Ver Tabla 4.5.

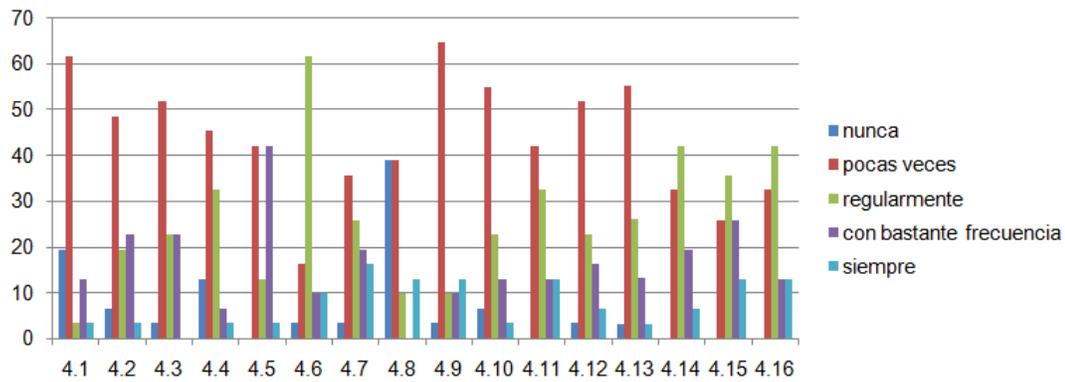
Tabla 4.5 Frecuencias y porcentajes de comercialización

4. COMERCIALIZACIÓN	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS										
4.1 La empresa genera un plan de mercado anual y escrito.	6	19	1	4	1	19%	61%	3%	13%	3%
4.2 La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	2	15	6	7	1	6%	48%	19%	23%	3%
4.3 La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.	1	16	7	7	0	3%	52%	23%	23%	0%
4.4 La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	4	14	10	2	1	13%	45%	32%	6%	3%
4.5 La empresa dispone de información de sus competidores.	0	13	4	13	1	0%	42%	13%	42%	3%
4.6 Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales.	1	5	19	3	3	3%	16%	61%	10%	10%
4.7 En el último año, los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa.	1	11	8	6	5	3%	35%	26%	19%	16%
4.8 Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	12	12	3	0	4	39%	39%	10%	0%	13%
4.9 La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores.	1	20	3	3	4	3%	65%	10%	10%	13%
4.10 La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas.	2	17	7	4	1	6%	55%	23%	13%	3%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS										
4.11 El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente.	0	13	10	4	4	0%	42%	32%	13%	13%
4.12 La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.	1	16	7	5	2	3%	52%	23%	16%	6%
4.13 La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	1	17	8	4	1	3%	55%	26%	13%	3%
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION										
4.14 La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente.	0	10	13	6	2	0%	32%	42%	19%	6%
4.15 El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite.	0	8	11	8	4	0%	26%	35%	26%	13%
4.16 La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	0	10	13	4	4	0%	32%	42%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

La Grafica 4.5, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.5 Porcentaje por reactivo – Comercialización



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.5 Contabilidad y finanzas

A continuación se describen los reactivos de la variable Contabilidad y finanzas.

Ver Tabla 4.6.

Tabla 4.6 Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas

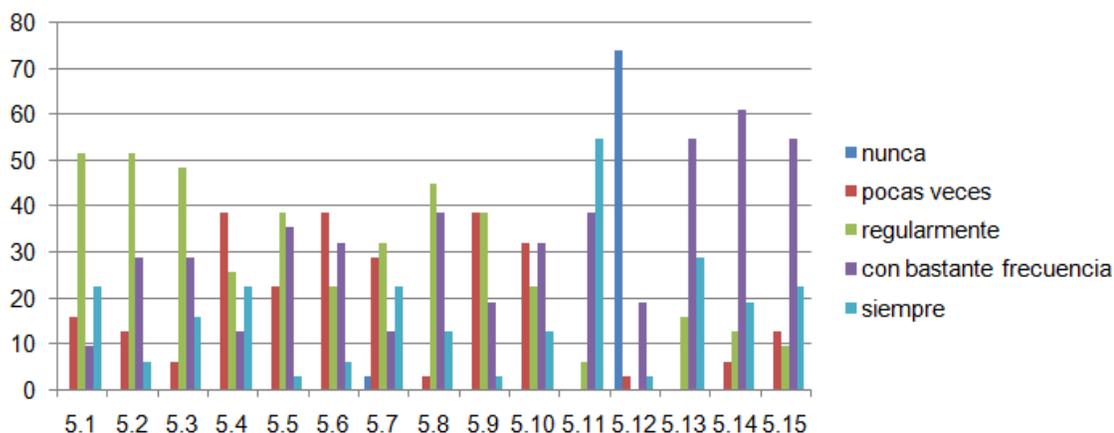
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD										
5.1 El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	0	5	16	3	7	0%	16%	52%	10%	23%
5.2 La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	0	4	16	9	2	0%	13%	52%	29%	6%
5.3 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	0	2	15	9	5	0%	6%	48%	29%	16%
5.4 La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.	0	12	8	4	7	0%	39%	26%	13%	23%
5.5 Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos.	0	7	12	11	1	0%	23%	39%	35%	3%
5.6 El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables.	0	12	7	10	2	0%	39%	23%	32%	6%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA										
5.7 La empresa realiza con frecuencia presupuestos, de ingresos y egresos; flujos de caja y los analiza.	1	9	10	4	7	3%	29%	32%	13%	23%
5.8 La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	0	1	14	12	4	0%	3%	45%	39%	13%
5.9 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, y se analizan las variaciones.	0	12	12	6	1	0%	39%	39%	19%	3%
5.10 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en maquinaria y equipo.	0	10	7	10	4	0%	32%	23%	32%	13%
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS										
5.11 El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas.	0	0	2	12	17	0%	0%	6%	39%	55%
5.12 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva.	23	1	0	6	1	74%	3%	0%	19%	3%
5.13 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	0	0	5	17	9	0%	0%	16%	55%	29%
5.14 La empresa aplica los respectivos indicadores a	0	2	4	19	6	0%	6%	13%	61%	19%

sus declaraciones tributarias.										
5.15 La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos.	0	4	3	17	7	0%	13%	10%	55%	23%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

La Grafica 4.6, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.6 Porcentaje por reactivo – Contabilidad y finanzas



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.6 Recursos humanos

A continuación se describen los reactivos de la variable Recursos humanos. Ver Tabla 4.7.

Tabla 4.7 Frecuencias y porcentajes de recursos humanos

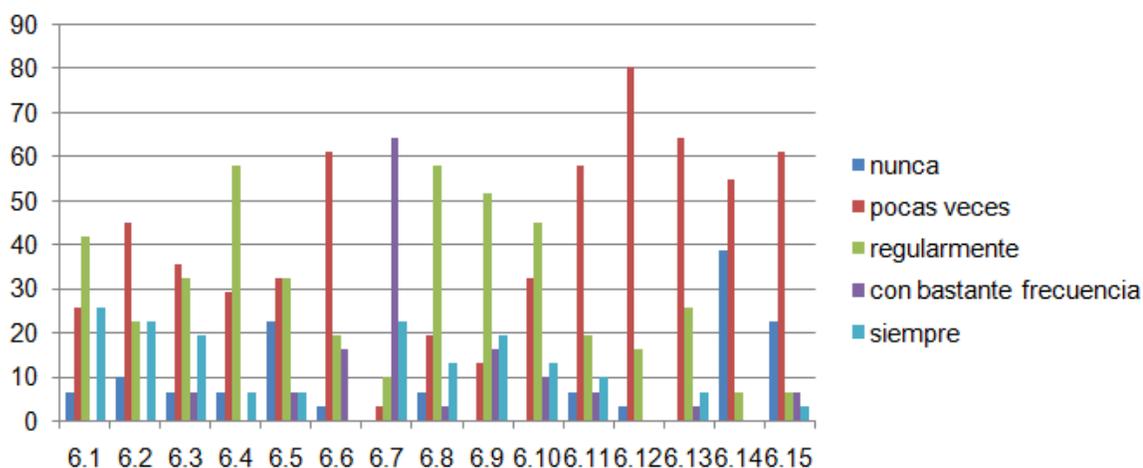
6. RECURSOS HUMANOS	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. ASPECTOS GENERALES										
6.1 La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	2	8	13	0	8	6%	26%	42%	0%	26%
6.2 La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos.	3	14	7	0	7	10%	45%	23%	0%	23%
6.3 Existe una junta directiva que lidere la empresa.	2	11	10	2	6	6%	35%	32%	6%	19%
6.4 La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, etc.)	2	9	18	0	2	6%	29%	58%	0%	6%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL										
6.5 La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción.	7	10	10	2	2	23%	32%	32%	6%	6%
6.6 Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal.	1	19	6	5	0	3%	61%	19%	16%	0%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL										
6.7 Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa.	0	1	3	20	7	0%	3%	10%	65%	23%

6.8 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	2	6	18	1	4	6%	19%	58%	3%	13%
6.9 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	0	4	16	5	6	0%	13%	52%	16%	19%
6.10 La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	0	10	14	3	4	0%	32%	45%	10%	13%
6.11 La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	2	18	6	2	3	6%	58%	19%	6%	10%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL										
6.12 La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	1	25	5	0	0	3%	81%	16%	0%	0%
6.13 Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	0	20	8	1	2	0%	65%	26%	3%	6%
6.14 La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y los documenta.	12	17	2	0	0	39%	55%	6%	0%	0%
6.15 La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	7	19	2	2	1	23%	61%	6%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Grafica 4.7, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.7 Porcentaje por reactivo – Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.7 Gestión ambiental

A continuación se describen los reactivos de la variable gestión ambiental. Ver Tabla 4.8.

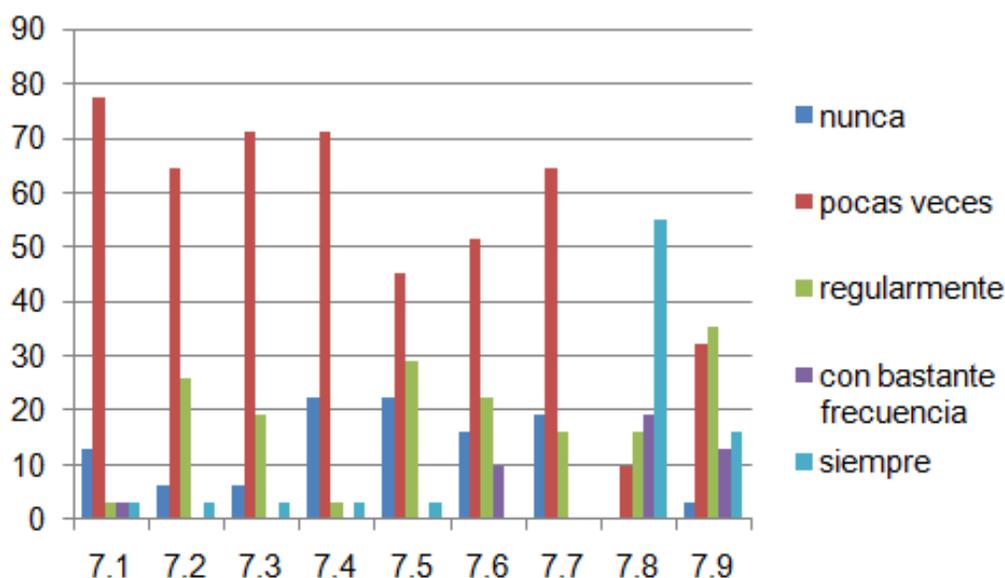
Tabla 4.8 Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental

7. GESTION AMBIENTAL	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA										
7.1 En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	4	24	1	1	1	13%	77%	3%	3%	3%
7.2 La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	2	20	8	0	1	6%	65%	26%	0%	3%
7.3 La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	2	22	6	0	1	6%	71%	19%	0%	3%
7.4 La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados.	7	22	1	0	1	23%	71%	3%	0%	3%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE										
7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando comercializa nuevos productos y servicios.	7	14	9	0	1	23%	45%	29%	0%	3%
7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales.	5	16	7	3	0	16%	52%	23%	10%	0%
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES										
7.7 Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales.	6	20	5	0	0	19%	65%	16%	0%	0%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO										
7.8 La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos de comercialización.	0	3	5	6	17	0%	10%	16%	19%	55%
7.9 La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso de comercialización es generado y ha formulado planes para reducirlo.	1	10	11	4	5	3%	32%	35%	13%	16%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Grafica 4.8, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.8 Porcentaje por reactivo – Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.8 Sistemas de información

A continuación se describen los reactivos de sistemas de información. Ver Tabla 4.9.

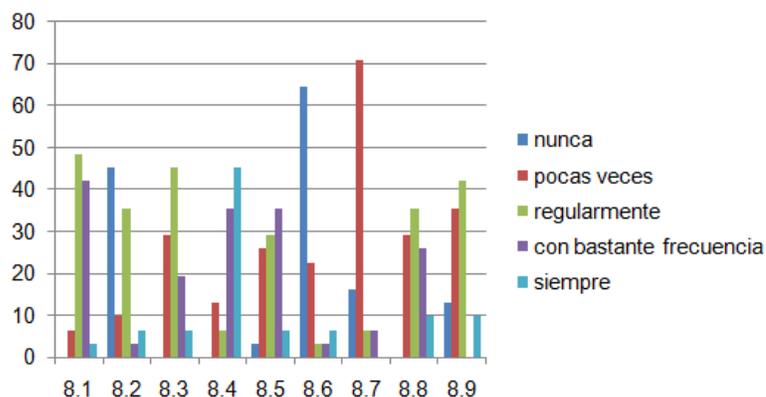
Tabla 4.9 Frecuencias y porcentajes de sistemas de información

8. SISTEMAS DE INFORMACION	FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
	N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PLANEACION DEL SISTEMA										
8.1 El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable.	0	2	15	13	1	0%	6%	48%	42%	3%
8.2 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	14	3	11	1	2	45%	10%	35%	3%	6%
8.3 El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa.	0	9	14	6	2	0%	29%	45%	19%	6%
B. ENTRADAS										
8.4 Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	0	4	2	11	14	0%	13%	6%	35%	45%
8.5 La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación.	1	8	9	11	2	3%	26%	29%	35%	6%
C. PROCESOS										
8.6 Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	20	7	1	1	2	65%	23%	3%	3%	6%
8.7 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos.	5	22	2	2	0	16%	71%	6%	6%	0%
D. SALIDAS										
8.8 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	0	9	11	8	3	0%	29%	35%	26%	10%
8.9 La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	4	11	13	0	3	13%	35%	42%	0%	10%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

La Grafica 4.9, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector comercio correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.9 Porcentaje por reactivo – Sistemas de Información



Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Tablas de frecuencia por dimensiones.

Cada una de las variables del instrumento de medición está compuesta por dimensiones, que son áreas específicas dentro de la variable, la cual a su vez está compuesta por reactivos específicos que abonan a esa dimensión. Las tablas de frecuencias por dimensiones nos permitirán observar las frecuencias por cada dimensión así como sus porcentajes.

Planeación estratégica - Proceso de planeación estratégica

Esta dimensión nos muestra que en el proceso de planeación estratégica el 33 por ciento de las 31 empresas comerciales regularmente realizan esta actividad. Ver tabla 4.10.

Tabla 4.10 A. Proceso de planeación estratégica

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Proceso de planeación estratégica ^a	nunca	24	10%	77%
	pocas veces	76	31%	245%
	regularmente	83	33%	268%
	con bastante frecuencia	30	12%	97%
	siempre	35	14%	113%
Total		248	100%	800%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Planeación estratégica - Implementación de la estrategia

Se puede observar en esta dimensión que el 42 por ciento de las empresas comerciales regularmente implementan la estrategia planeada. Ver Tabla 4.11.

Tabla 4.11 B. Implementación de la estrategia

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Implementación de la estrategia ^a	nunca	1	2%	3%
	pocas veces	7	11%	23%
	regularmente	26	42%	84%
	con bastante frecuencia	16	26%	52%
	siempre	12	19%	39%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aprovisionamiento - Aprovisionamiento

Esta dimensión es realizada regularmente en un 52 por ciento por las empresas comerciales, de acuerdo a la Tabla 4.12.

Tabla 4.12 A. Aprovisionamiento

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Aprovisionamiento ^a	pocas veces	14	11%	45%
	regularmente	64	52%	206%
	con bastante frecuencia	26	21%	84%
	siempre	20	16%	65%
Total		124	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aprovisionamiento - Manejo de inventarios

Esta dimensión señala que el 42 por ciento de las empresas regularmente manejan sus inventarios, de acuerdo a la Tabla 4.13.

Tabla 4.13 B. Manejo de inventarios

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Manejo de inventarios ^a	nunca	19	15%	61%
	pocas veces	23	19%	74%
	regularmente	52	42%	168%
	con bastante frecuencia	14	11%	45%
	siempre	16	13%	52%
Total		124	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aprovisionamiento - Ubicación e infraestructura

El 45 por ciento de las empresas comerciales mencionan regularmente llevan a cabo actividades que abonan a los aspectos de ubicación e infraestructura. Ver Tabla 4.14.

Tabla 4.14 C. Ubicación e infraestructura

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
C. Ubicación e infraestructura ^a	nunca	1	2%	3%
	pocas veces	13	21%	42%
	regularmente	28	45%	90%
	con bastante frecuencia	4	6%	13%
	siempre	16	26%	52%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aseguramiento de la calidad - Aspectos generales de la calidad

El 35 por ciento de las empresas comerciales pocas veces considera esta dimensión. Ver Tabla 4.15.

Tabla 4.15 A. Aspectos generales de la calidad

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Aspectos generales de la calidad ^a	nunca	12	19%	39%
	pocas veces	22	35%	71%
	regularmente	17	27%	55%
	con bastante frecuencia	7	11%	23%
	siempre	4	6%	13%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aseguramiento de la calidad - Sistema de calidad

El 35 por ciento de las empresas comerciales regularmente realizan acciones que abonan al sistema de calidad. Ver Tabla 4.16.

Tabla 4.16 B. Sistema de calidad

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Sistema de calidad ^a	nunca	5	5%	16%
	pocas veces	29	31%	94%
	regularmente	33	35%	106%
	con bastante frecuencia	16	17%	52%
	siempre	10	11%	32%
Total		93	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Mercadeo y ventas

El 46 por ciento de las empresas comerciales pocas veces realizan actividades de mercadeo y ventas. Ver tabla 4.17.

Tabla 4.17 A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas ^a	nunca	30	10%	97%
	pocas veces	142	46%	458%
	regularmente	68	22%	219%
	con bastante frecuencia	49	16%	158%
	siempre	21	7%	68%
Total		310	100%	1000%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Servicios

En esta dimensión podemos observar que aproximadamente la mitad de las empresas comerciales (49 por ciento) pocas veces realizan las acciones que abonan a esta dimensión, observándose claramente un área de oportunidad. Ver Tabla 4.18.

Tabla 4.18 B. Mercado nacional: Servicios

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Mercado nacional: Servicios ^a	nunca	2	2%	6%
	pocas veces	46	49%	148%
	regularmente	25	27%	81%
	con bastante frecuencia	13	14%	42%
	siempre	7	8%	23%
Total		93	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Distribución

El 40 por ciento de las empresas de este sector regularmente realizan acciones que abonan a esta dimensión. Ver Tabla 4.19.

Tabla 4.19 C. Mercado nacional: Distribución

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
C. Mercado nacional: Distribución	pocas veces	28	30%	90%
	regularmente	37	40%	119%
	con bastante frecuencia	18	19%	58%
	siempre	10	11%	32%
Total		93	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Monitoreo de costos y contabilidad

El 40 por ciento de las empresas de este sector regularmente realizan acciones que abonan a esta dimensión. Ver Tabla 4.20.

Tabla 4.20 A. Monitoreo de costos y contabilidad

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Monitoreo de costos y contabilidad ^a	pocas veces	42	23%	135%
	regularmente	74	40%	239%
	con bastante frecuencia	46	25%	148%
	siempre	24	13%	77%
Total		186	100%	600%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Administración

El 43 por ciento de las empresas comerciales regularmente realizan acciones de administración financiera. Ver Tabla 4.21.

Tabla 4.21 B. Administración financiera

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Administración financiera ^a	Nunca	1	1%	3%
	pocas veces	32	26%	103%
	regularmente	43	35%	139%
	con bastante frecuencia	32	26%	103%
	Siempre	16	13%	52%
Total		124	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Normas legales y tributarias

Con bastante frecuencia el 49 por ciento de las empresas de este sector atienden las normas legales y tributarias de su organización. Ver Tabla 4.22.

Tabla 4.22 C. Normas legales y tributarias

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
C. Normas legales y tributarias ^a	Nunca	23	15%	74%
	pocas veces	7	5%	23%
	Regularmente	14	9%	45%
	con bastante frecuencia	71	46%	229%
	Siempre	40	26%	129%
Total		155	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Aspectos Generales

El 38 por ciento de las empresas de este sector regularmente atienden los aspectos generales de recursos humanos en su organización. Ver tabla 4.23.

Tabla 4.23 A. Aspectos Generales

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Aspectos Generales ^a	Nunca	9	7%	29%
	pocas veces	42	34%	135%
	regularmente	48	39%	155%
	con bastante frecuencia	2	2%	6%
	Siempre	23	19%	74%
Total		124	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Capacitación y promoción de personal

Se observa un área de oportunidad en la capacitación y promoción del personal ya que pocas veces el 47 por ciento de las empresas comerciales abonan a esta actividad. Ver Tabla 4.24.

Tabla 4.24 B. Capacitación y promoción de personal

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Capacitación y promoción de personal ^a	Nunca	8	13%	26%
	pocas veces	29	47%	94%
	regularmente	16	26%	52%
	con bastante frecuencia	7	11%	23%
	Siempre	2	3%	6%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Cultura organizacional

El 37 por ciento de las empresas comerciales regularmente hacen consideraciones para la cultura organizacional. Ver Tabla 4.25.

Tabla 4.25 C. Cultura Organizacional

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
C. Cultura organizacional ^a	Nunca	4	3%	13%
	pocas veces	39	25%	126%
	regularmente	57	37%	184%
	con bastante frecuencia	31	20%	100%
	Siempre	24	15%	77%
Total		155	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Salud y seguridad industrial

Se observa un área de oportunidad en la dimensión de salud y seguridad industrial, ya que el 65 por ciento de las empresas comerciales pocas veces realizan actividades sobre esta área. Ver Tabla 4.26.

Tabla 4.26 D. Salud y seguridad industrial

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
D. Salud y seguridad industrial ^a	Nunca	20	16%	65%
	pocas veces	81	65%	261%
	regularmente	17	14%	55%
	con bastante frecuencia	3	2%	10%
	Siempre	3	2%	10%
Total		124	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión ambiental - Política ambiental de la empresa

Con un 71 por ciento pocas veces las empresas en mención atienden la dimensión de política ambiental de la empresa, esto muestra que existe una marcada área de oportunidad. Ver Tabla 4.27.

Tabla 4.27 A. Política ambiental de la empresa

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Política ambiental de la empresa ^a	Nunca	15	12%	48%
	pocas veces	88	71%	284%
	regularmente	16	13%	52%
	con bastante frecuencia	1	1%	3%
	Siempre	4	3%	13%
Total		124	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión ambiental - Estrategia para proteger el medio ambiente

El 48 por ciento de las empresas de este sector pocas veces atienden las estrategias pertinentes para proteger el medio ambiente, observándose un área de oportunidad sobre esta dimensión. Ver Tabla 4.28.

Tabla 4.28 B. Estrategia para proteger el medio ambiente

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Estrategia para proteger el medio amb ^a	Nunca	12	19%	39%
	pocas veces	30	48%	97%
	regularmente	16	26%	52%
	con bastante frecuencia	3	5%	10%
	Siempre	1	2%	3%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión ambiental - Administración del desperdicio

El 35 por ciento de las empresas comerciales siempre realizan actividades para atención al desperdicio. Ver tabla 4.29.

Tabla 4.29 C. Administración del desperdicio

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
D. Administración del desperdicio ^a	Nunca	1	2%	3%
	pocas veces	13	21%	42%
	regularmente	16	26%	52%
	con bastante frecuencia	10	16%	32%
	Siempre	22	35%	71%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Planeación del sistema

El 43 por ciento de las empresas del sector comercio regularmente realizan una planeación del sistema de información. Ver Tabla 4.30.

Tabla 4.30 A. Planeación del sistema

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A. Planeación del sistema	Nunca	14	15%	45%
	pocas veces	14	15%	45%
	regularmente	40	43%	129,%
	con bastante frecuencia	20	22%	65%
	Siempre	5	5%	16%
Total		93	100,0%	300,0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Entradas

El 35 por ciento de las empresas comerciales con bastante frecuencia suministran las entradas necesarias al sistema para que este funcione. Ver Tabla 4.31.

Tabla 4.31 B. Entradas

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
B. Entradas ^a	Nunca	1	2%	3%
	pocas veces	12	19%	39%
	regularmente	11	18%	36%
	con bastante frecuencia	22	35%	71%
	Siempre	16	26%	52%
Total		62	100,0%	200,0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Procesos

Con cantidades del 40 y 47 por ciento nunca y pocas veces respectivamente, las empresas comerciales hacen las consideraciones sobre la dimensión de procesos. Ver Tabla 4.32.

Tabla 4.32 C. Procesos

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
C. Procesos ^a	Nunca	25	40%	81%
	pocas veces	29	47%	94%
	regularmente	3	5%	10%
	con bastante frecuencia	3	5%	10%
	Siempre	2	3%	6%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Salidas

El 39 por ciento de las empresas comerciales regularmente realizan las acciones que abonan a esta dimensión de salidas del sistema de información. Ver Tabla 4.33.

Tabla 4.33 D. Salidas

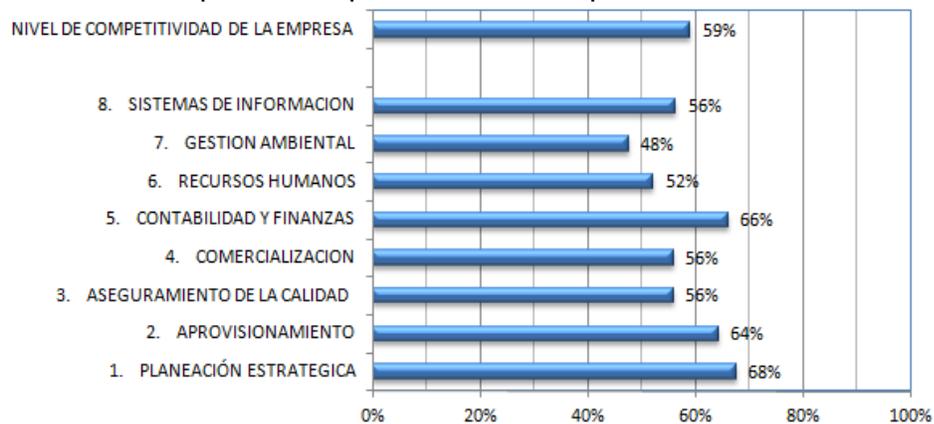
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
D. Salidas ^a			
Nunca	4	6%	13%
pocas veces	20	32%	65%
regularmente	24	39%	77%
con bastante frecuencia	8	13%	26%
Siempre	6	10%	19%
Total	62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.1.5 Resultados del Mapa de competitividad – Microempresas comerciales.

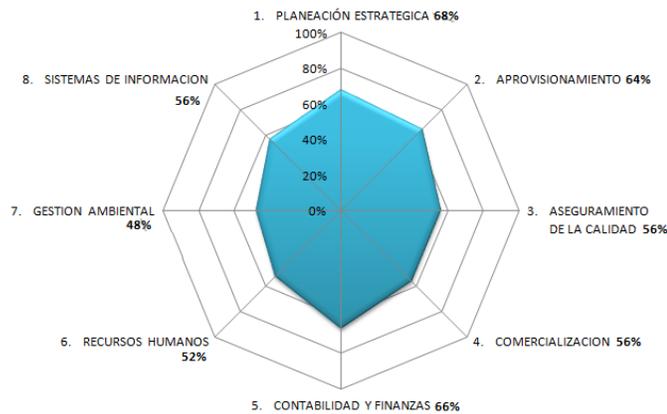
Para determinar el nivel de competitividad general que presentan las empresas del sector comercio se procedió a promediar todos las respuestas contenidas en cada componente de cada una de las variables y se procesaron los datos, en la Gráfica 4.10 se muestra un nivel de competitividad para estas empresas del 59 por ciento, así mismo la Gráfica 4.11 con detalle ilustra que el área de la planeación estratégica es la que tiene el mejor cumplimiento en general con un 68 por ciento, en contraste con la gestión ambiental como variable que tiene el menor cumplimiento en las empresas del sector comercio incubadas por EMAC Sucursal San Quintín con un porcentaje del 48 por ciento.

Gráfica 4.10 Mapa de competitividad de empresas del sector comercio



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 4.11 Mapa de competitividad por áreas



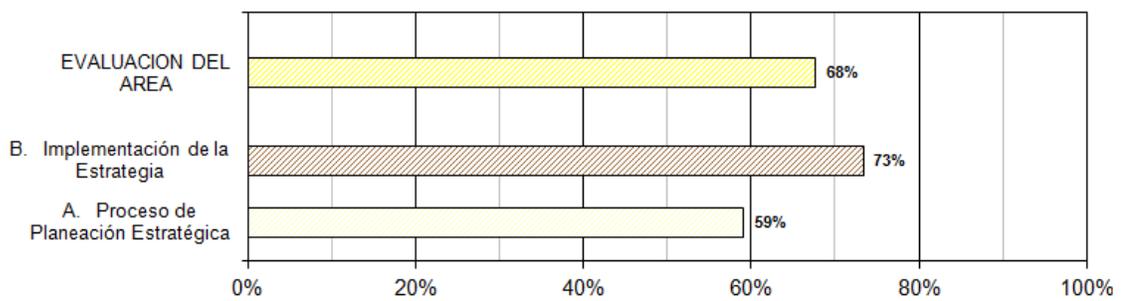
Fuente: Elaboración propia.

En las gráficas siguientes se muestra con detalle los porcentajes de los niveles de cumplimiento por cada componente que se consideran en cada una de las ocho variables.

4.1.5.1 Planeación estratégica

En un 59 por ciento se observa que las empresas del sector comercio realizan el proceso de planeación estratégica, el cual se implementa en un 73 por ciento dentro de las organizaciones, de acuerdo a la Grafica 4.12.

Grafica 4.12 Planeación estratégica



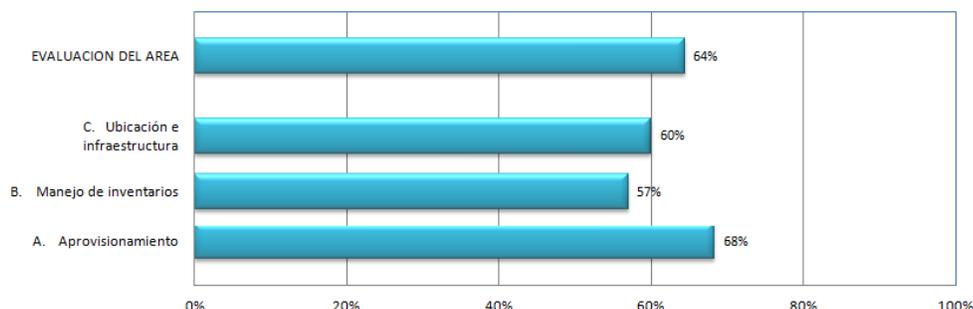
Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.2 Aproveccionamiento

Con un 68 por ciento las empresas comerciales realizan actividades de aprovisionamiento, así mismo en un 60 por ciento señalan que su infraestructura

es adecuada y con buena ubicación para desarrollar sus actividades de operación y por ultimo realizan un manejo óptimo de inventarios en un 57 por ciento, de acuerdo a la Grafica 4.13.

Grafica 4.13 Aproveccionamiento

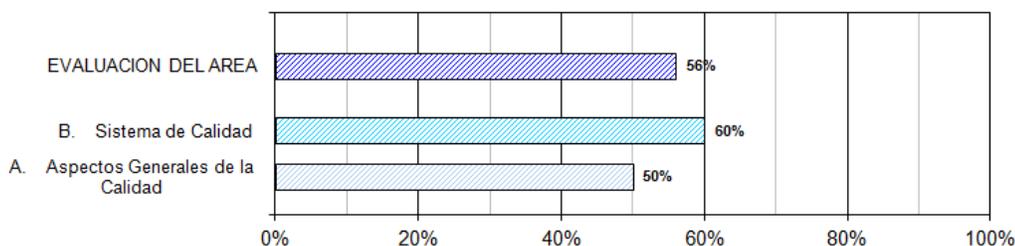


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.3 Aseguramiento de la calidad

La Grafica 4.14 muestra que las empresas comerciales en un 50 por ciento realizan todas las consideraciones de los aspectos generales de la calidad y el desempeño del sistema de calidad de estas organizaciones es del 60 por ciento.

Grafica 4.14 Aseguramiento de la calidad

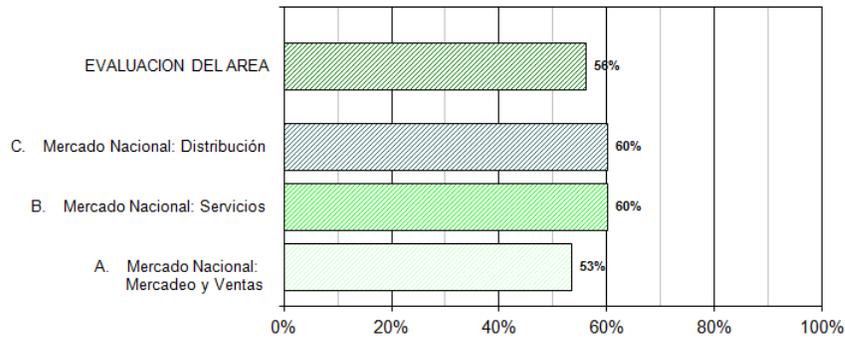


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.4 Comercialización

De acuerdo a la Grafica 4.15 las empresas comerciales en un 53 por ciento realizan todas las consideraciones pertinentes sobre mercadeo y ventas para el mercado nacional y en un 60 por ciento para actividades de servicios, también con este mismo porcentaje los aspectos de distribución.

Grafica 4.15 Comercialización

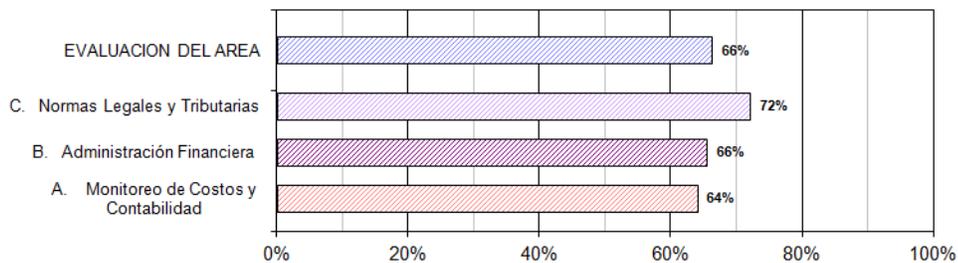


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.5 Contabilidad y finanzas

La grafica 4.16 muestra que las empresas del sector comercio en un 64 por ciento monitorean costos y realizan actividades de contabilidad, la administración financiera de la organización la desempeñan en un 66 por ciento, así mismo las normas legales y tributarias se cumplen en un 72 por ciento.

Grafica 4.16 Contabilidad y finanzas

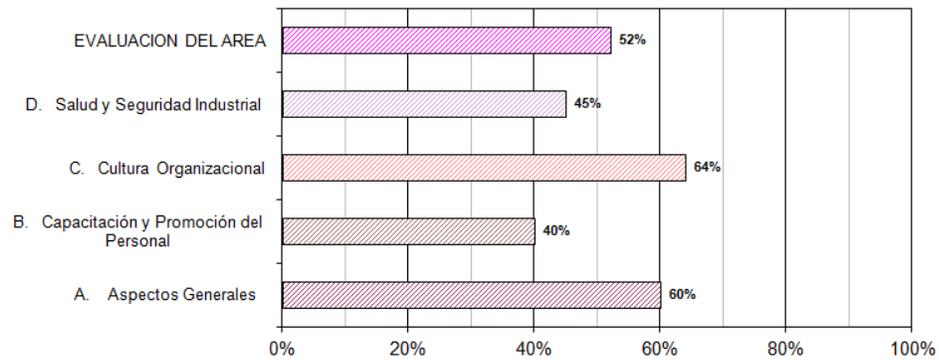


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.6 Recursos humanos

Los aspectos generales de la variable recursos humanos es cumplida en un 60 por ciento por las empresas comerciales, se observa un área de oportunidad en el componente de capacitación y promoción del personal, el cual se desarrolla en un escaso 40 por ciento, pero se observa que en un 64 por ciento existe una cultura organizacional, pero el componente salud y seguridad industrial se lleva a cabo en un 45 por ciento solamente. Lo anterior se observa en la Grafica 4.17.

Grafica 4.17 Recursos humanos

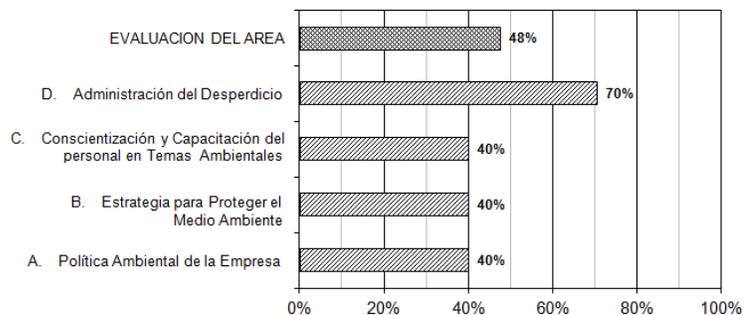


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.7 Gestión Ambiental

Dentro de la gestión ambiental en las empresas del sector comercio tanto la política ambiental, las estrategias para proteger el ambiente y la concientización y capacitación del personal en temas ambientales se abordan solamente en un 40 por ciento en cada uno de los tres componentes mencionados, observándose que esa área en particular necesita mayor atención por parte de los tomadores de decisiones en las organizaciones, en contraste la administración del desperdicio se realiza en un 70 por ciento. Lo anterior de acuerdo a la Grafica 4.18.

Grafica 4.18 Gestión ambiental



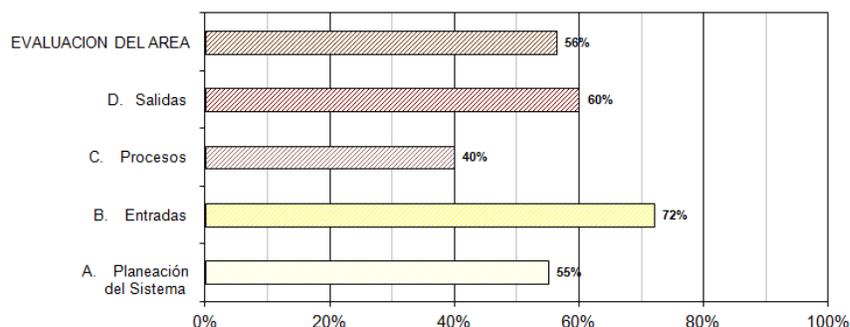
Fuente: Elaboración propia.

4.1.5.8 Sistemas de información

De acuerdo a la Grafica 4.19 la planeación del sistema se realiza en un 55 por ciento, las entradas de información son la que tienen mayor atención con un 72

por ciento, pero los procesos solamente se atienden en un 40 por ciento. Las salidas son consideradas en un 60 por ciento.

Grafica 4.19 Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultados descriptivos de la encuesta al sector servicios

A continuación se muestran los datos obtenidos después de aplicar la encuesta a las Microempresas del sector servicios que fueron incubadas por EMAC Sucursal San Quintín.

4.2.1 Edad de los emprendedores

Los resultados de las frecuencias de las encuestas a las 16 empresas de servicios muestran que de la edad de los emprendedores oscilan entre los 27 y 44 años, así mismo en las 16 empresas de servicios el personal que participa laboralmente en ellas oscila entre una y cinco personas, por lo que podemos observar que el total de las empresas incubadas por EMAC sucursal San Quintín del sector servicios son Microempresas. Ver Tabla 4.34.

Tabla 4.34 Estadísticos del sector servicios

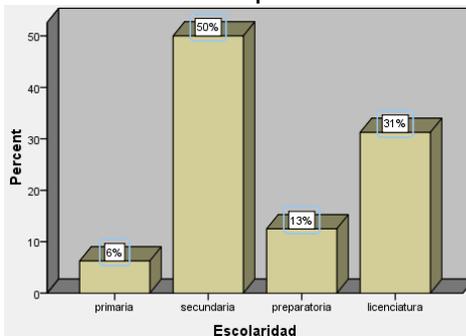
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	16	27	44	35.62	5.572
Número total de personal en la empresa	16	1	5	1.94	1.124
Valid N (listwise)	16				

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.2.2 Escolaridad de los emprendedores

En la encuesta aplicada a las 16 empresas de este sector, se entrevistó a los dueños de los negocios en un 100 por ciento, de los cuales se obtuvieron los siguientes datos en relación a la escolaridad de los emprendedores: uno estudió primaria (6 por ciento), ocho refieren que cursaron secundaria (50 por ciento), dos preparatoria (13 por ciento) y cinco cursaron estudios superiores (31 por ciento), teniéndose que ninguno de ellos tiene algún estudio de posgrado en nivel maestría o doctorado. Ver grafica 4.20 Escolaridad de los emprendedores.

Grafica 4.20 Escolaridad de los emprendedores del sector servicios.



Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.2.3 Frecuencias de la encuesta en empresas del sector servicios

A continuación se presentan las tablas de frecuencias de cada una de las variables del sector servicios, sus dimensiones y cada uno de sus reactivos, así mismo se muestra los porcentajes respectivos para cada uno de ellos. Después de la tabla se muestra una descripción de cada uno de estos reactivos.

4.2.3.1 Planeación estratégica

A continuación se describen los reactivos de la variable Planeación Estratégica. Ver Tabla 4.35

Tabla 4.35 Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica

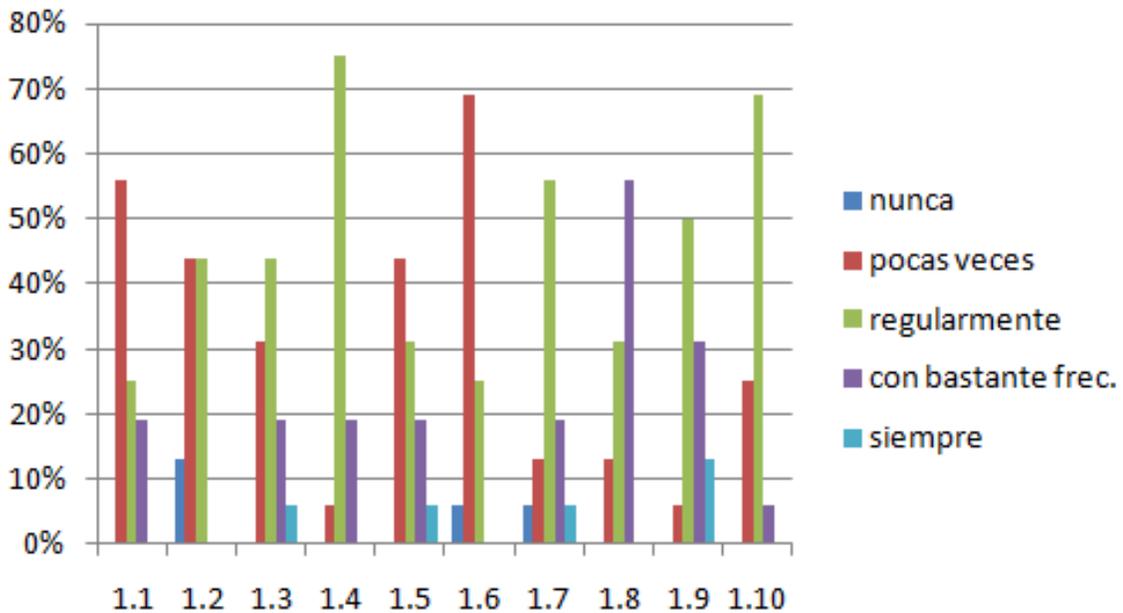
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA											
1,1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año	0	9	4	3	0	0%	56%	25%	19%	0%
1,2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla	2	7	7	0	0	13%	44%	44%	0%	0%

1,3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento	0	5	7	3	1	0%	31%	44%	19%	6%
1,4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento	0	1	12	3	0	0%	6%	75%	19%	0%
1,5	Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido	0	7	5	3	1	0%	44%	31%	19%	6%
1,6	Al planear se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA)	1	11	4	0	0	6%	69%	25%	0%	0%
1,7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este	1	2	9	3	1	6%	13%	56%	19%	6%
1,8	Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking)	0	2	5	9	0	0%	13%	31%	56%	0%
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA											
1,9	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa	0	1	8	5	2	0%	6%	50%	31%	13%
1,10	Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa	0	4	11	1	0	0%	25%	69%	6%	0%

Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.21, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.21 Porcentaje por reactivo – Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2 Aprovevisionamiento

A continuación se describen los reactivos de la variable Aprovevisionamiento. Ver Tabla 4.36

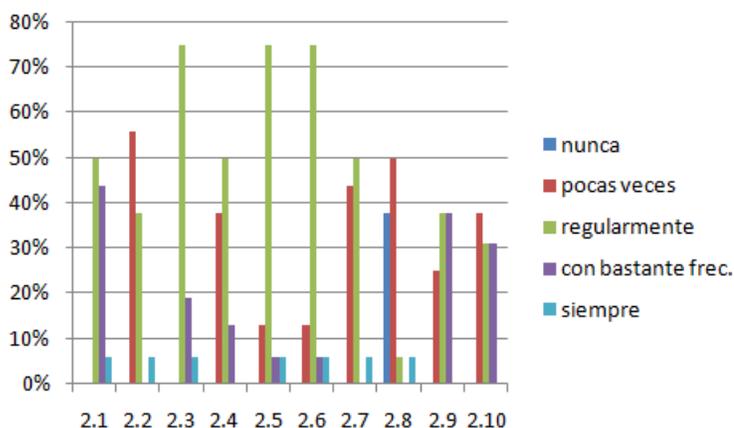
Tabla 4.36 Frecuencias y porcentajes de aprovisionamiento

2. APROVISIONAMIENTO		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. APROVISIONAMIENTO											
2,1	Se planifica la compra de materiales y repuestos	0	0	8	7	1	0%	0%	50%	44%	6%
2,2	Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a los servicios que presta	0	9	6	0	1	0%	56%	38%	0%	6%
2,3	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materiales y repuestos necesarios	0	0	12	3	1	0%	0%	75%	19%	6%
2,4	El criterio principal para seleccionar proveedores de materiales y repuestos es la calidad	0	6	8	2	0	0%	38%	50%	13%	0%
B. MANEJO DE INVENTARIOS											
2,5	Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de materiales y repuestos para no incurrir en faltantes	0	2	12	1	1	0%	13%	75%	6%	6%
2,6	Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar pérdidas originadas por su deficiente manejo	0	2	12	1	1	0%	13%	75%	6%	6%
2,7	El control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de materiales y repuestos disponibles	0	7	8	0	1	0%	44%	50%	0%	6%
2,8	Se compara el inventario físico de materiales y repuestos con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico)	6	8	1	0	1	38%	50%	6%	0%	6%
C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA											
2,9	La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de materiales, repuestos y mano de obra	0	4	6	6	0	0%	25%	38%	38%	0%
2,10	La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras	0	6	5	5	0	0%	38%	31%	31%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Grafica 4.22, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.22 Porcentaje por reactivo –Aprovevisionamiento



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.3 Aseguramiento de la calidad

A continuación se describen los reactivos de la variable Aseguramiento de la calidad. Ver Tabla 4.37

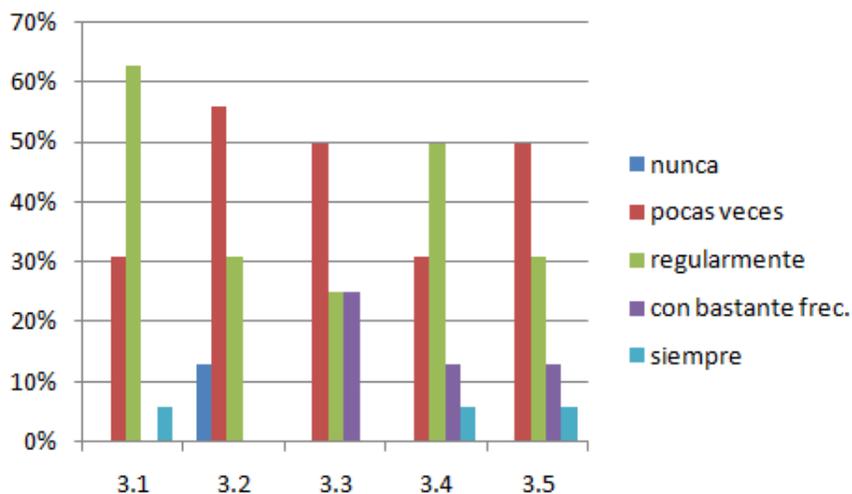
Tabla 4.37 Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD											
3,1	La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo	0	5	10	0	1	0%	31%	63%	0%	6%
3,2	Las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas	2	9	5	0	0	13%	56%	31%	0%	0%
B. SISTEMA DE CALIDAD											
3,3	Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector	0	8	4	4	0	0%	50%	25%	25%	0%
3,4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su servicio a las mismas	0	5	8	2	1	0%	31%	50%	13%	6%
3,5	El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en los servicios prestados Implementando acciones correctivas	0	8	5	2	1	0%	50%	31%	13%	6%

Fuente: Elaboración propia.

La Grafica 4.23, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.23 Porcentaje por reactivo – Aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.4 Comercialización

A continuación se describen los reactivos de la variable Comercialización. Ver Tabla 4.38

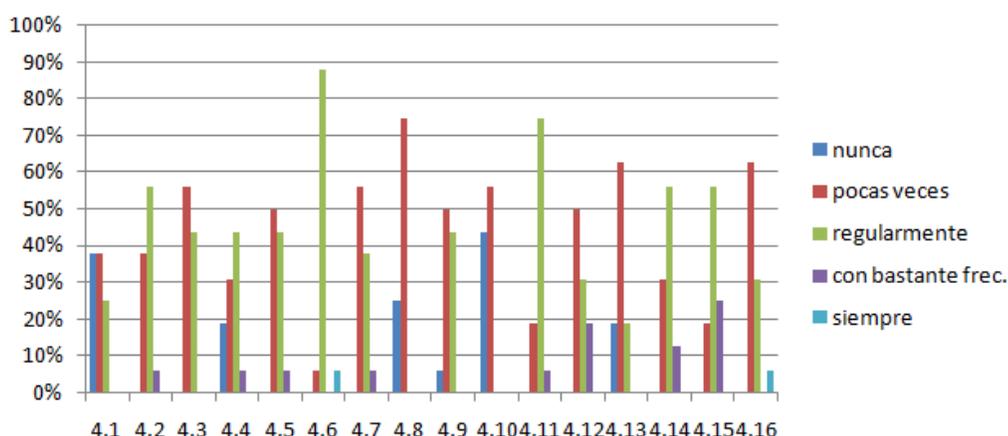
Tabla 4.38 Frecuencias y porcentajes de Comercialización

4. COMERCIALIZACIÓN		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS											
4,1	La empresa genera un plan de mercado anual y escrito	6	6	4	0	0	38%	38%	25%	0%	0%
4,2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y Comercialización	0	6	9	1	0	0%	38%	56%	6%	0%
4,3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias servicios para cada uno de ellos	0	9	7	0	0	0%	56%	44%	0%	0%
4,4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento	3	5	7	1	0	19%	31%	44%	6%	0%
4,5	La empresa dispone de información de sus competidores	0	8	7	1	0	0%	50%	44%	6%	0%
4,6	Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales	0	1	14	0	1	0%	6%	88%	0%	6%
4,7	En el último año, los servicios nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa	0	9	6	1	0	0%	56%	38%	6%	0%
4,8	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente	4	12	0	0	0	25%	75%	0%	0%	0%
4,9	La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores	1	8	7	0	0	6%	50%	44%	0%	0%
4,10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas	7	9	0	0	0	44%	56%	0%	0%	0%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS											
4,11	El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente	0	3	12	1	0	0%	19%	75%	6%	0%
4,12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente	0	8	5	3	0	0%	50%	31%	19%	0%
4,13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de los productos que ofrece	3	10	3	0	0	19%	63%	19%	0%	0%
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION											
4,14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente	0	5	9	2	0	0%	31%	56%	13%	0%
4,15	Los servicios que prestan llegan a tiempo a sus clientes	0	3	9	4	0	0%	19%	56%	25%	0%
4,16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral	0	10	5	0	1	0%	63%	31%	0%	6%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.24, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.24 Porcentaje por reactivo – Comercialización



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.5 Contabilidad y finanzas

A continuación se describen los reactivos de la variable Contabilidad y finanzas.

Ver Tabla 4.39

Tabla 4.39 Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas

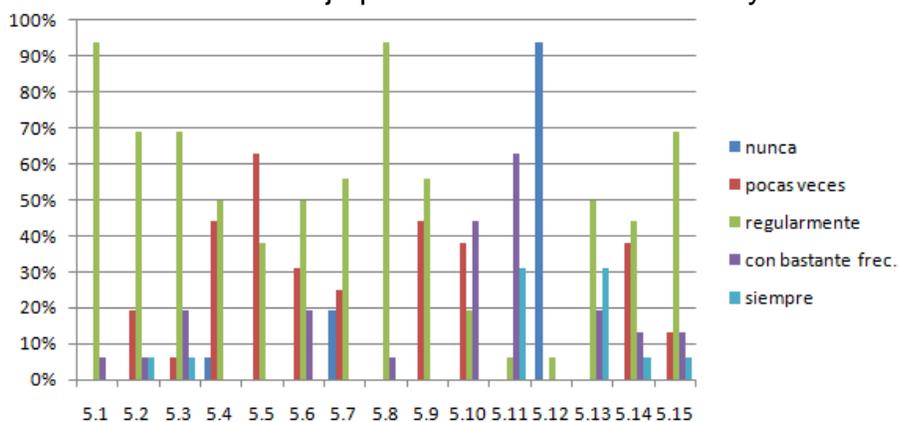
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD											
5,1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones	0	0	15	1	0	0%	0%	94%	6%	0%
5,2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente	0	3	11	1	1	0%	19%	69%	6%	6%
5,3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad	0	1	11	3	1	0%	6%	69%	19%	6%
5,4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios	1	7	8	0	0	6%	44%	50%	0%	0%
5,5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos	0	10	6	0	0	0%	63%	38%	0%	0%
5,6	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, con base en datos confiables	0	5	8	3	0	0%	31%	50%	19%	0%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA											
5,7	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, razones financieras, punto de equilibrio)	3	4	9	0	0	19%	25%	56%	0%	0%
5,8	La empresa conoce la rentabilidad de cada servicio	0	0	15	1	0	0%	0%	94%	6%	0%
5,9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	0	7	9	0	0	0%	44%	56%	0%	0%
5,10	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos y de sus inversiones en general	0	6	3	7	0	0%	38%	19%	44%	0%

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS											
5,11	El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas	0	0	1	10	5	0%	0%	6%	63%	31%
5,12	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva	15	0	1	0	0	94%	0%	6%	0%	0%
5,13	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos	0	0	8	3	5	0%	0%	50%	19%	31%
5,14	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias	0	6	7	2	1	0%	38%	44%	13%	6%
5,15	La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos	0	2	11	2	1	0%	13%	69%	13%	6%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.25, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.25 Porcentaje por reactivo – Contabilidad y finanzas



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.6 Recursos humanos

A continuación se describen los reactivos de la variable Recursos humanos. Ver Tabla 4.40

Tabla 4.40 Frecuencias y porcentajes de recursos humanos

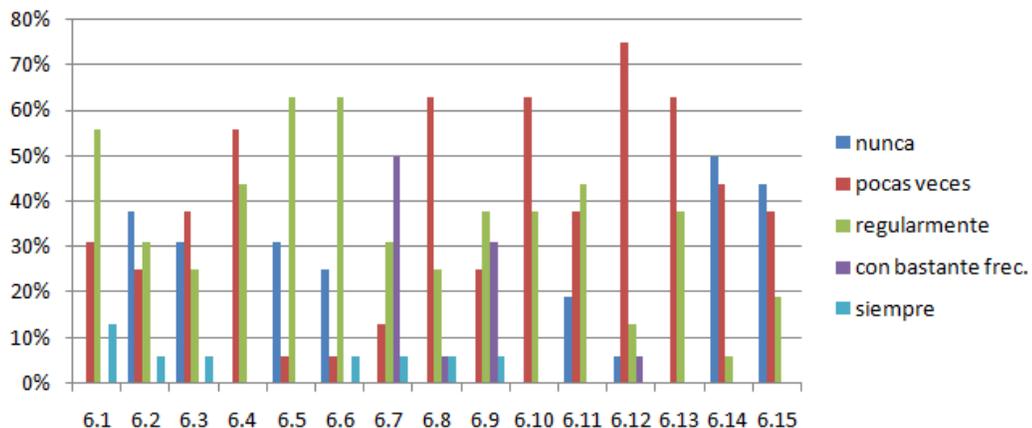
6. RECURSOS HUMANOS		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. ASPECTOS GENERALES											
6,1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas	0	5	9	0	2	0%	31%	56%	0%	13%
6,2	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos	6	4	5	0	1	38%	25%	31%	0%	6%
6,3	Existe una junta directiva que lidere la empresa	5	6	4	0	1	31%	38%	25%	0%	6%
6,4	La empresa cumple con todos los	0	9	7	0	0	0%	56%	44%	0%	0%

	requisitos legales vigentes (IMSS, INFONAVIT, etc.)											
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL												
6,5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción	5	1	10	0	0	31%	6%	63%	0%	0%	
6,6	Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal	4	1	10	0	1	25%	6%	63%	0%	6%	
C. CULTURA ORGANIZACIONAL												
6,7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa	0	2	5	8	1	0%	13%	31%	50%	6%	
6,8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia	0	10	4	1	1	0%	63%	25%	6%	6%	
6,9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa	0	4	6	5	1	0%	25%	38%	31%	6%	
6,10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral	0	10	6	0	0	0%	63%	38%	0%	0%	
6,11	La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos	3	6	7	0	0	19%	38%	44%	0%	0%	
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL												
6,12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	1	12	2	1	0	6%	75%	13%	6%	0%	
6,13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador	0	10	6	0	0	0%	63%	38%	0%	0%	
6,14	La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo y los documenta	8	7	1	0	0	50%	44%	6%	0%	0%	
6,15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas	7	6	3	0	0	44%	38%	19%	0%	0%	

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.26, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.26 Porcentaje por reactivo – Recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.7 Gestión ambiental

A continuación se describen los reactivos de la variable gestión ambiental. Ver Tabla 4.41

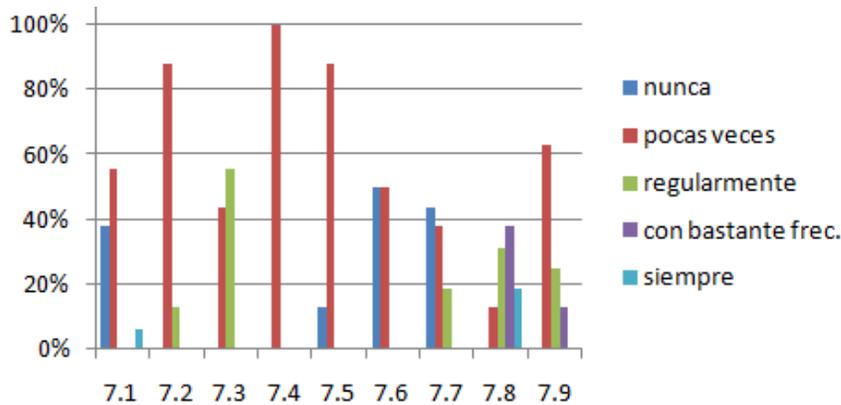
Tabla 4.41 Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental

7. GESTION AMBIENTAL		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA											
7,1	En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores	6	9	0	0	1	38%	56%	0%	0%	6%
7,2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas	0	14	2	0	0	0%	88%	13%	0%	0%
7,3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales	0	7	9	0	0	0%	44%	56%	0%	0%
7,4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados	0	16	0	0	0	0%	100%	0%	0%	0%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE											
7,5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla y comercializa nuevos servicios	2	14	0	0	0	13%	88%	0%	0%	0%
7,6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales	8	8	0	0	0	50%	50%	0%	0%	0%
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES											
7,7	Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales	7	6	3	0	0	44%	38%	19%	0%	0%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO											
7,8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos	0	2	5	6	3	0%	13%	31%	38%	19%
7,9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo	0	10	4	2	0	0%	63%	25%	13%	0%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.27, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.27 Porcentaje por reactivo – Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.8 Sistemas de información

A continuación se describen los reactivos de sistemas de información. Ver Tabla 4.42

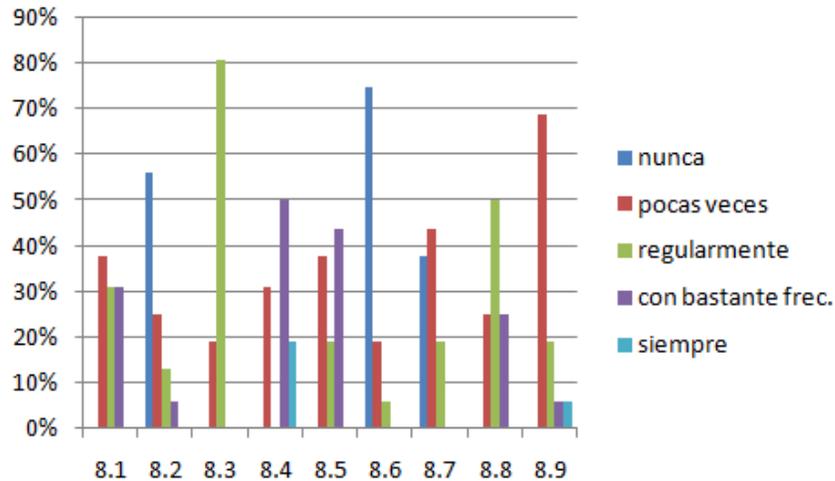
Tabla 4.42 Frecuencias y porcentajes de sistemas de información

8. SISTEMAS DE INFORMACION		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PLANEACION DEL SISTEMA											
8,1	El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable	0	6	5	5	0	0%	38%	31%	31%	0%
8,2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos	9	4	2	1	0	56%	25%	13%	6%	0%
8,3	El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa	0	3	13	0	0	0%	19%	81%	0%	0%
B. ENTRADAS											
8,4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa	0	5	0	8	3	0%	31%	0%	50%	19%
8,5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación	0	6	3	7	0	0%	38%	19%	44%	0%
C. PROCESOS											
8,6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros	12	3	1	0	0	75%	19%	6%	0%	0%
8,7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos	6	7	3	0	0	38%	44%	19%	0%	0%
D. SALIDAS											
8,8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	0	4	8	4	0	0%	25%	50%	25%	0%
8,9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones	0	11	3	1	1	0%	69%	19%	6%	6%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.28, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.28 Porcentaje por reactivo – Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Tablas de frecuencia por dimensiones.

Cada una de las variables del instrumento de medición está compuesta por dimensiones, que son áreas específicas dentro de la variable, la cual a su vez está compuesta por reactivos específicos que abonan a esa dimensión. Las tablas de frecuencias por dimensiones nos permitirán observar las frecuencias por cada dimensión así como sus porcentajes.

Planeación estratégica - Proceso de planeación estratégica

Esta dimensión nos muestra que en el proceso de planeación estratégica el 41 por ciento de las 16 empresas de servicios regularmente realizan esta actividad.

Ver tabla 4.43

Tabla 4.43 A. Proceso de planeación estratégica

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Proceso de planeación estratégico ^a	nunca	4	3%	25%
	pocas veces	44	34%	275%
	regularmente	53	41%	331%
	con bastante frecuencia	24	19%	150%
	siempre	3	2%	19%
Total		128	100%	800%

Fuente: Elaboración propia

Planeación estratégica - Implementación de la estrategia

Se puede observar en esta dimensión que el 59 por ciento de las empresas de servicios regularmente implementan la estrategia planeada. Ver Tabla 4.44.

Tabla 4.44 B. Implementación de la estrategia

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Implementación de la estrategia ^a	pocas veces	5	16%	31%
	regularmente	19	59%	119%
	con bastante frecuencia	6	19%	38%
	siempre	2	6%	13%
Total		32	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aprovisionamiento - Aprovisionamiento

Esta dimensión es realizada regularmente en un 53 por ciento por las empresas de servicios, de acuerdo a la Tabla 4.45.

Tabla 4.45 A. Aprovisionamiento

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Aprovisionamiento ^a	pocas veces	15	23%	94%
	regularmente	34	53%	213%
	con bastante frecuencia	12	19%	75%
	siempre	3	5%	19%
Total		64	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aprovisionamiento - Manejo de inventarios

Esta dimensión señala que el 52 por ciento de las empresas regularmente manejan sus inventarios, de acuerdo a la Tabla 4.46.

Tabla 4.46 B. Manejo de inventarios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Manejo de inventarios ^a	nunca	6	9%	38%
	pocas veces	19	30%	119%
	regularmente	33	52%	206%
	con bastante frecuencia	2	3%	13%
	siempre	4	6%	25%
Total		64	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aprovisionamiento - Ubicación e infraestructura

El 34 por ciento de las empresas de servicios mencionan pocas veces y regularmente llevan a cabo actividades que abonan a los aspectos de ubicación e infraestructura. Ver Tabla 4.47.

Tabla 4.47 C. Ubicación e infraestructura

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Ubicación e infraestructura ^a	pocas veces	10	31%	63%
	regularmente	11	34%	69%
	con bastante frecuencia	11	34%	69%
Total		32	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aseguramiento de la calidad - Aspectos generales de la calidad

El 47 por ciento de las empresas de servicios regularmente considera esta dimensión. Ver Tabla 4.48.

Tabla 4.48 A. Aspectos generales de la calidad

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Aspectos generales de calidad ^a	nunca	2	6%	13%
	pocas veces	14	44%	88%
	regularmente	15	47%	94%
	siempre	1	3%	6%
Total		32	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aseguramiento de la calidad - Sistema de calidad

El 44 por ciento de las empresas de servicios pocas veces realizan acciones que abonan al sistema de calidad. Ver Tabla 4.49.

Tabla 4.49 B. Sistema de calidad

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Sistema de calidad ^a	pocas veces	21	44%	131%
	regularmente	17	35%	106%
	con bastante frecuencia	8	17%	50%
	siempre	2	4%	13%
Total		48	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Mercadeo y ventas

El 46 por ciento de las empresas de servicios pocas veces realizan actividades de mercadeo y ventas. Ver tabla 4.50.

Tabla 4.50 A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas ^a	nunca	21	13%	131%
	pocas veces	73	46%	456%
	regularmente	61	38%	381%
	con bastante frecuencia	4	3%	25%
	siempre	1	1%	6%
Total		160	100%	1000%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Servicios

En esta dimensión podemos observar que aproximadamente la mitad de las empresas de servicios (44 por ciento) pocas veces realizan las acciones que abonan a esta dimensión, observándose claramente un área de oportunidad. Ver Tabla 4.51.

Tabla 4.51 B. Mercado nacional: Servicios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Mercado nacional: Servicios ^a	nunca	3	6%	19%
	pocas veces	21	44%	131%
	regularmente	20	42%	125%
	con bastante frecuencia	4	8%	25%
Total		48	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Distribución

El 48 por ciento de las empresas de este sector pocas veces realizan acciones que abonan a esta dimensión. Ver Tabla 4.52.

Tabla 4.52 C. Mercado nacional: Distribución

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Mercado nacional: Distribución ^a	pocas veces	18	38%	113%
	regularmente	23	48%	144%
	con bastante frecuencia	6	13%	38%
	siempre	1	2%	6%
Total		48	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Monitoreo de costos y contabilidad

El 61 por ciento de las empresas de este sector regularmente realizan acciones que abonan a esta dimensión. Ver Tabla 4.53.

Tabla 4.53 A. Monitoreo de costos y contabilidad

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Monitoreo de costos y contabilidad ^a	nunca	1	1%	6%
	pocas veces	26	27%	163%
	regularmente	59	61%	369%
	con bastante frecuencia	8	8%	50%
	siempre	2	2%	13%
Total		96	100%	600%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Administración financiera

El 56 por ciento de las empresas de servicios regularmente realizan acciones de administración financiera. Ver Tabla 4.54.

Tabla 4.54 B. Administración financiera

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Administración financiera	nunca	3	5%	19%
	pocas veces	17	27%	106%
	regularmente	36	56%	225%
	con bastante frecuencia	8	13%	50%
Total		64	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Normas legales y tributarias

Regularmente el 35 por ciento de las empresas de este sector atienden las normas legales y tributarias de su organización. Ver Tabla 4.55.

Tabla 4.55 C. Normas legales y tributarias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Normas legales y tributarias ^a	nunca	15	19%	94%
	pocas veces	8	10%	50%
	regularmente	28	35%	175%
	con bastante frecuencia	17	21%	106%
	siempre	12	15%	75%
Total		80	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos Humanos -Capacitación y promoción de personal

Se observa un área de oportunidad en la capacitación y promoción del personal ya que pocas veces el 63 por ciento de las empresas de servicios abonan a esta actividad. Ver Tabla 4.56.

Tabla 4.56 B. Capacitación y promoción de personal

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Capacitación y Promoción de Personal ^a	nunca	9	28%	56%
	pocas veces	2	6%	13%
	regularmente	20	63%	125%
	siempre	1	3%	6%
Total		32	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos Humanos -Cultura organizacional

El 40 por ciento de las empresas de servicios pocas veces hacen consideraciones para la cultura organizacional. Ver Tabla 4.57.

Tabla 4.57 C. Cultura Organizacional

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Cultura organizacional ^a	nunca	3	4%	19%
	pocas veces	32	40%	200%
	regularmente	28	35%	175%
	con bastante frecuencia	14	18%	88%
	siempre	3	4%	19%
Total		80	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos Humanos -Salud y seguridad industrial

Se observa un área de oportunidad en la dimensión de salud y seguridad industrial, ya que el 55 por ciento de las empresas de servicios pocas veces realizan actividades sobre esta área. Ver Tabla 4.58.

Tabla 4.58 D. Salud y seguridad industrial

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
D. Salud y seguridad industrial ^a	nunca	16	25%	100%
	pocas veces	35	55%	219%
	regularmente	12	19%	75%
	con bastante frecuencia	1	2%	6%
Total		64	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión Ambiental - Política ambiental de la empresa

Con un 72 por ciento pocas veces las empresas en mención atienden la dimensión de política ambiental de la empresa, esto muestra que existe una marcada área de oportunidad. Ver Tabla 4.59.

Tabla 4.59 A. Política ambiental de la empresa

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Política ambiental de la empresa ^a	Nunca	6	9%	38%
	pocas veces	46	72%	288%
	Regularmente	11	17%	69%
	Siempre	1	2%	6%
Total		64	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión Ambiental - Estrategia para proteger el medio ambiente

El 69 por ciento de las empresas de este sector pocas veces atienden las estrategias pertinentes para proteger el medio ambiente, observándose un área de oportunidad sobre esta dimensión. Ver Tabla 4.60.

Tabla 4.60 B. Estrategia para proteger el medio ambiente

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Estrategia para proteger el medio amb ^a	nunca	10	31%	63%
	pocas veces	22	69%	138%
Total		32	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión Ambiental - Administración del desperdicio

El 38 por ciento de las empresas de servicios pocas veces realizan actividades para atención al desperdicio. Ver tabla 4.61.

Tabla 4.61 C. Administración del desperdicio

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
D. Administración del desperdicio ^a	pocas veces	12	38%	75%
	regularmente	9	28%	56%
	con bastante frecuencia	8	25%	50%
	siempre	3	9%	19%
Total		32	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Planeación del sistema

El 41 por ciento de las empresas del sector servicios regularmente realizan una planeación del sistema de información. Ver Tabla 4.62.

Tabla 4.62 A. Planeación del sistema

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Planeación del sistema ^a	nunca	9	18,8%	56,3%
	pocas veces	13	27,1%	81,3%
	regularmente	20	41,7%	125,0%
	con bastante frecuencia	6	12,5%	37,5%
Total		48	100,0%	300,0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Entradas

El 47 por ciento de las empresas de servicios con bastante frecuencia suministran las entradas necesarias al sistema para que este funcione. Ver Tabla 4.63.

Tabla 4.63 B. Entradas

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Entradas ^a	pocas veces	11	34,4%	68,8%
	Regularmente	3	9,4%	18,8%
	con bastante frecuencia	15	46,9%	93,8%
	Siempre	3	9,4%	18,8%
Total		32	100,0%	200,0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Procesos

Con cantidades del 56 y 31 por ciento nunca y pocas veces respectivamente, las empresas de servicios hacen las consideraciones sobre la dimensión de procesos. Ver Tabla 4.64.

Tabla 4.64 C. Procesos

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Procesos ^a	Nunca	18	56,3%	112,5%
	pocas veces	10	31,3%	62,5%
	regularmente	4	12,5%	25,0%
Total		32	100,0%	200,0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Salidas

El 47 por ciento de las empresas de servicios pocas veces realizan las acciones que abonan a esta dimensión de salidas del sistema de información. Ver Tabla 4.65.

Tabla 4.65 D. Salidas

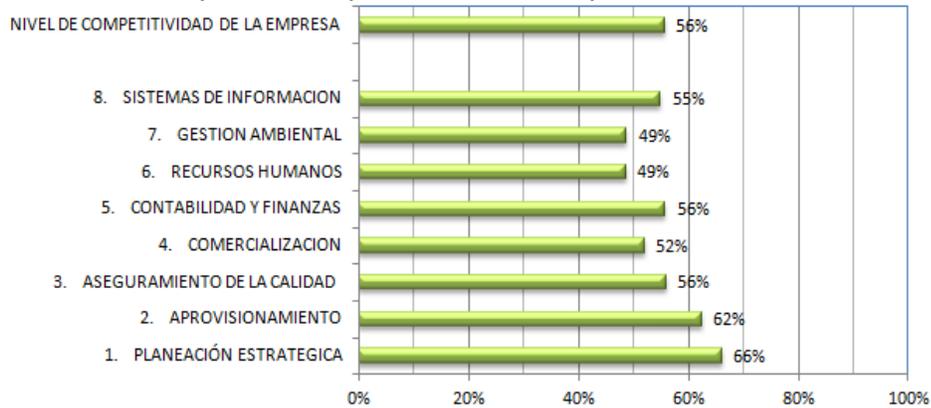
		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
D. Salidas ^a	pocas veces	15	46,9%	93,8%
	Regularmente	11	34,4%	68,8%
	con bastante frecuencia	5	15,6%	31,3%
	Siempre	1	3,1%	6,3%
Total		32	100,0%	200,0%
Total		62	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.2.5 Resultados del Mapa de competitividad – Microempresas de servicios.

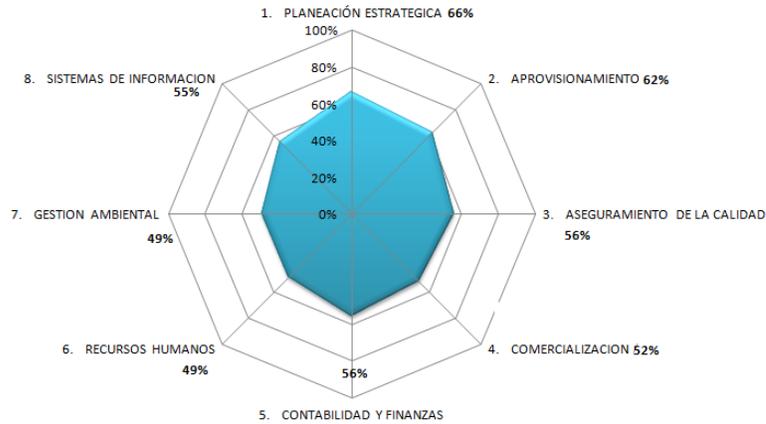
Para determinar el nivel de competitividad general que presentan las empresas del sector servicios se procedió a promediar todas las respuestas contenidas en cada componente de cada una de las variables y se procesaron los datos, en la Grafica 4.29 se muestra un nivel de competitividad para estas empresas del 56 por ciento, así mismo la Grafica 4.30 con detalle ilustra que el área de la planeación estratégica es la que tiene el mejor cumplimiento en general con un 66 por ciento, en contraste con la gestión ambiental y recursos humanos como variables que tienen el menor cumplimiento en las empresas del sector servicios incubadas por EMAC Sucursal San Quintín con porcentajes iguales del 49 por ciento.

Grafica 4.29 Mapa de competitividad de empresas del sector servicios



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 4.30 Mapa de competitividad por áreas



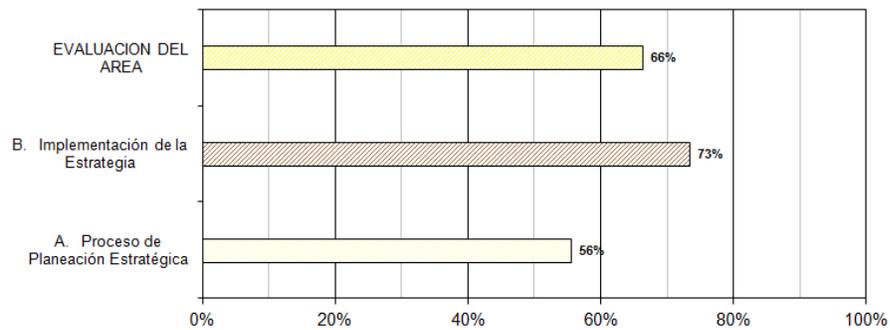
Fuente: Elaboración propia.

En las graficas siguientes se muestra con detalle los porcentajes de los niveles de cumplimiento por cada componente que se consideran en cada una de las ocho variables.

4.2.5.1 Planeación estratégica

En un 66 por ciento se observa que las empresas del sector servicios realizan el proceso de planeación estratégica, el cual se implementa en un 73 por ciento dentro de las organizaciones, de acuerdo a la Grafica 4.31.

Grafica 4.31 Planeación estratégica

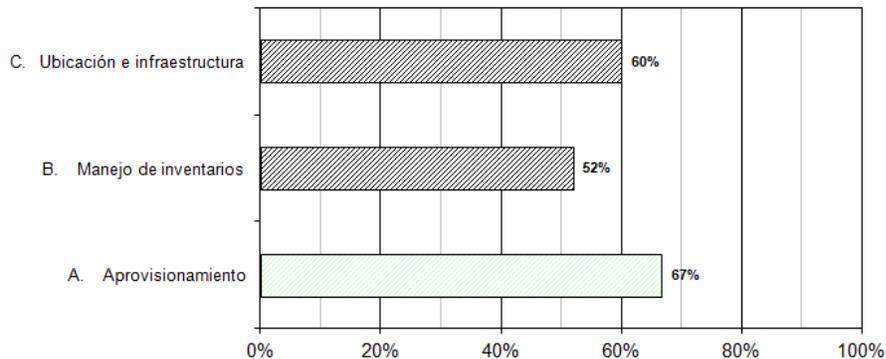


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.2 Aprovisionamiento

Con un 67 por ciento las empresas de servicios realizan actividades de aprovisionamiento, así mismo en un 60 por ciento señalan que su infraestructura es adecuada y con buena ubicación para desarrollar sus actividades de operación y por ultimo realizan un manejo óptimo de inventarios en un 57 por ciento, de acuerdo a la Grafica 4.32.

Grafica 4.32 Aprovisionamiento

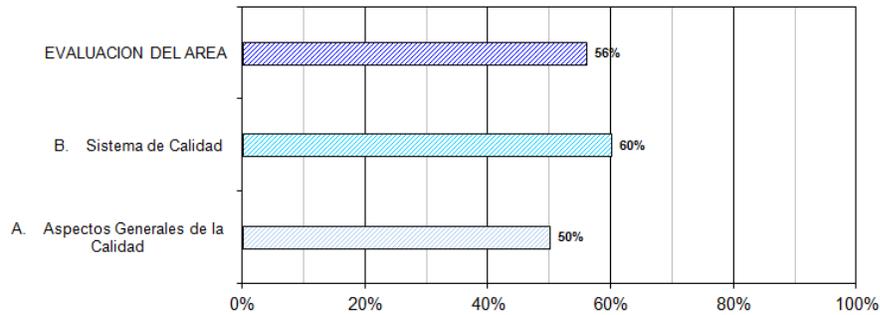


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.3 Aseguramiento de la calidad

La Grafica 4.33 muestra que las empresas de servicios en un 56 por ciento realizan todas las consideraciones de los aspectos generales de la calidad y el desempeño del sistema de calidad de estas organizaciones es del 60 por ciento.

Grafica 4.33 Aseguramiento de la calidad

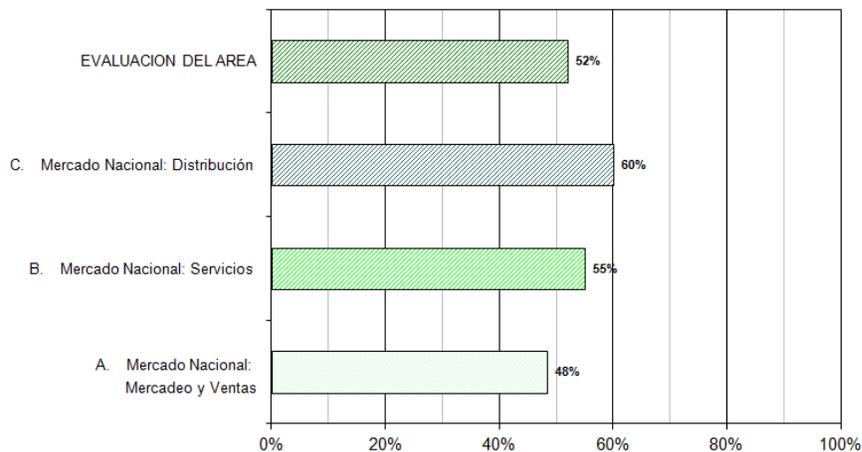


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.4 Comercialización

De acuerdo a la Grafica 4.34 las empresas de servicios en un 60 por ciento realizan todas las consideraciones pertinentes sobre la distribución para el mercado nacional y en un 55 por ciento para actividades de servicios y 48 por ciento para aspectos de mercadeo y ventas en el mercado nacional.

Grafica 4.34 Comercialización

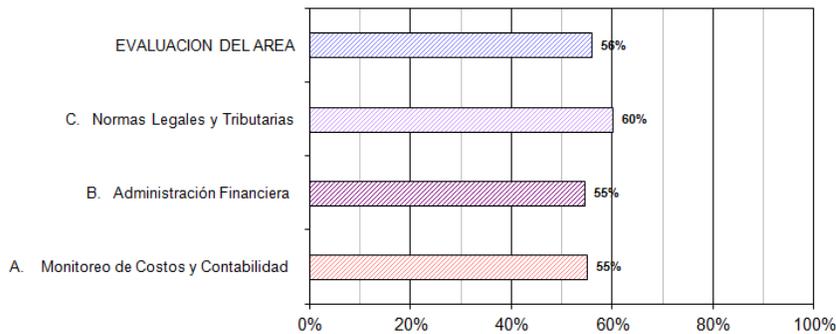


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.5 Contabilidad y finanzas

La grafica 4.35 muestra que las empresas del sector servicios en un 55 por ciento monitorean costos y realizan actividades de contabilidad, la administración financiera de la organización la desempeñan en un 55 por ciento, así mismo las normas legales y tributarias se cumplen en un 60 por ciento.

Grafica 4.35 Contabilidad y finanzas

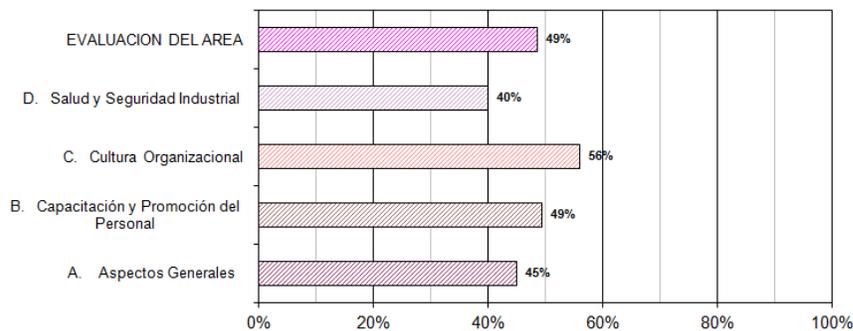


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.6 Recursos humanos

Los aspectos generales de la variable recursos humanos es cumplida en un 45 por ciento por las empresas de servicios, se observa un área de oportunidad en el componente de salud y seguridad industrial, el cual se desarrolla en un escaso 40 por ciento, pero se observa que en un 56 por ciento existe una cultura organizacional, pero el componente capacitación y promoción del personal se lleva a cabo en un 49 por ciento solamente. Lo anterior se observa en la Grafica 4.36.

Grafica 4.36 Recursos humanos



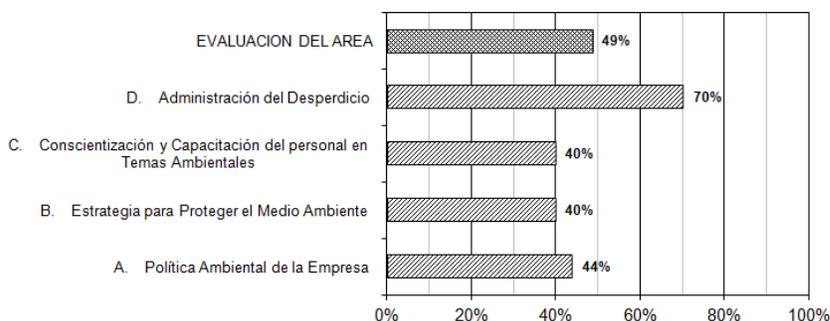
Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.7 Gestión Ambiental

Dentro de la gestión ambiental en las empresas del sector servicios tanto las estrategias para proteger el ambiente y la concientización y capacitación del personal en temas ambientales se abordan solamente en un 40 por ciento en cada

uno de los dos componentes mencionados, observándose que esa área en particular necesita mayor atención por parte de los tomadores de decisiones en las organizaciones, en contraste la administración del desperdicio se realiza en un 70 por ciento. Lo anterior de acuerdo a la Grafica 4.37.

Grafica 4.37 Gestión ambiental

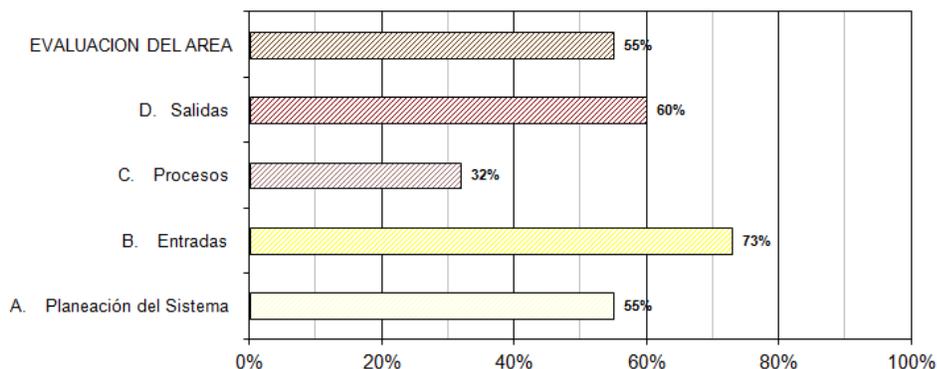


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.8 Sistemas de información

De acuerdo a la Grafica 4.38 la planeación del sistema se realiza en un 55 por ciento, las entradas de información son la que tienen mayor atención con un 73 por ciento, pero los procesos solamente se atienden en un 32 por ciento. Las salidas son consideradas en un 60 por ciento.

Grafica 4.38 Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Resultados descriptivos de la encuesta al sector industrial

A continuación se muestran los datos obtenidos después de aplicar la encuesta a las Microempresas del sector industrial que fueron incubadas por EMAC Sucursal San Quintín.

4.3.1 Edad de los emprendedores

Los resultados de las frecuencias de las encuestas a las 3 empresas del sector industrial muestran que la edad de los emprendedores oscila entre los 43 y 54 años, así mismo en las 3 empresas industriales solamente se cuenta con una sola persona que opera la empresa, por lo que podemos observar que el total de las empresas incubadas por EMAC sucursal San Quintín del sector industrial son Microempresas. Ver Tabla 4.66.

Tabla 4.66 Estadísticos del sector industrial

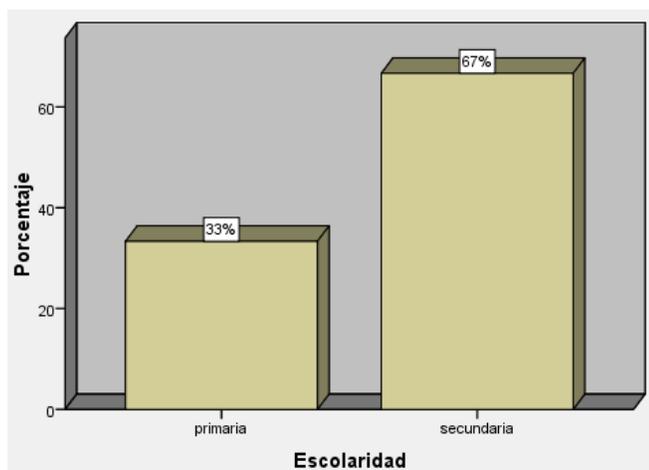
	N	Minimum	Maximum	Mean
Edad	3	43	54	49
Número total de personal en la empresa	3	1	1	1
Valid N (listwise)	3			

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

4.3.2 Escolaridad de los emprendedores

En la encuesta aplicada a las 3 empresas de este sector, se entrevistó a los dueños de los negocios en un 100 por ciento, de los cuales se obtuvieron los siguientes datos en relación a la escolaridad de los emprendedores: uno estudió primaria (33 por ciento) y dos refieren que cursaron secundaria (67 por ciento). Ver Grafica 4.39.

Grafica 4.39 Escolaridad de los emprendedores del sector industrial



Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

4.3.3 Frecuencias de la encuesta en empresas del sector industrial

A continuación se presentan las tablas de frecuencias de cada una de las variables del sector industrial, sus dimensiones y cada uno de sus reactivos, así mismo se muestra los porcentajes respectivos para cada uno de ellos. Después de la tabla se muestra una descripción de cada uno de estos reactivos.

4.3.3.1 Planeación estratégica

A continuación se describen los reactivos de la variable Planeación Estratégica. Ver Tabla 4.67

Tabla 4.67 Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica

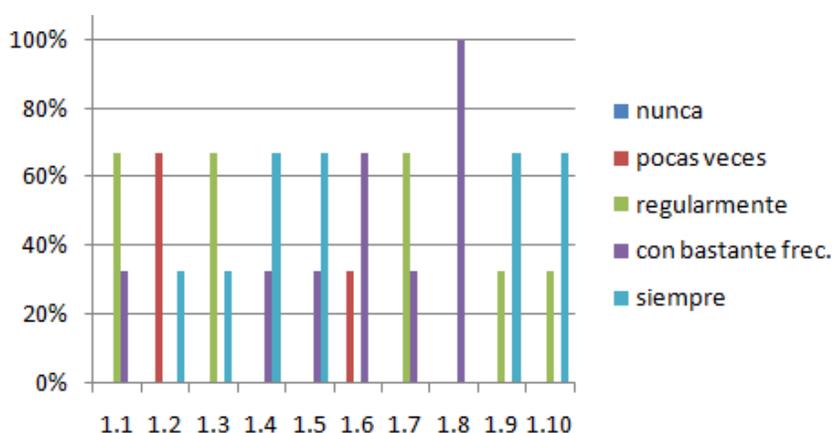
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA											
1,1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
1,2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
1,3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
1,4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento	0	0	0	1	2	0%	0%	0%	33%	67%
1,5	Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido	0	0	0	1	2	0%	0%	0%	33%	67%
1,6	Al planear se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA)	0	1	0	2	0	0%	33%	0%	67%	0%
1,7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%

	podieran ser introducidos en este											
1,8	Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking)	0	0	0	3	0	0%	0%	0%	100%	0%	
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA												
1,9	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa	0	0	1	0	2	0%	0%	33%	0%	67%	
1,10	Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa	0	0	1	0	2	0%	0%	33%	0%	67%	

Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.40, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.40 Porcentaje por reactivo – Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2 Producción y operaciones

A continuación se describen los reactivos de la variable Producción y operaciones.

Ver Tabla 4.68

Tabla 4.68 Frecuencias y porcentajes de Producción y Operaciones

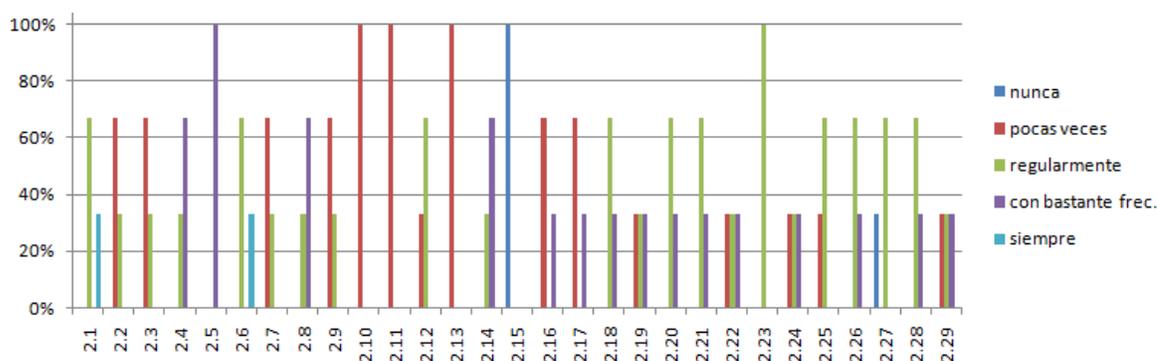
2. PRODUCCION Y OPERACIONES		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION											
2,1	El proceso de producción es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
2,2	La empresa formula un programa de adquisición de maquinaria y tecnología	0	2	1	0	0	0%	67%	33%	0%	0%
2,3	El proceso de producción es suficientemente flexible para admitir cambios en los productos	0	2	1	0	0	0%	67%	33%	0%	0%
2,4	La planeación de la producción está basada en los pedidos futuros que se esperan	0	0	1	2	0	0%	0%	33%	67%	0%
2,5	Existen medidas de control para el flujo de la producción desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados	0	0	0	3	0	0%	0%	0%	100%	0%
2,6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de procesar su materia prima o componentes con el fin de disminuir sus costos (integración vertical o	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%

	subcontratación)										
2,7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	0	2	1	0	0	0%	67%	33%	0%	0%
B. CAPACIDAD DEL PROCESO											
2,8	La empresa conoce la capacidad total de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción	0	0	1	2	0	0%	0%	33%	67%	0%
2,9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción actual	0	2	1	0	0	0%	67%	33%	0%	0%
C. MANTENIMIENTO											
2,10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y se lleva un control del mismo	0	3	0	0	0	0%	100%	0%	0%	0%
2,11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos importantes	0	3	0	0	0	0%	100%	0%	0%	0%
2,12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento	0	1	2	0	0	0%	33%	67%	0%	0%
2,13	La empresa establece como política un programa de mantenimiento preventivo	0	3	0	0	0	0%	100%	0%	0%	0%
2,14	La empresa se asegura de que la maquinaria sea utilizada de manera óptima con el fin de mejorar su rendimiento	0	0	1	2	0	0%	0%	33%	67%	0%
2,15	La empresa dispone de un seguro contra incendio, así como de la indemnización adecuada	3	0	0	0	0	100%	0%	0%	0%	0%
D. INVESTIGACION Y DESARROLLO											
2,16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera muy importante para su supervivencia	0	2	0	1	0	0%	67%	0%	33%	0%
2,17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción	0	2	0	1	0	0%	67%	0%	33%	0%
2,18	La empresa se preocupa por investigar sobre nuevas tecnologías que puede aplicar en su proceso productivo	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
2,19	La empresa tiene un programa de adquisición de maquinaria y equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción	0	1	1	1	0	0%	33%	33%	33%	0%
E. APROVISIONAMIENTO											
2,20	Se planifica la compra de materias primas, materiales y repuestos	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
2,21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a la producción	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
2,22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas	0	1	1	1	0	0%	33%	33%	33%	0%
2,23	El criterio principal para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es la calidad	0	0	3	0	0	0%	0%	100%	0%	0%
F. MANEJO DE INVENTARIOS											
2,24	Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para no incurrir en faltantes	0	1	1	1	0	0%	33%	33%	33%	0%
2,25	Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar las pérdidas originadas por su deficiente manejo	0	1	2	0	0	0%	33%	67%	0%	0%
2,26	El almacenamiento y control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de materiales disponibles	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
2,27	Se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico)	1	0	2	0	0	33%	0%	67%	0%	0%
G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA											
2,28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
2,29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras	0	1	1	1	0	0%	33%	33%	33%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Grafica 4.41, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.41 Porcentaje por reactivo – Producción y operaciones



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3 Aseguramiento de la calidad

A continuación se describen los reactivos de la variable Aseguramiento de la calidad. Ver Tabla 4.69

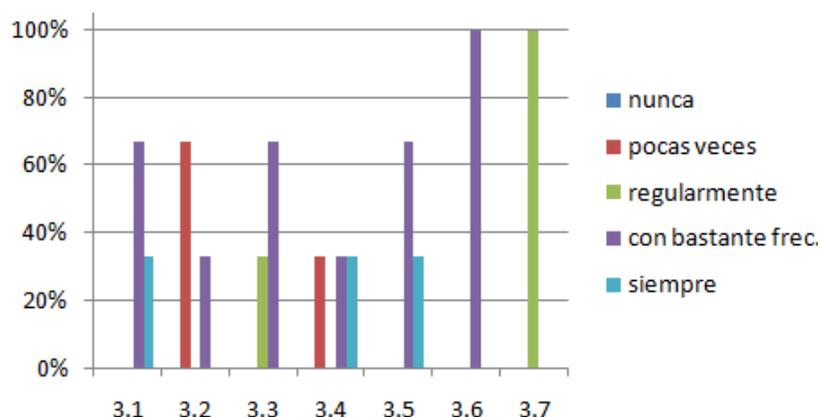
Tabla 4.69 Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD											
3,1	La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	67%	33%
3,2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas	0	2	0	1	0	0%	67%	0%	33%	0%
B. SISTEMA DE CALIDAD											
3,3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector	0	0	1	2	0	0%	0%	33%	67%	0%
3,4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su producto y servicio a las mismas	0	1	0	1	1	0%	33%	0%	33%	33%
3,5	El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en el proceso productivo implementando acciones correctivas	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	67%	33%
3,6	Existen especificaciones técnicas para la selección de materias primas	0	0	0	3	0	0%	0%	0%	100%	0%
3,7	Los resultados de las pruebas e inspecciones se documentan a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega	0	0	3	0	0	0%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Grafica 4.42, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.42 Porcentaje por reactivo – Aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.4 Comercialización

A continuación se describen los reactivos de la variable Comercialización. Ver Tabla 4.70

Tabla 4.70 Frecuencias y porcentajes de comercialización

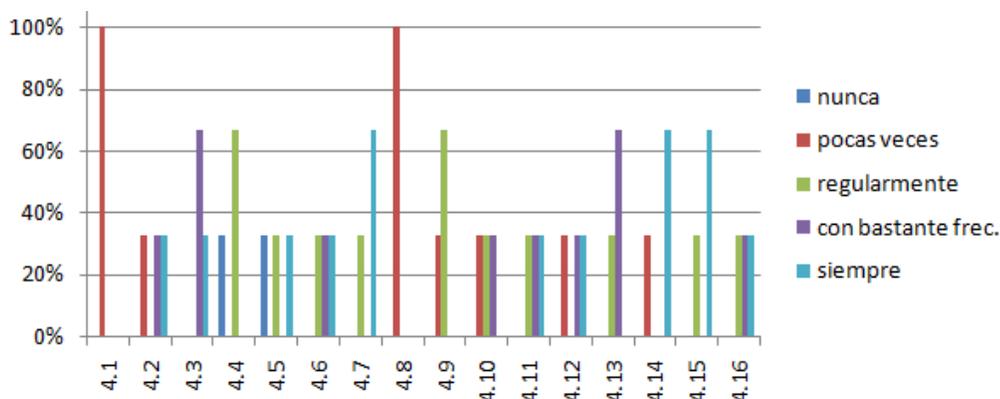
4. COMERCIALIZACIÓN		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS											
4,1	La empresa genera un plan de mercado anual y escrito	0	3	0	0	0	0%	100%	0%	0%	0%
4,2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización	0	1	0	1	1	0%	33%	0%	33%	33%
4,3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	67%	33%
4,4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento	1	0	2	0	0	33%	0%	67%	0%	0%
4,5	La empresa dispone de información de sus competidores	1	0	1	0	1	33%	0%	33%	0%	33%
4,6	Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%
4,7	En el último año, los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa	0	0	1	0	2	0%	0%	33%	0%	67%
4,8	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente	0	3	0	0	0	0%	100%	0%	0%	0%
4,9	La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores	0	1	2	0	0	0%	33%	67%	0%	0%
4,10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas	0	1	1	1	0	0%	33%	33%	33%	0%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS											
4,11	El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%

	resolver las necesidades del cliente											
4,12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente	0	1	0	1	1	0%	33%	0%	33%	33%	
4,13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos	0	0	1	2	0	0%	0%	33%	67%	0%	
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION												
4,14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente	0	1	0	0	2	0%	33%	0%	0%	67%	
4,15	El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite	0	0	1	0	2	0%	0%	33%	0%	67%	
4,16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%	

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.43, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.43 Porcentaje por reactivo – Comercialización



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.5 Contabilidad y finanzas

A continuación se describen los reactivos de la variable Contabilidad y finanzas. Ver Tabla 4.71

Tabla 4.71 Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas

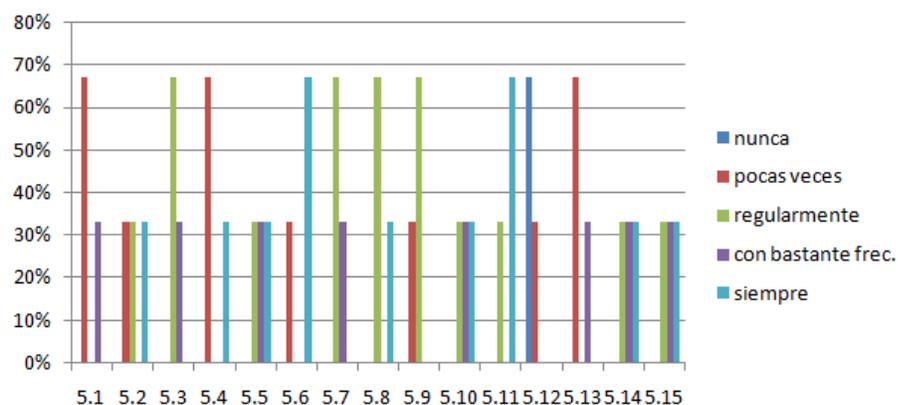
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD											
5,1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones	0	2	0	1	0	0%	67%	0%	33%	0%
5,2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente	0	1	1	0	1	0%	33%	33%	0%	33%

5,3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
5,4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
5,5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%
5,6	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables	0	1	0	0	2	0%	33%	0%	0%	67%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA											
5,7	La empresa realiza con frecuencia presupuestos, de ingresos y egresos; flujos de caja y los analiza	0	0	2	1	0	0%	0%	67%	33%	0%
5,8	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
5,9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, y se analizan las variaciones	0	1	2	0	0	0%	33%	67%	0%	0%
5,10	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en maquinaria y equipo	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS											
5,11	El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas	0	0	1	0	2	0%	0%	33%	0%	67%
5,12	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva	2	1	0	0	0	67%	33%	0%	0%	0%
5,13	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos	0	2	0	1	0	0%	67%	0%	33%	0%
5,14	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%
5,15	La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos	0	0	1	1	1	0%	0%	33%	33%	33%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.44, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.44 Porcentaje por reactivo – Contabilidad y finanzas



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.6 Recursos humanos

A continuación se describen los reactivos de la variable Recursos humanos. Ver Tabla 4.72

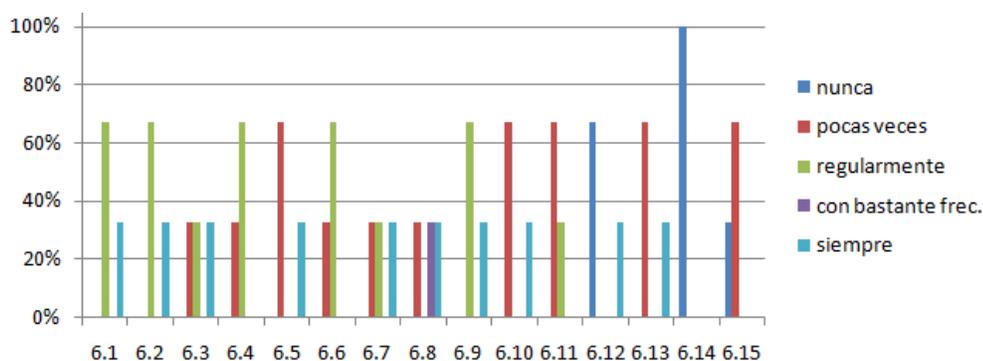
Tabla 4.72 Frecuencias y porcentajes de recursos humanos

6. RECURSOS HUMANOS		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. ASPECTOS GENERALES											
6,1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
6,2	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
6,3	Existe una junta directiva que lidere la empresa	0	1	1	0	1	0%	33%	33%	0%	33%
6,4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (IMSS, INFONAVIT, etc.)	0	1	2	0	0	0%	33%	67%	0%	0%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL											
6,5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
6,6	Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal	0	1	2	0	0	0%	33%	67%	0%	0%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL											
6,7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa	0	1	1	0	1	0%	33%	33%	0%	33%
6,8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia	0	1	0	1	1	0%	33%	0%	33%	33%
6,9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
6,10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
6,11	La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos	0	2	1	0	0	0%	67%	33%	0%	0%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL											
6,12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	2	0	0	0	1	67%	0%	0%	0%	33%
6,13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
6,14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y los documenta	3	0	0	0	0	100%	0%	0%	0%	0%
6,15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas	1	2	0	0	0	33%	67%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.45, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.45 Porcentaje por reactivo – Recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.7 Gestión ambiental

A continuación se describen los reactivos de la variable gestión ambiental. Ver Tabla 4.73

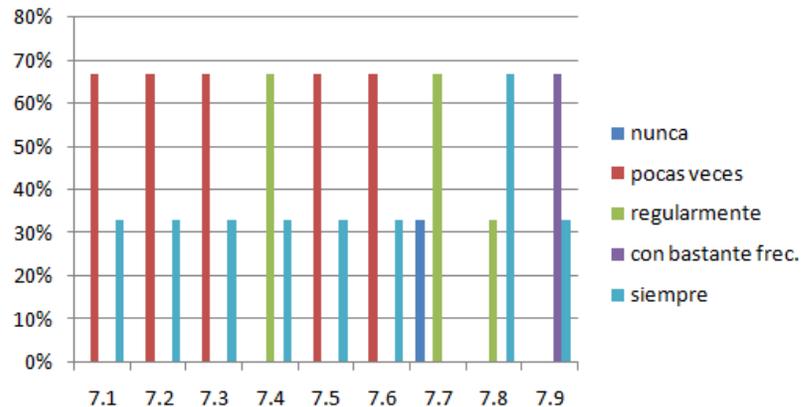
Tabla 4.73 Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental

7. GESTION AMBIENTAL		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA											
7,1	En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
7,2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
7,3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
7,4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados	0	0	2	0	1	0%	0%	67%	0%	33%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE											
7,5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
7,6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%
C. CONSCIENTIZACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES											
7,7	Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales	1	0	2	0	0	33%	0%	67%	0%	0%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO											
7,8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos de producción	0	0	1	0	2	0%	0%	33%	0%	67%
7,9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	67%	33%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.46, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.46 Porcentaje por reactivo – Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia

4.3.3.8 Sistemas de información

A continuación se describen los reactivos de sistemas de información. Ver Tabla 4.74

Tabla 4.74 Frecuencias y porcentajes de sistemas de información

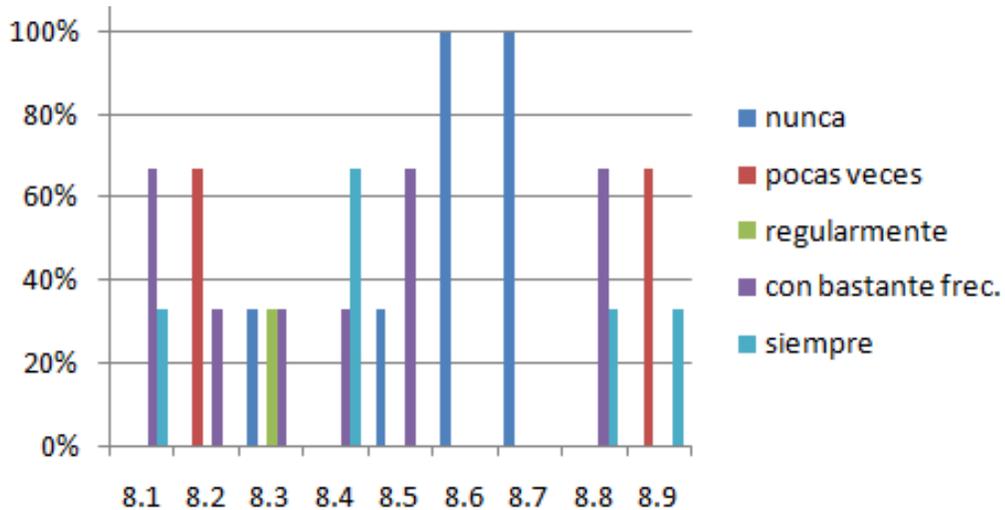
8. SISTEMAS DE INFORMACION		FRECUENCIAS					PORCENTAJES				
		N	PV	R	CBF	S	N	PV	R	CBF	S
A. PLANEACION DEL SISTEMA											
8,1	El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	67%	33%
8,2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos	0	2	0	1	0	0%	67%	0%	33%	0%
8,3	El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa	1	0	1	1	0	33%	0%	33%	33%	0%
B. ENTRADAS											
8,4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa	0	0	0	1	2	0%	0%	0%	33%	67%
8,5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación	1	0	0	2	0	33%	0%	0%	67%	0%
C. PROCESOS											
8,6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros	3	0	0	0	0	100%	0%	0%	0%	0%
8,7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos	3	0	0	0	0	100%	0%	0%	0%	0%

D. SALIDAS											
8,8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	0	0	0	2	1	0%	0%	0%	67%	33%
8,9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones	0	2	0	0	1	0%	67%	0%	0%	33%

Fuente: Elaboración propia

La Grafica 4.47, nos aporta una ayuda visual de la incidencia en las respuestas de los emprendedores del sector servicios correspondiente a cada reactivo.

Grafica 4.47 Porcentaje por reactivo – Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Tablas de frecuencia por dimensiones.

Cada una de las variables del instrumento de medición está compuesta por dimensiones, que son áreas específicas dentro de la variable, la cual a su vez está compuesta por reactivos específicos que abonan a esa dimensión. Las tablas de frecuencias por dimensiones nos permitirán observar las frecuencias por cada dimensión así como sus porcentajes.

Planeación estratégica - Proceso de planeación estratégica

Esta dimensión nos muestra que en el proceso de planeación estratégica el 38 por ciento de las 3 empresas industriales con bastante frecuencia realizan esta actividad. Ver tabla 4.75

Tabla 4.75 A. Proceso de planeación estratégica

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Proceso de la planeación estratégica ^a	pocas veces	3	13%	100%
	regularmente	6	25%	200%
	con bastante frecuencia	9	38%	300%
	siempre	6	25%	200%
Total		24	100%	800%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Planeación estratégica - Implementación de la estrategia

Se puede observar en esta dimensión que el 67 por ciento de las empresas industriales siempre implementan la estrategia planeada. Ver Tabla 4.76.

Tabla 4.76 B. Implementación de la estrategia

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Implementación de la estrategia ^a	Regularmente	2	33%	67%
	siempre	4	67%	133%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Planificación y proceso de producción

Con un porcentaje de 38, regularmente se lleva a cabo la planificación y el proceso de producción. Ver Tabla 4.77.

Tabla 4.77 A. Planificación y proceso de la producción

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Planificación y proceso de producción	pocas veces	6	29%	200%
	regularmente	8	38%	267%
	con bastante frecuencia	5	24%	167%
	siempre	2	10%	67%
Total		21	100%	700%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Capacidad del proceso

Con porcentajes iguales de 33, pocas veces, regularmente y con bastante frecuencia las empresas manifiesta que existe capacidad en el proceso, de acuerdo a la Tabla 4.78.

Tabla 4.78 B. Capacidad del proceso

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Capacidad del proceso ^a	pocas veces	2	33%	67%
	regularmente	2	33%	67%
	con bastante frecuencia	2	33%	67%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Mantenimiento

El mantenimiento pocas veces con un 56 por ciento se lleva a cabo en empresas industriales de acuerdo a la Tabla 4.79.

Tabla 4.79 C. Mantenimiento

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Mantenimiento ^a	Nunca	3	17%	100%
	pocas veces	10	56%	333%
	regularmente	3	17%	100%
	con bastante frecuencia	2	11%	67%
Total		18	100%	600%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo pocas veces se lleva a cabo, esto con un 42 por ciento. Ver Tabla 4.80.

Tabla 4.80 D. Investigación y desarrollo

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
D. Investigación y desarrollo ^a	pocas veces	5	42%	167%
	regularmente	3	25%	100%
	con bastante frecuencia	4	33%	133%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Aprovisionamiento

Regularmente con un 57 por ciento, las empresas industriales realizan acciones de aprovisionamiento. Ver Tabla 4.81.

Tabla 4.81 Aprovevisionamiento

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
E. Aprovevisionamiento ^a	pocas veces	1	8%	33%
	Regularmente	8	67%	267%
	con bastante frecuencia	3	25%	100%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Manejo de inventarios

El manejo de inventarios regularmente se lleva a cabo en las empresas industriales, esto con un 58 por ciento. Ver Tabla 4.82.

Tabla 4.82 F. Manejo de inventarios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
F. Manejo de inventarios ^a	Nunca	1	8%	33%
	pocas veces	2	17%	67%
	Regularmente	7	58%	233%
	con bastante frecuencia	2	17%	67%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos.

Producción y operaciones - Ubicación e infraestructura

La mitad de las empresas industriales refieren que la regularmente se toman las consideraciones en términos de ubicación e infraestructura. Ver Tabla 4.83

Tabla 4.83 G. Ubicación e infraestructura

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
G. Ubicación e infraestructura ^a	pocas veces	1	17%	33%
	regularmente	3	50%	100%
	con bastante frecuencia	2	33%	67%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aseguramiento de la calidad - Aspectos generales de la calidad

El 50 por ciento de las empresas industriales con bastante frecuencia consideran los aspectos generales de la calidad. Ver Tabla 4.84.

Tabla 4.84 A. Aspectos generales de la calidad

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Aspectos generales de la calidad ^a	pocas veces	2	33%	67%
	con bastante frecuencia	3	50%	100%
	siempre	1	17%	33%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Aseguramiento de la calidad - Sistema de calidad

El 53 por ciento de las empresas industriales con bastante frecuencia realizan acciones que abonan al sistema de calidad. Ver Tabla 4.85.

Tabla 4.85 B. Sistema de calidad

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Sistema de calidad ^a	pocas veces	1	7%	33%
	regularmente	4	27%	133%
	con bastante frecuencia	8	53%	267%
	siempre	2	13%	67%
Total		15	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Mercadeo y ventas

El 30 por ciento de las empresas industriales pocas veces realizan actividades de mercadeo y ventas. Ver tabla 4.86.

Tabla 4.86 A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas ^a	nunca	2	7%	67%
	pocas veces	9	30%	300%
	regularmente	8	27%	267%
	con bastante frecuencia	5	17%	167%
	siempre	6	20%	200%
Total		30	100%	1000%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Servicios

En esta dimensión podemos observar que aproximadamente la mitad de las empresas industriales (44 por ciento) con bastante frecuencia realizan las acciones que abonan a esta dimensión, observándose claramente un área de oportunidad. Ver Tabla 4.87.

Tabla 4.87 B. Mercado nacional: Servicios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Mercado nacional: Servicios ^a	pocas veces	1	11%	33%
	regularmente	2	22%	67%
	con bastante frecuencia	4	44%	133%
	siempre	2	22%	67%
Total		9	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Comercialización - Mercado nacional: Distribución

El 48 por ciento de las empresas de este sector pocas veces realizan acciones que abonan a esta dimensión. Ver Tabla 4.88.

Tabla 4.88 C. Mercado nacional: Distribución

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Mercado nacional: Distribución	pocas veces	1	11,1%	33,3%
	regularmente	2	22,2%	66,7%
	con bastante frecuencia	1	11,1%	33,3%
	siempre	5	55,6%	166,7%
Total		9	100,0%	300,0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Monitoreo de costos y contabilidad

El 33 por ciento de las empresas de este sector pocas veces realizan acciones que abonan a esta dimensión. Ver Tabla 4.89.

Tabla 4.89 A. Monitoreo de costos y contabilidad

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Monitoreo de costos y contabilidad ^a	pocas veces	6	33%	200%
	regularmente	4	22%	133%
	con bastante frecuencia	3	17%	100%
	siempre	5	28%	167%
Total		18	100%	600%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Administración financiera

El 58 por ciento de las empresas industriales regularmente realizan acciones de administración financiera. Ver Tabla 4.90.

Tabla 4.90 B. Administración financiera

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Administración financiera ^a	pocas veces	1	8%	33%
	regularmente	7	58%	233%
	con bastante frecuencia	2	17%	67%
	siempre	2	17%	67%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Contabilidad y finanzas - Normas legales y tributarias

Siempre el 27 por ciento de las empresas de este sector atienden las normas legales y tributarias de su organización. Ver Tabla 4.91.

Tabla 4.91 C. Normas legales y tributarias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Normas legales y tributarias ^a	nunca	2	13%	67%
	pocas veces	3	20%	100%
	regularmente	3	20%	100%
	con bastante frecuencia	3	20%	100%
	siempre	4	27%	133%
Total		15	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Aspectos generales

El 58 por ciento de las empresas industriales regularmente toman acciones sobre aspectos generales de recursos humanos en su organización. Ver Tabla 4.92

Tabla 4.92 A. Aspectos generales

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Aspectos generales ^a	pocas veces	2	17%	67%
	regularmente	7	58%	233%
	siempre	3	25%	100%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Capacitación y promoción de personal

Se observa un área de oportunidad en la capacitación y promoción del personal ya que pocas veces el 50 por ciento de las empresas industriales abonan a esta actividad. Ver Tabla 4.93.

Tabla 4.93 B. Capacitación y promoción de personal

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Capacitación y promoción de personal ^a	pocas veces	3	50%	100%
	regularmente	2	33%	67%
	siempre	1	17%	33%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Cultura organizacional

El 40 por ciento de las empresas industriales pocas veces hacen consideraciones para la cultura organizacional. Ver Tabla 4.94.

Tabla 4.94 C. Cultura Organizacional

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
C. Cultura organizacional ^a	pocas veces	6	40%	200%
	regularmente	4	27%	133%
	con bastante frecuencia	1	7%	33%
	siempre	4	27%	133%
Total		15	100%	500%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Recursos humanos - Salud y seguridad industrial

Se observa un área de oportunidad en la dimensión de salud y seguridad industrial, ya que el 50 por ciento de las empresas industriales nunca realizan actividades sobre esta área. Ver Tabla 4.95.

Tabla 4.95 D. Salud y seguridad industrial

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
D. Salud y seguridad industrial ^a	nunca	6	50%	200%
	pocas veces	4	33%	133%
	siempre	2	17%	67%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión ambiental - Política ambiental de la empresa

Con un 50 por ciento pocas veces las empresas en mención atienden la dimensión de política ambiental de la empresa, esto muestra que existe una marcada área de oportunidad. Ver Tabla 4.96.

Tabla 4.96 A. Política ambiental de la empresa

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Política ambiental de la empresa ^a	pocas veces	6	50%	200%
	regularmente	2	17%	67%
	siempre	4	33%	133%
Total		12	100%	400%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión ambiental - Estrategia para proteger el medio ambiente

El 67 por ciento de las empresas de este sector pocas veces atienden las estrategias pertinentes para proteger el medio ambiente, observándose un área de oportunidad sobre esta dimensión. Ver Tabla 4.97.

Tabla 4.97 B. Estrategia para proteger el medio ambiente

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. estrategia para proteger al medio amb ^a	pocas veces	4	67%	133%
	siempre	2	33%	67%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Gestión ambiental - Administración del desperdicio

El 50 por ciento de las empresas industriales siempre realizan actividades para atención al desperdicio. Ver tabla 4.98.

Tabla 4.98 C. Administración del desperdicio

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
D. Administración del desperdicio ^a	regularmente	1	17%	33%
	con bastante frecuencia	2	33%	67%
	siempre	3	50%	100%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Planeación del sistema

El 44 por ciento de las empresas del sector industrial con bastante frecuencia realizan una planeación del sistema de información. Ver Tabla 4.99.

Tabla 4.99 A. Planeación del sistema

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
A. Planeación del sistema ^a	nunca	1	11%	33%
	pocas veces	2	22%	67%
	regularmente	1	11%	33%
	con bastante frecuencia	4	44%	133%
	siempre	1	11%	33%
Total		9	100%	300%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Entradas

El 50 por ciento de las empresas industriales con bastante frecuencia suministran las entradas necesarias al sistema para que este funcione. Ver Tabla 4.100.

Tabla 4.100 B. Entradas

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
B. Entradas ^a	nunca	1	17%	33%
	con bastante frecuencia	3	50%	100%
	siempre	2	33%	67%
Total		6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Procesos

Con un 100 por ciento nunca las empresas industriales hacen las consideraciones sobre la dimensión de procesos. Ver Tabla 4.101.

Tabla 4.101 C. Procesos

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
C. Procesos ^a	Nunca	6	100%	200%
	Total	6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

Sistemas de información - Salidas

Con porcentajes iguales de 33 las empresas industriales pocas veces, con bastante frecuencia y siempre realizan las acciones que abonan a esta dimensión de salidas del sistema de información. Ver tabla 4.102.

Tabla 4.102 D. Salidas

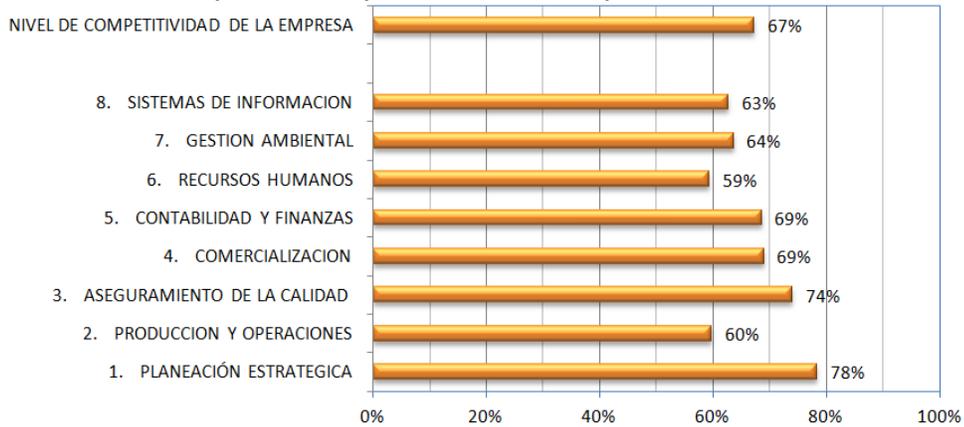
	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
D. Salidas ^a	pocas veces	2	33%	67%
	con bastante frecuencia	2	33%	67%
	siempre	2	33%	67%
	Total	6	100%	200%

Fuente: Elaboración propia con apoyo en SPSS para cálculos

4.3.5 Resultados del Mapa de competitividad – Microempresas industriales.

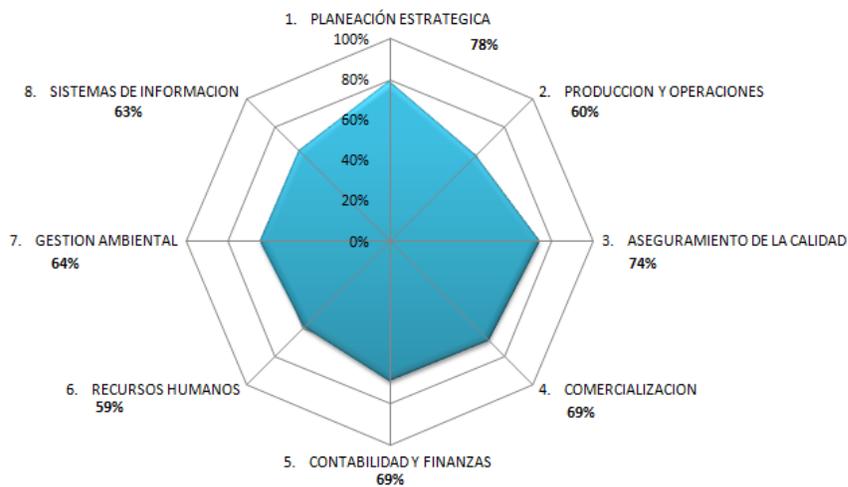
Para determinar el nivel de competitividad general que presentan las empresas del sector industrial se procedió a promediar todos las respuestas contenidas en cada componente de cada una de las variables y se procesaron los datos, en la Grafica 4.48 se muestra un nivel de competitividad para estas empresas del 67 por ciento, así mismo la Grafica 4.49 con detalle ilustra que el área de la planeación estratégica es la que tiene el mejor cumplimiento en general con un 78 por ciento, en contraste con las variables de recursos humanos y producción y operaciones como variables que tienen el menor cumplimiento en las empresas del sector industrial incubadas por EMAC Sucursal San Quintín con porcentajes del 59 y 60 por ciento respectivamente.

Grafica 4.48 Mapa de competitividad de empresas del sector industrial



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 4.49 Mapa de competitividad por áreas



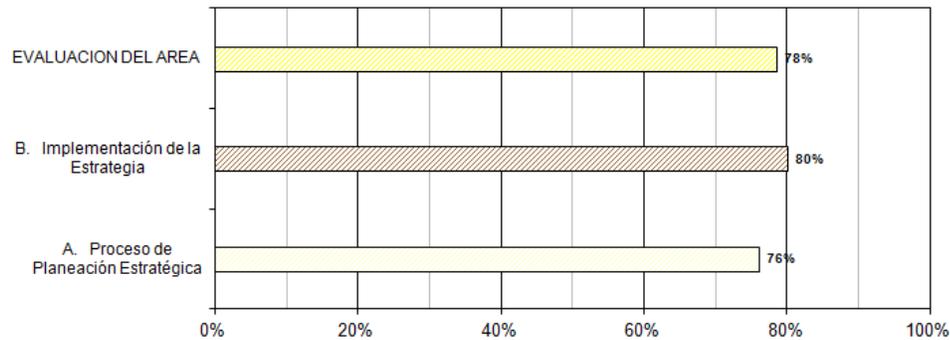
Fuente: Elaboración propia.

En las graficas siguientes se muestra con detalle los porcentajes de los niveles de cumplimiento por cada componente que se consideran en cada una de las ocho variables.

4.3.5.1 Planeación estratégica

En un 76 por ciento se observa que las empresas del sector industrial realizan el proceso de planeación estratégica, el cual se implementa en un 80 por ciento dentro de las organizaciones, de acuerdo a la Grafica 4.50.

Grafica 4.50 Planeación estratégica

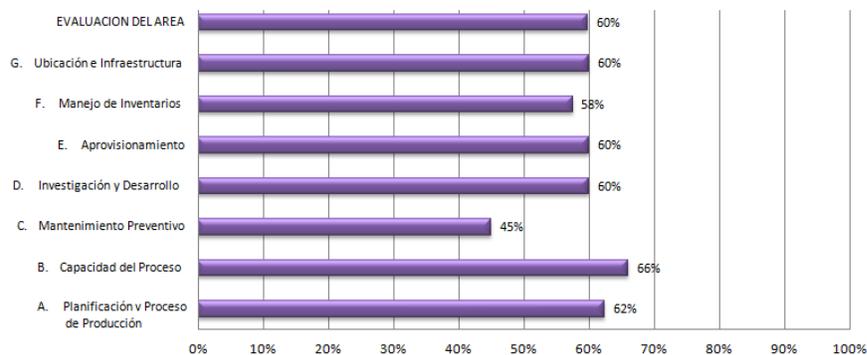


Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.2 Aprovisionamiento

La evaluación general del área es del 60 por ciento, con un 66 por ciento las empresas industriales realizan actividades de sobre la capacidad del proceso, así mismo en un 60 por ciento señalan que su infraestructura es adecuada y con buena ubicación para desarrollar sus actividades de operación y por ultimo realizan un manejo óptimo de inventarios en un 58 por ciento, de acuerdo a la Grafica 4.51.

Grafica 4.51 Producción y operaciones

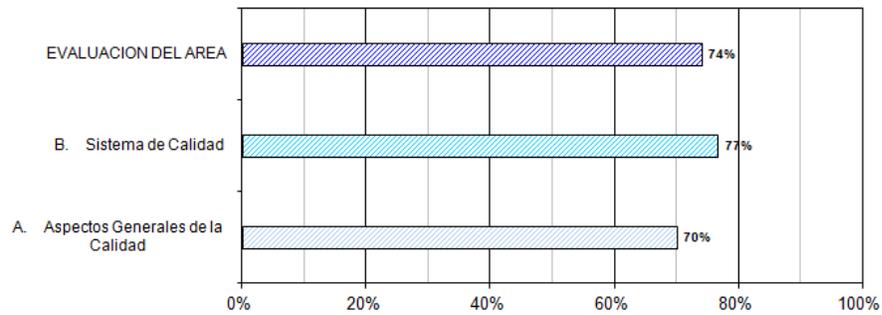


Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.3 Aseguramiento de la calidad

La Grafica 4.52 muestra que las empresas industriales en un 70 por ciento realizan todas las consideraciones de los aspectos generales de la calidad y el desempeño del sistema de calidad de estas organizaciones es del 77 por ciento.

Grafica 4.52 Aseguramiento de la calidad

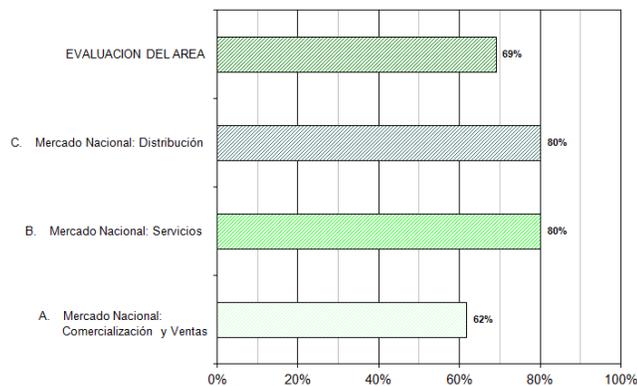


Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.4 Comercialización

De acuerdo a la Grafica 4.53 las empresas industriales en un 80 por ciento realizan todas las consideraciones pertinentes sobre la distribución para el mercado nacional y en un 80 por ciento para actividades de servicios y 62 por ciento para aspectos de comercialización y ventas en el mercado nacional.

Grafica 4.53 Comercialización

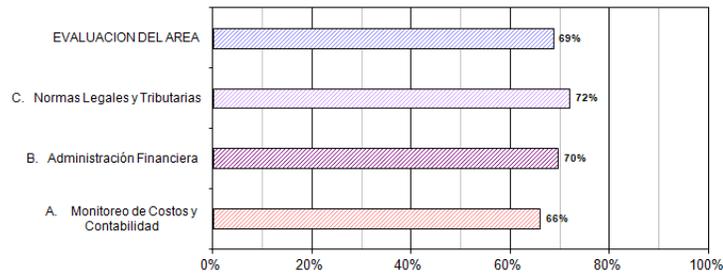


Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.5 Contabilidad y finanzas

La grafica 4.54 muestra que las empresas del sector industrial en un 66 por ciento monitorean costos y realizan actividades de contabilidad, la administración financiera de la organización la desempeñan en un 70 por ciento, así mismo las normas legales y tributarias se cumplen en un 72 por ciento.

Grafica 4.54 Contabilidad y finanzas

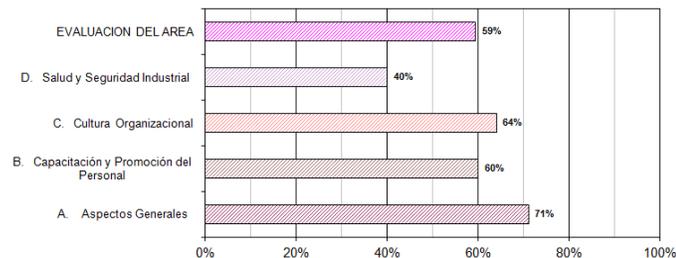


Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.6 Recursos humanos

Los aspectos generales de la variable recursos humanos es cumplida en un 71 por ciento por las empresas industriales, se observa un área de oportunidad en el componente de salud y seguridad industrial, el cual se desarrolla en un escaso 40 por ciento, pero se observa que en un 64 por ciento existe una cultura organizacional, pero el componente capacitación y promoción del personal se lleva a cabo en un 60 por ciento solamente. Lo anterior se observa en la Grafica 4.55.

Grafica 4.55 Recursos humanos



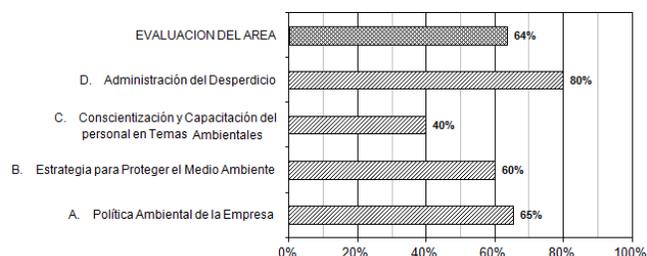
Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.7 Gestión Ambiental

Dentro de la gestión ambiental en las empresas del sector industrial tanto las estrategias para proteger el ambiente y la concientización y capacitación del personal en temas ambientales se abordan solamente en un 60 y 40 por ciento respectivamente en cada uno de los dos componentes mencionados, observándose que esa área en particular necesita mayor atención por parte de los tomadores de decisiones en las organizaciones, en contraste la administración del

desperdicio se realiza en un 80 por ciento. Lo anterior de acuerdo a la Grafica 4.56.

Grafica 4.56 Gestión ambiental

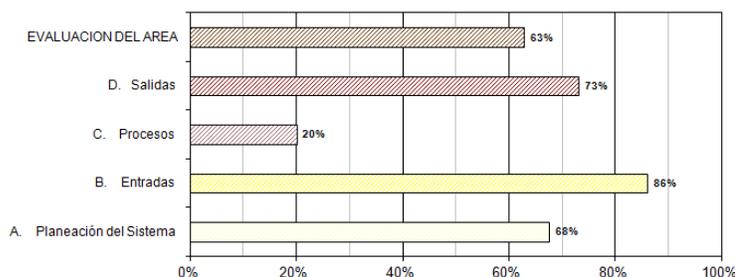


Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.8 Sistemas de información

De acuerdo a la Grafica 4.57 la planeación del sistema se realiza en un 68 por ciento, las entradas de información son la que tienen mayor atención con un 86 por ciento, pero los procesos solamente se atienden en un 20 por ciento. Las salidas son consideradas en un 73 por ciento.

Grafica 4.57 Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos por medio del Mapa de Competitividad – BID que se han mostrado anteriormente señalan claramente el nivel de cumplimientos de cada reactivo correspondiente a cada una de las variables que considera el modelo, especificando al final el nivel de competitividad que muestran las empresas comerciales, de servicios e industriales. A continuación y en función de estos resultados se expone el siguiente capítulo que hace referencia a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se realizarán las conclusiones pertinentes de los análisis que se han realizado en los apartados anteriores, así mismo se presentarán algunas recomendaciones.

5.1 Discusiones

A continuación se mencionan algunos hallazgos sobre las variables mejor y peor evaluadas para los tres sectores empresariales, así como las coincidencias con algunos otros autores o investigaciones.

5.1.1 Variables mejor evaluadas

La variable mejor evaluada para cada uno de los sectores fue la planeación estratégica con porcentajes del 68, 66 y 78 por ciento (ver tabla 5.1) para los sectores comercio, servicios e industrial respectivamente. La OCDE (1992), Quiroga (2003), y el Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C. (2010) consideran a la planeación como una variable de suma importancia que abona a la competitividad empresarial.

Como se pudo observar el personal que integra las empresas de los tres sectores oscila entre uno y cinco miembros, algunas de estas empresas funcionan con solamente el emprendedor, quien funge como responsable de la organización y también realiza las actividades operativas. Durante el proceso de incubación este es quien realiza el plan de negocios del proyecto y realiza concienzudamente la planeación de la organización, dado a esto se observa precisamente que la planeación es la variable mejor evaluada, ya que el emprendedor pone más interés en ésta, pero en la ejecución tiende a descuidar las demás áreas (rasgo característico de algunas micro emprendedores), ya que el emprendedor se ve en dificultades para poner atención a todas las áreas de la empresa.

El hecho de que el emprendedor atienda todas las áreas de la organización, limita en si su capacidad para hacer frente a cada detalle que se tiene que considerar en cada una de las áreas, provocando que no se atienda con profundidad cada área y que en muchas ocasiones no se dé seguimiento a los compromisos y actividades que se tienen que desarrollar para que la organización funcione adecuadamente.

Uno de los problemas que manifiestan las empresas de nueva creación es el paradigma de que entre menos personal se tenga, menos se tendrá que pagar por todos los conceptos que se ven involucrados, desestimando que una empresa con una cantidad de personal adecuada, puede eficientar la actuación de la empresa, elevar la producción, elevar la calidad, promover eficientemente los productos o servicios ofertados, cumplir cabalmente con los pedidos de los clientes, entre muchos otros más beneficios.

Es imperante que los emprendedores puedan realizar un análisis costo-beneficio y de considerarse oportuno, contratar más personal para poder atender todas las necesidades de la organización, elevando con esto su nivel competitivo e incrementando sus posibilidades de éxito.

Tabla 5.1 Variables mejor evaluadas

Comercio	Servicios	Industrial
Planeación estratégica (68%)	Planeación estratégica (66%)	Planeación estratégica (78%)
Contabilidad y finanzas (66%)	Aprovisionamiento (62%)	Aseguramiento de la calidad (74%)

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Variables peores evaluadas

Las variables peores evaluadas para cada uno de los sectores fue la gestión ambiental con un 48 por ciento para el sector comercio, también la gestión ambiental con un 66 por ciento se observa como variable peor evaluada en el sector servicios y con ese mismo porcentaje la variable recursos humanos también

para ese sector, para el sector industrial se tiene que también a la variable de recursos humanos como la peor evaluada con un 59 por ciento (ver a la Tabla 5.2) que de acuerdo al modelo de competitividad sistémica en el nivel meso, las políticas ambientales juegan un papel primordial en la competitividad de la Pymes, también de acuerdo a Hernández (2001), la perspectiva de largo plazo implica reducir la degradación ecológica y ambiental y la intensidad en el uso de los recursos, para alcanzar un nivel que sea al menos equivalente a la capacidad de absorción de los ecosistemas del país.

Tabla 5.2 Variables peor evaluadas

Comercio	Servicios	Industrial
Gestión ambiental (48%)	Gestión ambiental Recursos humanos (66% c/u)	Recursos humanos (59%)

Fuente: Elaboración propia

Las empresas más exitosas no desestiman la gestión ambiental, ya que la consideración de esta área permite crear una sinergia ecológica en la sociedad, lo cual promueve que la misma sociedad tenga una imagen adecuada de la organización posicionándola como favorita en los gustos de los consumidores. Por otro lado, muchas empresas con pobre cultura ecológica, desestiman esta área con el paradigma de que es un gasto innecesario tener medidas de desarrollo sostenible y realizan todas sus actividades sin tomar en cuenta el aspecto ecológico por lo cual se tiene un impacto negativo en el ecosistema. Esto representa una visión de corto plazo. Si todas las empresas consideraran acciones de gestión ambiental en su organización, permitirían una prolongación de los recursos que el ecosistema provee para que las empresas puedan desarrollar normalmente sus actividades.

El área de los recursos humanos de acuerdo a los resultados mencionados, también representa una de las áreas peor evaluadas en este estudio. Las empresas más exitosas ponen una importante atención a sus recursos humanos,

considerándoles como el recurso más fuerte y valioso con el que cuenta su empresa. También al respecto existe un paradigma de la sobre explotación de este recurso lo cual afecta directamente sobre la eficiencia y eficacia general de la empresa.

Es recomendable que las empresas involucradas en la presente investigación pongan un mayor cuidado en atender el área de recursos humanos lo cual permitirá que de esta manera mejore el desempeño general de las organizaciones.

5.2 Conclusiones y recomendaciones

Son muchos los factores determinantes de la competitividad de Pymes, ya que son muchos los investigadores, instituciones y organizaciones que se han dado a la tarea de indagar sobre este asunto, así mismo existen mucho modelos para medirla, específicamente para efectos de esta investigación se utilizó el Mapa de Competitividad, desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo, en el Capítulo II se abunda específicamente sobre estos asuntos.

En relación a los resultados obtenidos y presentados para cada sector, se encontró que las empresas industriales egresadas de la incubación realizada por EMAC sucursal San Quintín, tienen una buena competitividad con un 67 por ciento de acuerdo al instrumento de recolección basado en el Mapa de competitividad – BID, y en referencia al baremo que define la intensidad de competitividad, el sector comercio tiene una competitividad regular con un 59 por ciento y en tercera posición se ubican las microempresas del sector servicios con una competitividad regular, pero con un 56 por ciento. Ver Tabla 5.3.

Tabla 5.3 Intensidad de la competitividad

Sector	Nivel de competitividad de acuerdo al modelo	Intensidad de la competitividad de acuerdo a Baremo
Comercio	59%	Regular
Servicios	56%	Regular
Industrial	67%	Buena

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la investigación en principio permitió conocer que de las 90 microempresas incubadas 30 ya no se encontraban operando, es decir, en principio hay una mortandad de 33%.

Las intensidades de competitividad de las microempresas de comercio, servicios e industrial contemplados en el presente trabajo de investigación, oscilan entre el 59 y 67 por ciento (regular-buena). Las empresas encuestadas refirieron conocer en teoría cada una de las variables del mapa de competitividad, pero no las atienden ni aplican de manera sustancial, teniendo con esto un impacto insuficiente en la competitividad de su organización. Por ello es importante que los emprendedores tomen las acciones pertinentes a fin de que puedan operar con un enfoque a largo plazo, de tal forma que se incrementen las posibilidades de éxito de su emprendimiento.

Se recomienda a la incubadora EMAC sucursal San Quintín, tomar las acciones necesarias en su modelo de incubación, que en conjunto impacten favorablemente a la competitividad de las futuras empresas a graduar, incorporando a su metodología nuevas estrategias de aprendizaje y desarrollo, buscando mejorar la calidad de la incubación. Se sugiere que EMAC haga un estudio introspectivo para así poder contestar las siguientes preguntas que le permitirán tener un enfoque más preciso durante su proceso de incubación, ¿Qué tipo de empresas generan?, ¿Qué tipo de empresas quiere generar?, ¿Las empresas egresadas tienen un sustancial enfoque generador de riqueza?, ¿Cuál es el impacto social pretendido de las empresas incubadas?, ¿Qué aspectos son necesarios para reforzar en el proceso de incubación?, ¿Qué estrategias puedo utilizar para eficientar mi proceso

de incubación?, ¿Qué elementos puedo incorporar al modelo de incubación para abonar específicamente a la competitividad empresarial?

De acuerdo a los resultados obtenidos se observan a las áreas de gestión ambiental y la de recursos humanos como las áreas de oportunidad más apremiantes para ser resueltas, ya que obtuvieron las peores evaluaciones de todas las variables que considera el modelo, pero esto sin desestimar las otras áreas ya que de acuerdo a Cabrera, López y Ramírez (2011), la competitividad empresarial no es una característica sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en un contexto en el cual se mueve la entidad competidora.

La variable innovación desde el año 1992 es considerada por la OCDE como un elemento constitutivo central del desarrollo económico, así también el modelo de competitividad sistémica en el nivel micro considera a la gestión de la innovación como elemento importante que abona a la competitividad empresarial. Dado lo anterior se recomienda que la incubación también tenga elementos que promuevan esta área fundamental componente de la competitividad empresarial, así mismo se recomienda también hacer una evaluación sobre el nivel innovador con las que egresan las Pymes de EMAC, ya que en este estudio no se consideró esta variable.

En el presente trabajo se cumplió en un 100 por ciento con los objetivos planteados al inicio de la investigación, debido a que se contaron con todos los recursos necesarios para llevarla a cabo. Para efectos de este trabajo terminal, como anteriormente se ha planteado, se utilizó el modelo de Competitividad – BID, como la herramienta más propicia para el desarrollo del presente, por lo que se recomienda a los futuros investigadores de la competitividad empresarial, contextualizar la situación particular para elegir el modelo y la dinámica pertinente para tal efecto.

Anexos

Anexo 1 Variables a considerar para Empresas de Comercio y Servicios

Variable	Componentes	Indicadores	Instrumento
1. Planeación estratégica	A. Proceso de planeación estratégica B. Implementación de la estrategia	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
2. Aprovisionamiento	A. Aprovisionamiento B. Manejo de inventario C. Ubicación e infraestructura	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
3. Aseguramiento de la calidad	A. Aspectos generales de la calidad B. Sistema de calidad	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
4. Comercialización	A. Mercado nacional: mercadeo y ventas B. Mercado nacional: Servicios C. Mercado nacional: Distribución	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
5. Contabilidad y finanzas	A. Monitoreo de costos y contabilidad B. Administración financiera C. Normas legales y tributarias	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
6. Recursos humanos	A. Aspectos generales B. Capacitación y promoción del personal C. Cultura organizacional D. Salud y seguridad industrial	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
7. Gestión ambiental	A. Política ambiental de la empresa B. Estrategia para proteger el medio ambiente C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales D. Administración del desperdicio	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
8. Sistemas de información	A. Planeación del sistema B. Entradas C. Procesos D. Salidas	Niveles de cumplimiento*	Encuesta

(*) 1 nunca, 2 pocas veces, 3 regularmente, 4 con bastante frecuencia, 5 siempre.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Variables a considerar para Empresas Industriales

Variable	Componentes	Indicadores	Instrumento
1. Planeación estratégica	A. Proceso de planeación estratégica B. Implementación de la estrategia	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
2. Producción y operaciones	A. Planificación y proceso de producción B. Capacidad de proceso C. Mantenimiento D. Investigación y desarrollo E. Aprovechamiento F. Manejo de inventarios. G. Ubicación e infraestructura	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
3. Aseguramiento de la calidad	A. Aspectos generales de la calidad B. Sistema de calidad	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
4. Comercialización	A. Mercado nacional: mercadeo y ventas B. Mercado nacional: Servicios C. Mercado nacional: Distribución	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
5. Contabilidad y finanzas	A. Monitoreo de costos y contabilidad B. Administración financiera C. Normas legales y tributarias	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
6. Recursos humanos	A. Aspectos generales B. Capacitación y promoción del personal C. Cultura organizacional D. Salud y seguridad industrial	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
7. Gestión ambiental	A. Política ambiental de la empresa B. Estrategia para proteger el medio ambiente C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales D. Administración del desperdicio	Niveles de cumplimiento*	Encuesta
8. Sistemas de información	A. Planeación del sistema B. Entradas C. Procesos D. Salidas	Niveles de cumplimiento*	Encuesta

(*) 1 nunca, 2 pocas veces, 3 regularmente, 4 con bastante frecuencia, 5 siempre.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Encuesta empresas sector comercio



Maestría en Administración Encuesta sobre Competitividad de Empresas (Sector Comercio)

Este cuestionario fue diseñado para obtener información sobre la competitividad empresarial de su empresa. Las respuestas son opiniones propias de cada empresa, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Lea cada uno de los enunciados y responda en la línea la que mejor describa su propia situación empresarial. Las alternativas de respuesta se encuentran en escala del 1 al 5, y la interpretación es la siguiente: (1) nunca, (2) pocas veces, (3) regularmente, (4) con bastante frecuencia, (5) siempre.

Ficha de identificación

Nombre de la empresa _____
Domicilio _____ Giro _____
Nombre del encuestado _____
Puesto o cargo _____ Edad _____
Número total de personal en la empresa _____

Marque con una X la respuesta que corresponda

Escolaridad:
Sin estudios _____ Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____ Licenciatura _____
Maestría _____ Doctorado _____

1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- 1.1 La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año. _____
- 1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla. _____
- 1.3 La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. _____
- 1.4 La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. _____
- 1.5 Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido _____
- 1.6 Al planear se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA). _____
- 1.7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este. _____
- 1.8 Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking). _____

B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- 1.9 El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa. _____
- 1.10 Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. _____

2. APROVISIONAMIENTO

A. APROVISIONAMIENTO

- 2.1 Se planifica la compra de mercancías, materiales y repuestos. _____
- 2.2 Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. _____
- 2.3 La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías. _____
- 2.4 El criterio principal para seleccionar proveedores es la calidad. _____

B. MANEJO DE INVENTARIOS

- 2.5 Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de mercancías para no incurrir en faltantes. _____
- 2.6 Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar las pérdidas originadas por su deficiente manejo. _____
- 2.7 El almacenamiento y control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de productos disponibles. _____
- 2.8 Se compara el inventario físico de mercancías con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico). _____

C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA

- 2.9 La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución del producto. _____
- 2.10 La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras. _____

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

- 3.1 La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo. _____
- 3.2 Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas. _____

B. SISTEMA DE CALIDAD

- 3.3 Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector. _____
- 3.4 El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su producto y servicio a las mismas. _____
- 3.5 El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en los productos. Implementando acciones correctivas. _____

4. COMERCIALIZACIÓN

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

- 4.1 La empresa genera un plan de mercado anual y escrito. _____
- 4.2 La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. _____
- 4.3 La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos. _____

- 4.4 La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento. _____
- 4.5 La empresa dispone de información de sus competidores. _____
- 4.6 Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales. _____
- 4.7 En el último año, los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa. _____
- 4.8 Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente. _____
- 4.9 La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores. _____
- 4.10 La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas. _____

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

- 4.11 El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente. _____
- 4.12 La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente. _____
- 4.13 La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos. _____

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

- 4.14 La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente. _____
- 4.15 El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite. _____
- 4.16 La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. _____

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

- 5.1 El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. _____
- 5.2 La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente. _____
- 5.3 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad. _____
- 5.4 La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios. _____
- 5.5 Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos. _____
- 5.6 El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables. _____

B. ADMINISTRACION FINANCIERA

- 5.7 La empresa realiza con frecuencia presupuestos, de ingresos y egresos; flujos de caja y los analiza. _____
- 5.8 La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto. _____
- 5.9 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, y se analizan las variaciones. _____
- 5.10 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en maquinaria y equipo. _____

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS

- 5.11 El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas. _____
- 5.12 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva. _____
- 5.13 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos. _____
- 5.14 La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias. _____
- 5.15 La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos. _____

6. RECURSOS HUMANOS

A. ASPECTOS GENERALES

- 6.1 La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. _____
- 6.2 La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos. _____
- 6.3 Existe una junta directiva que lidere la empresa. _____
- 6.4 La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, etc.) _____

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL

- 6.5 La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción. _____
- 6.6 Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal. _____

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

- 6.7 Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa. _____
- 6.8 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia. _____
- 6.9 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. _____
- 6.10 La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral. _____
- 6.11 La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos. _____

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- 6.12 La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.). _____
- 6.13 Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador. _____
- 6.14 La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y los documenta. _____
- 6.15 La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas. _____

7. GESTION AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

- 7.1 En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores. _____

- 7.2 La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas. _____
- 7.3 La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales. _____
- 7.4 La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados. _____

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

- 7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando comercializa nuevos productos y servicios. _____
- 7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales. _____

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

- 7.7 Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales. _____

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

- 7.8 La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos de comercialización. _____
- 7.9 La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso de comercialización es generado y ha formulado planes para reducirlo. _____

8. SISTEMAS DE INFORMACION

A. PLANEACION DEL SISTEMA

- 8.1 El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable. _____
- 8.2 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos. _____
- 8.3 El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa. _____

B. ENTRADAS

- 8.4 Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa. _____
- 8.5 La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación. _____

C. PROCESOS

- 8.6 Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros. _____
- 8.7 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos. _____

D. SALIDAS

- 8.8 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. _____

8.9 La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. _____

Anexo 4 Encuesta empresas sector servicios



Maestría en Administración Encuesta sobre Competitividad de Empresas (Sector Servicios)

Este cuestionario fue diseñado para obtener información sobre la competitividad empresarial de su empresa. Las respuestas son opiniones propias de cada empresa, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Lea cada uno de los enunciados y responda en la línea la que mejor describa su propia situación empresarial. Las alternativas de respuesta se encuentran en escala del 1 al 5, y la interpretación es la siguiente: (1) nunca, (2) pocas veces, (3) regularmente, (4) con bastante frecuencia, (5) siempre.

Ficha de identificación

Nombre de la empresa _____
Domicilio _____ Giro _____
Nombre del encuestado _____
Puesto o cargo _____ Edad _____
Número total de personal en la empresa _____

Marque con una X la respuesta que corresponda

Escolaridad:
Sin estudios _____ Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____ Licenciatura _____
Maestría _____ Doctorado _____

1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- 1.1 La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año. _____
- 1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla. _____
- 1.3 La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. _____
- 1.4 La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. _____
- 1.5 Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido _____
- 1.6 Al planear se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA). _____
- 1.7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este. _____
- 1.8 Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking). _____

B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- 1.9 El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa. _____
- 1.10 Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. _____

2. APROVISIONAMIENTO

A. APROVISIONAMIENTO

- 2.1 Se planifica la compra de materiales y repuestos. _____
- 2.2 Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a los servicios que presta. _____
- 2.3 La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materiales y repuestos necesarios. _____
- 2.4 El criterio principal para seleccionar proveedores de materiales y repuestos es la calidad. _____

B. MANEJO DE INVENTARIOS

- 2.5 Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de materiales y repuestos para no incurrir en faltantes. _____
- 2.6 Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar pérdidas originadas por su deficiente manejo. _____
- 2.7 El control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de materiales y repuestos disponibles. _____
- 2.8 Se compara el inventario físico de materiales y repuestos con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico). _____

C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA

- 2.9 La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de materiales, repuestos y mano de obra. _____
- 2.10 La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras. _____

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

- 3.1 La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo. _____
- 3.2 Las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas. _____

B. SISTEMA DE CALIDAD

- 3.3 Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector. _____
- 3.4 El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su servicio a las mismas. _____
- 3.5 El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en los servicios prestados. Implementando acciones correctivas. _____

4. COMERCIALIZACIÓN

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

- 4.1 La empresa genera un plan de mercado anual y escrito. _____
- 4.2 La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. _____

- 4.3 La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos. _____
- 4.4 La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento. _____
- 4.5 La empresa dispone de información de sus competidores. _____
- 4.6 Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales. _____
- 4.7 En el último año, los servicios nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa. _____
- 4.8 Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente. _____
- 4.9 La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores. _____
- 4.10 La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas. _____

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

- 4.11 El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente. _____
- 4.12 La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente. _____
- 4.13 La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de los productos que ofrece. _____

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

- 4.14 La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente. _____
- 4.15 Los servicios que prestan llegan a tiempo a sus clientes. _____
- 4.16 La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. _____

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

- 5.1 El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. _____
- 5.2 La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente. _____
- 5.3 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad. _____
- 5.4 La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios. _____
- 5.5 Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos. _____
- 5.6 El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, con base en datos confiables. _____

B. ADMINISTRACION FINANCIERA

- 5.7 La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, razones financieras, punto de equilibrio). _____
- 5.8 La empresa conoce la rentabilidad de cada servicio. _____
- 5.9 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas _____

5.10 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos y de sus inversiones en general. _____

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS

5.11 El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas. _____

5.12 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva. _____

5.13 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos. _____

5.14 La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias. _____

5.15 La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos. _____

6. RECURSOS HUMANOS

A. ASPECTOS GENERALES

6.1 La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. _____

6.2 La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos. _____

6.3 Existe una junta directiva que lidere la empresa. _____

6.4 La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, etc.) _____

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL

6.5 La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción. _____

6.6 Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal. _____

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

6.7 Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa. _____

6.8 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia. _____

6.9 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. _____

6.10 La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral. _____

6.11 La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos. _____

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

6.12 La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.). _____

6.13 Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador. _____

6.14 La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo y los documenta. _____

6.15 La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas. _____

7. GESTION AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

- 7.1 En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores. _____
- 7.2 La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas. _____
- 7.3 La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales. _____
- 7.4 La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados. _____

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

- 7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla y comercializa nuevos servicios. _____
- 7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales. _____

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

- 7.7 Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales. _____

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

- 7.8 La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos. _____
- 7.9 La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo. _____

8. SISTEMAS DE INFORMACION

A. PLANEACION DEL SISTEMA

- 8.1 El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable. _____
- 8.2 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos. _____
- 8.3 El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa. _____

B. ENTRADAS

- 8.4 Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa. _____
- 8.5 La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación. _____

C. PROCESOS

- 8.6 Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros. _____
- 8.7 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos. _____

D. SALIDAS

- 8.8 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. _____
- 8.9 La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. _____

Anexo 5 Encuesta empresas sector industrial



Maestría en Administración Encuesta sobre Competitividad de Empresas (Sector Industrial)

Este cuestionario fue diseñado para obtener información sobre la competitividad empresarial de su empresa. Las respuestas son opiniones propias de cada empresa, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Lea cada uno de los enunciados y responda en la línea la que mejor describa su propia situación empresarial. Las alternativas de respuesta se encuentran en escala del 1 al 5, y la interpretación es la siguiente: (1) nunca, (2) pocas veces, (3) regularmente, (4) con bastante frecuencia, (5) siempre.

Ficha de identificación

Nombre de la empresa _____
Domicilio _____ Giro _____
Nombre del encuestado _____
Puesto o cargo _____ Edad _____
Número total de personal en la empresa _____

Marque con una X la respuesta que corresponda

Escolaridad:
Sin estudios _____ Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____ Licenciatura _____
Maestría _____ Doctorado _____

1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- 1.1 La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año. _____
- 1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla. _____
- 1.3 La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. _____
- 1.4 La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. _____
- 1.5 Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido _____
- 1.6 Al planear se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA). _____
- 1.7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este. _____
- 1.8 Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking). _____

B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- 1.9 El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa. _____
- 1.10 Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. _____

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION

- 2.1 El proceso de producción es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos. _____
- 2.2 La empresa formula un programa de adquisición de maquinaria y tecnología. _____
- 2.3 El proceso de producción es suficientemente flexible para admitir cambios en los productos. _____
- 2.4 La planeación de la producción está basada en los pedidos futuros que se esperan. _____
- 2.5 Existen medidas de control para el flujo de la producción desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados. _____
- 2.6 La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de procesar su materia prima o componentes con el fin de disminuir sus costos (integración vertical o subcontratación). _____
- 2.7 La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio. _____

B. CAPACIDAD DEL PROCESO

- 2.8 La empresa conoce la capacidad total de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción. _____
- 2.9 La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción actual. _____

C. MANTENIMIENTO

- 2.10 Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y se lleva un control del mismo. _____
- 2.11 La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos importantes. _____
- 2.12 Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento. _____
- 2.13 La empresa establece como política un programa de mantenimiento preventivo. _____
- 2.14 La empresa se asegura de que la maquinaria sea utilizada de manera óptima con el fin de mejorar su rendimiento. _____
- 2.15 La empresa dispone de un seguro contra incendio, así como de la indemnización adecuada. _____

D. INVESTIGACION Y DESARROLLO

- 2.16 La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera muy importante para su supervivencia. _____
- 2.17 Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción. _____
- 2.18 La empresa se preocupa por investigar sobre nuevas tecnologías que puede aplicar en su proceso productivo. _____
- 2.19 La empresa tiene un programa de adquisición de maquinaria y equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción. _____

E. APROVISIONAMIENTO

- 2.20 Se planifica la compra de materias primas, materiales y repuestos. _____
- 2.21 Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a la producción. _____
- 2.22 La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas. _____
- 2.23 El criterio principal para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es la calidad. _____

F. MANEJO DE INVENTARIOS

- 2.24 Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para no incurrir en faltantes. _____
- 2.25 Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar las pérdidas originadas por su deficiente manejo. _____
- 2.26 El almacenamiento y control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de materiales disponibles. _____
- 2.27 Se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico). _____

G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA

- 2.28 La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado. _____
- 2.29 La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras. _____

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

- 3.1 La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo. _____
- 3.2 Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas. _____

B. SISTEMA DE CALIDAD

- 3.3 Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector. _____
- 3.4 El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su producto y servicio a las mismas. _____
- 3.5 El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en el proceso productivo implementando acciones correctivas. _____
- 3.6 Existen especificaciones técnicas para la selección de materias primas.
- 3.7 Los resultados de las pruebas e inspecciones se documentan a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.

4. COMERCIALIZACIÓN

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

- 4.1 La empresa genera un plan de mercado anual y escrito. _____
- 4.2 La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. _____
- 4.3 La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad. _____
- 4.4 La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento. _____
- 4.5 La empresa dispone de información de sus competidores. _____
- 4.6 Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales. _____
- 4.7 En el último año, los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa. _____

- 4.8 Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente. _____
- 4.9 La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores. _____
- 4.10 La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas. _____

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

- 4.11 El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente. _____
- 4.12 La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente. _____
- 4.13 La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos. _____

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

- 4.14 La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente. _____
- 4.15 El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite. _____
- 4.16 La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. _____

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

- 5.1 El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. _____
- 5.2 La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente. _____
- 5.3 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad. _____
- 5.4 La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios. _____
- 5.5 Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos. _____
- 5.6 El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables. _____

B. ADMINISTRACION FINANCIERA

- 5.7 La empresa realiza con frecuencia presupuestos, de ingresos y egresos; flujos de caja y los analiza. _____
- 5.8 La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto. _____
- 5.9 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, y se analizan las variaciones. _____
- 5.10 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en maquinaria y equipo. _____

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS

- 5.11 El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas. _____
- 5.12 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva. _____
- 5.13 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos. _____

- 5.14 La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias. _____
- 5.15 La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos. _____

6. RECURSOS HUMANOS

A. ASPECTOS GENERALES

- 6.1 La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. _____
- 6.2 La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos. _____
- 6.3 Existe una junta directiva que lidere la empresa. _____
- 6.4 La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, etc.) _____

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL

- 6.5 La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción. _____
- 6.6 Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal. _____

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

- 6.7 Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa. _____
- 6.8 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia. _____
- 6.9 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. _____
- 6.10 La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral. _____
- 6.11 La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos. _____

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- 6.12 La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.). _____
- 6.13 Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador. _____
- 6.14 La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y los documenta. _____
- 6.15 La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas. _____

7. GESTION AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

- 7.1 En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores. _____
- 7.2 La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas. _____
- 7.3 La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales. _____
- 7.4 La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados. _____

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

- 7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos. _____
- 7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales. _____

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

- 7.7 Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales. _____

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

- 7.8 La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos de producción. _____
- 7.9 La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo. _____

8. SISTEMAS DE INFORMACION

A. PLANEACION DEL SISTEMA

- 8.1 El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable. _____
- 8.2 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos. _____
- 8.3 El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa. _____

B. ENTRADAS

- 8.4 Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa. _____
- 8.5 La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación. _____

C. PROCESOS

- 8.6 Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros. _____
- 8.7 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos. _____

D. SALIDAS

- 8.8 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. _____
- 8.9 La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. _____

Anexo 6. Asignación de pesos relativos por cada área en encuesta para Pymes de los sectores comercio y servicios.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	%	N° de Preguntas
A. Proceso de Planeación Estratégica	40%	8
B. Implementación de la Estrategia	60%	2
TOTAL ÁREA	100%	10
2. APROVISIONAMIENTO	%	N° de Preguntas
A. Aprovisionamiento	60%	4
B. Manejo de inventarios	20%	4
C. Ubicación e infraestructura	20%	2
TOTAL ÁREA	100%	10
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	%	N° de Preguntas
A. Aspectos Generales de la Calidad	40%	2
B. Sistema de Calidad	60%	3
TOTAL ÁREA	100%	5
4. COMERCIALIZACIÓN	%	N° de Preguntas
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	60%	10
B. Mercado Nacional: Servicios	20%	3
C. Mercado Nacional: Distribución	20%	3
TOTAL ÁREA	100%	16
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	%	N° de Preguntas
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	40%	6
B. Administración Financiera	40%	4
C. Normas Legales y Tributarias	20%	5
TOTAL ÁREA	100%	15
Número de Preguntas	%	N° de Preguntas
A. Aspectos Generales	20%	4
B. Capacitación y Promoción del Personal	30%	2
C. Cultura Organizacional	30%	5
D. Salud y Seguridad Industrial	20%	4
TOTAL ÁREA	100%	15
7. GESTIÓN AMBIENTAL	%	N° de Preguntas
A. Política Ambiental de la Empresa	30%	4
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	30%	2
C. Concient.yCapac.del Personal en Temas Amb.	15%	1
D. Administración del Desperdicio	25%	2
TOTAL ÁREA	100%	9
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	%	N° de Preguntas
A. Planeación del Sistema	40%	3
B. Entradas	20%	2
C. Procesos	20%	2
D. Salidas	20%	2
TOTAL ÁREA	100%	9
		N° Total de Preguntas
		89

Anexo 7 Asignación de pesos relativos por cada área en encuesta para Pymes del sector industrial.

1. PLANEACION ESTRATEGICA	%	N° de Preguntas
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	40%	8
B. Implementación de la Estrategia	60%	2
TOTAL AREA	100%	10
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	%	N° de Preguntas
A. Planificación y Proceso de Producción	25%	7
B. Capacidad del Proceso	20%	2
C. Mantenimiento Preventivo	12%	6
D. Investigación y Desarrollo	20%	4
E. Aprovechamiento	10%	4
F. Manejo de Inventarios	8%	4
G. Ubicación e Infraestructura	5%	2
TOTAL AREA	100%	29
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	%	N° de Preguntas
A. Aspectos Generales de la Calidad	40%	2
B. Sistema de Calidad	60%	5
TOTAL AREA	100%	7
4. COMERCIALIZACION	%	N° de Preguntas
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	60%	10
B. Mercado Nacional: Servicios	20%	3
C. Mercado Nacional: Distribución	20%	3
TOTAL AREA	100%	16
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	%	N° de Preguntas
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	40%	6
B. Administración Financiera	40%	4
C. Normas Legales y Tributarias	20%	5
TOTAL AREA	100%	15
6. RECURSOS HUMANOS	%	N° de Preguntas
A. Aspectos Generales	20%	4
B. Capacitación y Promoción del Personal	30%	2
C. Cultura Organizacional	30%	5
D. Salud y Seguridad Industrial	20%	4
TOTAL AREA	100%	15
7. GESTION AMBIENTAL	%	N° de Preguntas
A. Política Ambiental de la Empresa	30%	4
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	30%	2
C. Concient. yCapac. del Personal en Temas Amb.	15%	1
D. Administración del Desperdicio	25%	2
TOTAL AREA	100%	9
8. SISTEMAS DE INFORMACION	%	N° de Preguntas
A. Planeación del Sistema	40%	3
B. Entradas	20%	2
C. Procesos	20%	2
D. Salidas	20%	2
TOTAL AREA	100%	9
		N° Total de Preguntas
		110

Referencias

1. Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*. 55(3), 200-124.
2. Aragón, A. & Rubio, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las empresas de estado de Veracruz. España: Universidad de Murcia.
3. Banco de México (2011). Comunicado de prensa: Anuncio de la comisión de cambios. Consultado el 9 de diciembre de 2011 en: <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-cambiar/comision-de-cambios/%7BFAE0C8F7-E1A6-65DD-9E7A-DD75F87FC914%7D.pdf>
4. Banco de México (2011). Comunicado de prensa: Comunicado sobre la política monetaria. Consultado el 5 de diciembre de 2011 en: <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-monetaria/boletines/%7B791040C0-56A5-AAD0-56BA-60A8D13C7FD5%7D.pdf>
5. Blanco, C. (2011). Globalización y Educación. Valencia, España: Universidad de Valencia. Consultado el 20 de agosto de 2011 en: http://www.uv.es/globeduc/globalizacion_y_educacion.htm
6. Cabrera, M., López P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá, Colombia: Universidad Central.
7. Calva, J. (2007). México en el Mundo: inserción eficiente. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
8. Carrasco Hernández, A., & Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Empresas familiares de éxito. (Spanish). *Revista de Empresa*, (22), 20-34. Retrieved from EBSCO host.
9. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) (2002). *Mapa de competitividad*. Cali: Autor.
10. EMAC (2010). Presentación Empreser [diapositivas de Power Point]
11. Escárcega, S. & Stefano, V. (2004). La Ruta Mixteca. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

12. Fondo Monetario Internacional. (2011). Perspectivas de la Economía Mundial, Septiembre 2011: Desaceleración del Crecimiento y Agudización de los Riesgos. Consultado el 07 de diciembre de 2011 en:
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/02/pdf/texts.pdf>
13. Garduño, E. (2004). San Quintín Baja California, en la ruta indígena. La Ruta Mixteca. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
14. González, J., Escalera, M., & Pérez, O. (2010). Construcción del cuestionario para determinar el nivel de Cultura de Calidad en MiEmpresas. Investigación y Ciencia, 18, 39-48.
15. Gurria, A. (2010). Perspectivas OCDE: México, Políticas clave para un Desarrollo Sostenible. OCDE, 19.
16. Hernández René (2001), "Industria y medio ambiente en México y Centroamérica, un reto de supervivencia", Cuadernos de la CEPAL No. 86 (LC/G.2106-P), marzo.
17. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Anexo: Análisis de Altas y Bajas 2009. Consultado el 20 de mayo de 2011 en:
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/default.aspx>
18. Jacobo, Miguel., Cruz, C., & Robledo, M. (2006). Modelo de autogestión para la calidad y el diseño organizacional en la pequeña y mediana empresa. Universidad de Colima.
19. Jaramillo, J. (2008). Propuesta de un modelo de rentabilidad financiera para las EMPRESAS exportadoras en Monterrey, Nuevo León. EMBI: Biblioteca Virtual y Enciclopedia de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Consultado el 28 de abril de 2011 en: <http://www.eumed.net/tesis/2008/jjq/>
20. Lagarde, C. (2011). Comunicado de prensa No. 11/435 (s). Consultado el 07 de diciembre de 2011 en:
<http://www.imf.org/external/spanish/np/sec/pr/2011/pr11435s.htm>
21. Lazzari, L., Camprubi, G., Eriz, M. & Moulia, P. (2007). Análisis de factores vinculados con la supervivencia y desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas

Empresas: Un enfoque lingüístico. Buenos Aires, Argentina: Cuadernos del CIMBAGE.

22. López, P. & Guerrero. A. (2008). La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá Colombia. Consultado el 15 de abril de 2012 de: <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ulibertadores.edu.co%3A8089%2Findex.php%3Fidcategoria%3D2349%26download%3DY&ei=C4ZgUby8EliRiQKdxYGYDg&usq=AFQjCNGCbxXVuW6S6x8dImYEs4I8NbfzTQ&bvm=bv.44770516,d.cGE>
23. López, V., García, C., Osorio, O. & Gómez, M. (2006). Estudio descriptivo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones de las PyME manufactureras de Ensenada B.C. San Luis Potosí: UABC.
24. Membrillo, M. (2006). *Desarrollo de una propuesta para la evaluación de la relación de actividades innovadoras con la competitividad de empresas farmacéuticas mexicanas*. Tesis de grado, Facultad de Química, UNAM.
25. Muñoz, I., Tress, E. & Chaves, A. (2006). El análisis estadístico como un factor de prevención y disminución de riesgo en las micros y pequeñas empresas. San Luis Potosí: Universidad Veracruzana.
26. Naciones Unidas-CEPAL (2001). *Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México: El autor.
27. Noguera, C., & Guerrero, C. (2009). DE CRISIS EN CRISIS: LA EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS GRANDES EMPRESAS MEXICANAS. (Spanish). *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 40(156), 47-75. Retrieved from EBSCO host.
28. Núñez, T., & Méndez, M. (2008). IMPACTO DE LOS CAPITALES HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE LA PYME. (Spanish). *Cuadernos de Administración (01203592)*, 21(35), 229-248. Retrieved from EBSCO host.

29. Pérez, M. (2004). La PyME en el Tolima: Características y problemas En: Revista cuadernos de investigación No. 7 Universidad Corunversitaria Mayo. Pp.37-54.
30. Perfecto, L. (2007). *La búsqueda de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, ubicadas en la región centro de la república mexicana (1995-2005)*. Tesis de grado. Facultad de Economía. UNAM
31. Pomar, S., Rendón, A. & Hernández, R. (2006). La microempresa. Reconociendo su importancia. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de México.
32. Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
33. Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las empresas. *Cuadernos de investigación y divulgación*. Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
34. R. Ramírez, Álvaro (2002). Guía para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Washington D.C. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
35. Ramírez Cedillo, E. (2010). La estabilidad macroeconómica y las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15, 531-547.
36. Regalado, R., (2006). Las MIEMPRESAS en Latinoamérica. EMBI: Biblioteca Virtual y Enciclopedia de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Consultado el 28 de abril de 2011 en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/52.htm>
37. Reynoso, R., Luevanos, V. & Navarro, S. (2006). El proceso administrativo en relación con la permanencia y tamaño de las empresas del sector textil y del vestido en Aguascalientes. San Luis Potosí: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
38. Rodríguez, A. (2004). Empresas al descubierto. En: *Revista Gerente*. No. 79. Bogotá. Febrero. Págs. 26-27.

39. Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las Empresas. (Spanish). Revista de Empresa, (17), 32-47. Retrieved from EBSCO host.
40. Ruiz, G. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Consultado el 20 de octubre de 2011 en: <http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/12/1/images/A539.pdf>
41. Saavedra M. (2010). hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la pyme. Lima: Universidad Autónoma de México.
42. Saavedra, M., Mendoza, J., Vázquez, A., Hernández, M., Hernández, Y., Jiménez, M., & Navarrete, D. (2007). Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de hidalgo. Universidad del estado de hidalgo.
43. Saavedra, María (2010). Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la PyME. Lima, Perú: Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
44. Sandoval, A., & Marín, R. (2008). CESE DE ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CALI (2000-2004): UN ANÁLISIS DE SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL. (Spanish). Cuadernos de Administración (01203592), 21(35), 249-277. Retrieved from EBSCO host.
45. Secretaría de Economía. (2010) ¿Qué son las Empresas? Consultado el 20 de mayo de 2011 en: <http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p>Contacto PyME>.
46. SEDECO (2011). Estratificación e importancia de la clasificación de las Empresas en México. Consultado el 05 de diciembre de 2011 en: <http://www.economia.gob.mx/conocelase/informes-de-evaluaciones-externas/186-empresas/6865-estratificacion-e-importancia-de-la-clasificacion-de-las-empresas-en-mexico>
47. SEDECO (2011). Liderazgos en Baja California. Consultado el 09 de diciembre de 2011 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/estadisticas/index.html>

48. Sepúlveda, J., Meriño, L., Del Rio, J., & García, A. (2010). Metodología para la evaluación del potencial competitivo en pequeñas y medianas empresas basado en el esquema de capacidades internas. *Revista internacional de administración & finanzas*.
49. Sin Autor (2007). Porque muchas empresas fracasan. Recursos para EMPRESAS. Consultado el 28 de abril de 2011 en: <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/813/1/fracaso-Empresas.pdf>
50. Subcontratación en microempresas y pequeñas empresas de Baja California. (Spanish). (2004). *Frontera Norte*, 16(32), 35-62. Retrieved from EBSCO host.
51. Unam. (2011). Política del gasto publico. Consultado el 09 de diciembre de 2011 en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/341/38.htm?s=iste>
52. Zapata, E. (2004). *Las Empresas y su problemática empresarial. Análisis de casos*. Bogotá, Colombia: Revista EAN.