

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS
“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE AUTOSERVICIO
EN LA CIUDAD DE MEXICALI”

PRESENTA

Laura Elvira Peña Sáñez

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Director de Tesis: M.A.I. Loreto María Bravo Zanoguera

Mexicali Baja California, México

Febrero de 2007

RESUMEN

Se realizó un estudio sobre los “Factores que influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de autoservicio en la ciudad de Mexicali”, con la finalidad de determinar aquellos que tienen mayor impacto o peso en las PYMES, para lo cual se diseñó y aplicó un cuestionario a 95 pequeñas y medianas empresas del giro de autoservicio, las cuales se encuentran distribuidas en la ciudad de Mexicali. El cuestionario adicionalmente arrojó resultados para la contestación a las hipótesis planteadas, también permitió conocer diversos aspectos relacionados a la forma operacional de dichas empresas, principalmente en lo que se refiere a la implementación, administración y control de los sistemas de calidad, y el efecto que causan éstos controles sobre el nivel de competitividad a nivel local de las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de los datos obtenidos se determinó que se requiere continuar insistiendo y convenciendo a las PYMES de autoservicio la imperiosa necesidad de implementar o mantener en su caso, los sistemas de calidad, ya que estos serán un factor determinante en los niveles de competitividad que alcancen, y consecuentemente lo anterior les permitirá su permanencia dentro de dicho giro comercial, que en la actualidad se vuelve cada vez más competitivo en la ciudad de Mexicali, debido a la apertura de nuevas tiendas de autoservicio concesionadas muchas de éstas por compañías transnacionales.

ÍNDICE

	Página
AGRADECIMIENTOS	6
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2 HIPÓTESIS	10
1.3 OBJETIVO GENERAL	11
1.3.1 Objetivos particulares	11
1.4 JUSTIFICACIÓN	12
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO	14
2.1 EL ENTORNO DE LAS PYMES	14
2.2 COMPETITIVIDAD	18
2.2.1 Definiciones de competitividad	18
2.2.2 Factores de competitividad	21
2.2.3 Identificación de fuerzas y debilidades	22
2.2.4 La ventaja o estrategias competitivas	23
2.2.5 Niveles de acción para la competitividad	24
2.2.5.1 La empresa y la competitividad sistémica	25
2.2.6 La estrategia, calidad total y benchmarking en las PYMES	27
2.2.6.1 El control de calidad total como estrategia en la competitividad de la empresa	28
2.3 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO Y EN	29

BAJA CALIFORNIA	
2.3.1 Las PYMES en México	29
2.3.1.1 Clasificación de las PYMES	32
2.3.2 Las PYMES en el estado de Baja California	34
2.3.3 Estructura de capital de las PYMES	36
2.3.4 Deficiencia administrativas y financieras delas PYMES	36
2.4 LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO COMO PYMES	37
2.4.1 Definición de tienda de autoservicio	37
2.4.2 Características de tiendas de autoservicio	38
2.4.3 Esquemas de operación de las tiendas de autoservicio	39
2.4.4 La competitividad y las tiendas de autoservicio	40
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1 INTRODUCCIÓN	42
3.2 SUJETOS	44
3.2.1 Secuencia de la investigación	45
3.3 DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3.1 Tipo de estudio	46
3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES	47
3.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO	49
CAPÍTULO 4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1 INTRODUCCIÓN	58
4.2 RESULTADOS	58

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 65

BIBLIOGRAFÍA 68

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a la Universidad Autónoma de Baja California, particularmente a la Facultad de Contabilidad y Administración y a sus directivos, por todo su apoyo brindado en la realización del presente trabajo.

Un reconocimiento especial a mi Familia, quien siempre me mostró su apoyo para finalizar este trabajo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En el mercado internacional compiten no sólo empresas, se confrontan también sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros¹. La Pequeña y Mediana Empresa (PYME), tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países, en México entre el 85 al 90 % de las empresas son pequeñas o medianas². Dado la tendencia globalizadora que se ha venido registrando fuertemente en los últimos años, es necesario que la PYMES en nuestro país entiendan y acepten primeramente el fenómeno y en segundo lugar empiecen a prepararse para ser cada vez más competitivas y puedan entrar en este mundo empresarial con tendencia globalizadora.

En el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales¹.

¹ Hitt Michael A., Administración Estratégica Concepto, Competitividad y Globalización, Internacional, Thomson editores

² Página de Secretaria de economía- Sistema empresarial mexicano. <http://www.secofi-siem.gob.mx/portalsiem>

La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. La eficiencia pasiva no es la experiencia de países como Corea, que ha tenido un buen desempeño en la economía mundial. Leyes, costumbres, lenguaje, hábitos en los negocios y otras peculiaridades nacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la competitividad y del Comercio. Es necesario tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad³

La competitividad aparece como una mezcla de:

- I. Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.
- II. Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.
- III. Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo.

La economía mexicana, tal y como sucede prácticamente en todo el mundo, esta sustentada por las empresas pequeñas y medianas. Dependiendo del tipo de medidores las

³ Porter Michael E., Ventaja Competitiva y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Editorial CECSA

empresas se clasifican por su tamaño, aunque dar una definición de lo que son es muy difícil, pues dependiendo de su giro pueden caer en uno u otro.

El número de PYMES, varía según el criterio de clasificación que se use (empleados o ventas). Siguiendo el criterio de número de empleados, se tiene que existen alrededor de 3 millones de empresas en todo el país, de las cuales 83 mil son pequeñas empresas y 21 mil medianas aproximadamente⁴.

Desde distintos puntos de vista, la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es contundente por su importancia en la generación de valor y riqueza, número de establecimientos, creación de empleos, desarrollo del mercado e integración de cadenas productivas entre otras. Las PYMES no son una moda, son organizaciones que conforman la columna vertebral de la economía nacional. Por tal motivo, es de vital importancia, que se visualicen y aprovechen las grandes oportunidades que estas representan, con el fin de convertirlas, a futuro en el pilar del país. En nuestro país, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) son el sector económico más grande, y en la actualidad estas abarcan entre el 85 % y 90% del total del mercado nacional. Se estima que las PYMES, emplean a más del 42 % de la población económicamente activa y aportan alrededor del 23 % del producto interno bruto. Uno de los beneficios más palpables de las PYMES es su capacidad de generación de nuevos empleos y su contribución al desarrollo regional, con lo que ayudan a fortalecer la base para un crecimiento más equilibrado.

⁴ Página de Secretaria de economía- Sistema empresarial mexicano. <http://www.secofi-siem.gob.mx/portalsiem>

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se plantea en esta propuesta de investigación, surge de la necesidad de contar con un estudio que proporcione información, analice y concluya acerca de todos aquellos factores que influyen en la competitividad de las PYMES proveedoras del consumidor final en la ciudad de Mexicali. La investigación propuesta a realizar se sustenta principalmente en aquellos factores relacionados a la implementación, administración y control de la calidad en la PYMES. Para la realización de este trabajo, se contemplan analizar todas las posibles variables que se correlaciona en forma directa o que tienen mayor impacto en la competitividad a partir de la implementación de un sistema de calidad. Por otra parte se pretende de forma alguna determinar si existe algún parámetro o variable que indique en que casos o situaciones no se acepta la adopción de un sistema de calidad en las PYMES por parte de los administradores o dueños de las mismas. Esta investigación permitirá contar con una serie de recomendaciones que ayuden en la determinación de aquellos factores que mayormente pueden influir en la competitividad de una PYMES y la relación de los mismos con los sistemas de calidad.

1.2 HIPÓTESIS

Las hipótesis de investigación o de trabajo que se plantean, y que se está tratando de probar, las cuales tentativamente pueden ser definidas como explicaciones de esta investigación son las siguientes

H₁: La prioridad en las “PYMES” es únicamente sobrevivir.

- H₂: La implementación, administración y control de un sistema de calidad en las PYMES, se considera que las pueda conducir a adquirir o incrementar su nivel de competitividad a nivel local.
- H₃: La competitividad en las “PYMES”, incrementa el grado de certidumbre de existencia, permanencia y desarrollo.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar y determinar las características de los factores que influyen en la competitividad de las PYMES en la ciudad de Mexicali proveedoras del consumidor final.

1.3.1 Objetivos particulares

- 1) Conocer las características de las empresas de la ciudad de Mexicali, clasificadas como pequeñas y medianas que son proveedoras del consumidor final.
- 2) Conocer el capital humano y la organización con que cuentan.
- 3) Determinar si tienen implementado un sistema de calidad.
- 4) Determinar si los administradores o dueños están concientes de la competitividad que debe tener una empresa de este tipo.

- 5) Determinar si los administradores de las “PYMES” conocen la utilidad y ventajas de contar con un sistema de calidad.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Generalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es común escuchar entre quienes conforman el equipo de socios o administradores que “lo mas importante es que el negocio no se detenga y estar bien con el fisco”. Sin embargo, los dueños o administradores de la gran mayoría de estas empresas no entiende que el contar con un sistema que les garantice un nivel de competitividad les dará una mayor certidumbre de que el negocio o la empresa marchará bien en el futuro. Inclusive que la PYME presentará expectativas de crecimiento y desarrollo en el mercado local en primera instancia. Este sistema propuesto sería bajo la premisa de elaborar un plan estratégico de desarrollo de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, con la finalidad de conquistar mantener y ampliar la participación de la empresa en el mercado. Tal sistema propuesto contempla intrínsecamente la implementación, administración y control de calidad. Se pretende que con estas acciones la empresa logre tener una visión integral que la conduzca a mejorar todos los aspectos de calidad y satisfacción a clientes -incluyendo velocidad de respuesta y servicios.

En base a lo anteriormente expuesto, es evidente que el contar con una caracterización de las pequeñas y medianas empresas desde el punto de vista operacional, involucrando factores relacionados directa e indirectamente con la competitividad y sistemas de calidad, bajo las condiciones empresariales y de entorno económico y social

de la ciudad de Mexicali, permitiría en primer lugar conocer cuál es la forma operativa de las mismas, conocer la metodologías si es que existen de competitividad y de sistemas de calidad que estas posean en diferentes niveles y/o grados, y en segundo lugar, con el desarrollo de dicho trabajo de investigación, se aportará un documento que de a conocer y describa las características de competitividad de las pequeñas y medianas empresas de este tipo de empresas.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 EL ENTORNO DE LAS PYMES

Toda empresa es una parte importante de su medio ambiente que, directa e indirectamente, afecta de manera especial la estructura económica y social de un país. Cualquier organización que carezca de un perfil de trabajo, que todas las empresas requieren para su crecimiento y desarrollo a largo plazo, tiende a desaparecer.

El proceso de apertura económica que viven actualmente los países y en especial los Latinoamericanos, es un llamado a las empresas para adoptar y desarrollar alternativas en un avance sostenido e incorporarlas competitivamente a mercados nacionales e internacionales.

Es ya conocido por muchos el papel que desempeña tanto la mediana como la pequeña empresa en el mundo, además, se piensa que la organización y administración efectiva de este tipo de empresas generaría un potencial de bienestar social y económico insospechado, dado que se podría crear una infraestructura intermedia eficientemente localizada y dirigida. Aunado a todo esto, las decisiones diarias respecto a actividades de administración, mercados, producción, contables y financieras y de recursos humanos, hacen necesario centrar la atención en la forma de administrarlos. Más del 70 % de las empresas que cierran o desaparecen en países avanzados, como por ejemplo Estados

Unidos, obedecen principalmente a factores no adecuados de administración, que se traducen en actividades específicas de las áreas del negocio.⁵

Más del 95 % de las empresas en Latinoamérica son pequeñas y medianas, en todos los sectores de la economía, y su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical en cualquier país, con un potencial para aumentar realmente su riqueza⁶.

México hoy en día es un país diferente y todos los hombres de empresas tienen que aprender cómo superar la nueva realidad.

La administración de las empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad, cada día en aumento, de las actividades, de las operaciones, así como el interrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y donde estarán en un futuro cercano.

El gran reto que se plantea a la empresa moderna mexicana es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas de todos los consumidores se requiere una gran variedad de actividades empresariales.

El futuro de México depende en gran medida de nuestra capacidad para transformar las medianas y pequeñas empresas en organizaciones competitivas, entendiendo por ello la

⁵ Sérvulo Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw-Hill.

⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial ECAFSA

capacidad de producir un producto u ofrecer un servicio que compita con cualquier producto y servicio que proveen los mejores competidores del mundo.⁷

El reto consiste no sólo en atender satisfactoriamente el mercado nacional sino, sobretodo, en tener la capacidad de incrementar las exportaciones para generar así empleos suficientes y un nivel de vida decoroso para todos los mexicanos.

En el mercado internacional compiten no sólo empresas. Se confrontan también sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros⁸.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME), tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países. En México entre el 85 al 90 % de las empresas son pequeñas o medianas⁹. Dado la tendencia globalizadora que se ha venido registrando fuertemente en los últimos años, es necesario que la PYMES en nuestro país entienda y acepten primeramente el fenómeno y en segundo lugar empiecen a prepararse para ser cada vez más competitivas y puedan entrar en este mundo empresarial con tendencia globalizadora.

⁷ Sérvulo Anzola, Administración de Pequeñas Empresas,, Editorial Mc Graw-Hill.

⁸ Porter Michael E., Ventaja Competitiva y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Editorial CECSA

⁹ Página de Secretaría de Economía – Sistema empresarial Mexicano <http://www.secofi-siem.gob.mx/portalsiem>

Del más de medio millón de PYMES que existen actualmente en México, el estado de Baja California alberga aproximadamente 12,000 de ellas, las cuales se encuentran distribuidas en diferentes ciudades, y estas en su conjunto impactan en alto grado la actividad económica del estado.

Dentro de la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas existentes en el estado de Baja California clasificadas como PYMES, se encuentran las tiendas de autoservicio, las cuales como su nombre lo indica brindan al cliente la libertad de escoger personalmente las mercancías que requiere y para lo cual dichas empresas se encuentran seccionadas en diferentes departamentos tales como: abarrotes, perecederos, artículos diversos, etc., Facilitando con ello, que los compradores no tengan problemas en el momento de escoger su mercancía. Otro de los fines de las tiendas de autoservicio es que los compradores no tengan que recurrir a varios establecimientos para adquirir lo que requieren.

Las tiendas de autoservicio se manejan bajo diversos esquemas, algunas de ellas son empresas familiares, algunas otras se manejan bajo el esquema de concesión o franquicias, otras no se manejan bajo el esquema de franquicias (no concesiones), sino que son administradas y pertenecen a una cadena comercial de establecimientos, es decir manejan un esquema de comisionistas. Este esquema se basa en un contrato de comisión mercantil (comisión) sobre ventas.

Con el desarrollo y globalización se considera que el futuro de nuestro país depende en gran medida de la capacidad para transformar las pequeñas y medianas empresas en empresas competitivas, entendiendo por ello la capacidad de producir u ofrecer un servicio

que compita con cualquier producto o servicio que provee los mejores competidores del mundo.

La primera herramienta que una empresa debe implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar a donde quiere ir de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión.

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Ello se debe a que las fuerzas externas, tales como la tecnología, gobierno, cultura, economía, entre otros, han restringido la variedad de oportunidades.

En este trabajo de investigación se analizan las PYMES clasificadas como de autoservicio, desde el punto de vista de los factores principales que influyen en su competitividad, delimitando el la investigación a la ciudad de Mexicali.

Nunca como en la actualidad, el medio de las PYMES ha estado tan lleno de amenazas y oportunidades, es el cambio quien las crea. La competitividad prepara a estas para el cambio, permitiéndoles optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas.

2.2 COMPETITIVIDAD.

2.2.1.- Definiciones de competitividad.

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa.

En el ámbito de la empresa, entendemos la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores" o bien como "la capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos"¹⁰

Desde el punto de vista empresarial la competitividad se puede definir como:

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.
- Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.
- Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.

¹⁰ Página Competitividad \ innovación y Competitividad de las Industrias Culturales y de la Comunicación en Venezuela-Carlos E_ Guzmán Cárdenas.htm.

- Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

En el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales.

La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. La eficiencia pasiva no es la experiencia de países como Corea, que ha tenido un buen desempeño en la economía mundial. Leyes, costumbres, lenguaje, hábitos en los negocios y otras peculiaridades nacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la competitividad y del Comercio. Es necesario tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad.

La clave para competir con éxito radica principalmente en que exista en toda organización la cultura de ofrecer algo diferente y mejor que la competencia, si se quiere captar el mercado y permanecer en el largo plazo¹¹.

La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la plantación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a donde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión.

¹¹ David Noel Ramírez Padilla- Mario A. Cabello Garza, “Empresas Competitivas” Mc Graw-Hill.

2.2 Factores de competitividad.

Los factores básicos de la competitividad son los que impactan en forma directa en la preferencia del cliente, y por tanto en la participación del mercado. Esto se logra mediante un estudio respecto a la opinión de los clientes actuales y potenciales sobre ciertos factores por los que prefieren un negocio con respecto a sus competidores a través de encuestas a clientes actuales y potenciales, validando los factores básicos de competencia visitando las instalaciones del negocio analizando sus productos platicando con el personal clave.

Al realizar este proceso las organizaciones serán capaces de identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fuerza en contraste con la de sus competidores y las recomendaciones que habrán de reforzar esos factores básicos.

En la siguiente tabla se muestran los factores básicos de competencia determinados por clientes que son últimos consumidores.

Factores básicos de competencia	Descripción	Características
Calidad	Es el estado físico y clase del producto perecedero.	Tamaño, grado de madurez y coloración
Precio	El valor monetario del producto.	Competitivos y

		accesibles.
Servicio	Es el apoyo prestado por el personal del establecimiento al cliente	Atención de primera, trato excelente del personal, rapidez.
Frescura	Es la etapa perfecta en la que se encuentra el producto excelente para su consumo.	Temperatura, sabor y coloración.
Higiene y limpieza	La atención y manejo de los productos de acuerdo con las especificaciones de cuidado e higiene.	Limpieza del lugar donde este ubicado, presentación del empaque.

2.3.- Identificación de fuerzas y debilidades.

Dentro de la etapa que implica saber bien *donde se ubica la empresa*, un proceso vital es el análisis de los factores básicos de competencia que permite identificar las fuerzas y debilidades de un negocio.

Ésto se lleva a cabo tomando como base los resultados de competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización. Lo cual permitirá orientar las estrategias del negocio amortiguar el impacto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fuerzas. Por otro lado, se debe mantener y acrecentar las fuerzas detectadas en la empresa.

2.4 La ventaja o estrategias competitivas.

Una de las principales acciones que se deben realizar dentro de lo que implica la competitividad de las empresas, dependiendo del tipo de esta, son sus estrategias o ventajas de competitividad que utilice en el mercado frente a sus competidores.

La ventaja competitiva se origina fundamentalmente del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja o estrategias competitivas:

- Liderazgo en el costo

- Diferenciación.

Liderazgo en el costo, implica ser el proveedor de menor costo en su sector, si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo en el costo general, será entonces un ejecutor en el promedio de su sector, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector.

La segunda estrategia es la diferenciación, en la cual una empresa busca ser única en su sector junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos de muchos compradores en el mercado perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en producto mismo, el sistema de entrega por el medio en el cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores¹²

2.5.- Niveles de acción para la competitividad.

La competitividad aparece como una mezcla de:

- IV. Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.

- V. Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.

- VI. Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo.

¹² Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Ed. CECSA

La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

- ❖ El nivel micro, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.
- ❖ El nivel meso correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad.
- ❖ El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño.
- ❖ El nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por tanto es sistémica.

2.5.1.- La empresa y la competitividad sistémica.

En la actualidad las empresas está mejorando y cambiando significativamente, día a día, y por tanto debe alcanzar las metas económicas y comerciales que se propongan, esto

también incluye a la PYMES, y al mismo tiempo deben de cumplir con los aspectos siguientes:

- ❑ Sea respetuosa del medio ambiente: ecológicamente sostenible y no basada en el deterioro del patrimonio natural. Con base en la utilización de los recursos no renovables de manera eficiente, conservando los recursos renovables y sin exceder las capacidades de asimilación de desechos de los ecosistemas.
- ❑ Promueva la conservación y mejoramiento de la eficiencia en el uso de energía e incentive el uso del gas natural y de fuentes de energías nuevas y renovables.
- ❑ Esta basada en factores estructurales no circunstanciales, de carácter permanente, y no por ejemplo, en la fijación de salarios por debajo de la productividad de la mano de obra, en una política de paridad cambiaria temporal, o de subsidios, que le darían una dimensión y durabilidad no legítima.
- ❑ Genere mucho valor agregado sobre los insumos básicos de la producción y mejore la inserción de la economía nacional en el entorno internacional.
- ❑ Sea incluyente de toda la sociedad, y en particular de sus grupos y segmentos más pobres.

- Respete el marco normativo existente e incorpore pautas de comportamiento sustentadas en una ética sostenible, clara y socialmente aceptable a nivel nacional e internacional.

2.6.- La estrategia, calidad total y benchmarking en las PYMES.

El pensamiento estratégico en los negocios es la adecuación de las oportunidades de una compañía con sus recursos a fin de desarrollar un curso de acción que conduzca al éxito. El patrón de pensamiento implicado considera la competencia técnica diferencial de una compañía y las capacidades de su cadena de valor (proveedores y distribuidores de sus bienes y servicios) así como los recursos disponibles para respaldar las decisiones. La asignación de recursos sigue a la consideración cuidadosa de aquellos factores relacionados con los competidores y con el análisis complementario de los riesgos técnicos y empresariales asociados con las diferentes opciones de desarrollo del producto y el mercado.

Este enfoque del pensamiento estratégico puede ser definido como un conjunto de consideraciones que entra en una jerarquía natural de metas, estrategia y acción. Las metas (visión del futuro alcanzable) están en el vértice de esta jerarquía y son el resultado de la dirección estratégica lo que la organización se compromete a lograr. La estrategia, el centro de la estructura, lleva a cabo las acciones para alcanzar dichas metas; los planes para dichas acciones son el mapa que indica la ruta del presente al futuro.

Una acción, parte de la base de la jerarquía, es un conjunto específico de tareas que transforman la estrategia en realidad. Esta estructura jerárquica proporciona un modelo básico para el despliegue estratégico o político dirigido desde los niveles superiores de la compañía, mediante la utilización de un esquema de tres niveles. El nivel superior representa al equipo de dirección de la empresa; el nivel medio representa a todas las gerencias medias; el tercer nivel representa la acción de los equipos operativos -los individuos que ponen en práctica los planes.

2.6.1 El control de calidad total como estrategia en la competitividad de la empresa.

El control total de la calidad es una estrategia importante utilizada por la empresa para ser competitiva. En esta estrategia podemos encontrar tres factores importantes¹³:

- Un cambio de actitud.

- Una nueva marco de referencia

- Una nueva filosofía.

El cambio de actitud se refiere al momento en que entra en acción el departamento de calidad, es decir, desde el inicio del proceso. El cambio de actitud significa que todos en la empresa hacen la calidad, no solo el departamento de control de calidad.

¹³ James R. Evans, Administración y Control de la calidad, Cuarta Edición, Thomson Editores

Siempre deben de satisfacer las necesidades del cliente, la empresa debe recordar que lo importante es escucharlo y, darle un buen servicio. De esto depende que la empresa se mantenga en el mercado. Esto se aplica también dentro de la empresa, con los clientes internos.

2.3 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO Y EN BAJA CALIFORNIA

2.3.1 Las PYMES en México.

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana empresa.

La pequeña industria, surgida antes de que se originará el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir, ornamentales, etc. Así, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas. En México, desde el

periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etcétera.

Antes de 1970, surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, la del jabón y otras empresas que en esa época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de que éstas, ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato¹⁴.

Después de la revolución mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial (que crece y desarrolla permanentemente) es la pequeña y mediana industria.

En el año de 1930, respecto a centros industriales, la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12 % del total de la industria de transformación, en tanto que el 86 % correspondía a talleres y artesanías.

En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25 %, en tanto que talleres y artesanía sufría una reducción a 71.9 %. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8 % y los talleres y artesanías el 51.9 %. En 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7 % y los talleres y artesanías el 42.8 %. Para

¹⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. ECAFSA

1965 la misma pequeña y mediana industria, ascendió a 56.8 %, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8 %.

En el censo industrial de 1971 reportó un total de 118740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4 % son industrias menores y pequeñas, el 34.92 % talleres y artesanías y solo el 0.44 % equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos¹⁵.

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por los tamaños y niveles, se puede mencionar lo siguiente:

- a) La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- b) El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeños industria y, de éstos al nivel de mediana industria y finalmente a grande industria, es decir, lo que en el año de 1930 era industria artesanal o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, y lo que era mediana industria se convirtió en grandes empresas.

¹⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. ECAFSA

2.3.1.1 Clasificación de las PYMES.

La economía mexicana, tal y como sucede prácticamente en todo el mundo, esta sustentada por las empresas pequeñas y medianas. Dependiendo del tipo de medidores las empresas se clasifican por su tamaño, aunque dar una definición de lo que son es muy difícil, pues dependiendo de su giro pueden caer en uno u otro. Si se considera el número de personal empleado o el volumen de ventas, dos empresas de las mismas características podrían caer en distintos extremos de la frontera. La mejor forma de decir cuál empresa es pequeña, mediana o grande, es atendiendo, a su capacidad administrativa, entendiendo por esto la capacidad del cuerpo directivo para actuar estratégicamente, planear y revisar la gestión adecuándola a la realidad y al entorno del momento. Obviamente esta es una forma subjetiva de medición, pues no se cuantifica su operación, haciendo difícil ubicarlas.

La tabla siguiente, presenta una clasificación de las pequeñas y medianas empresas de acuerdo al número de empleados, realizada por la Secretaría de Economía¹⁶.

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA	101 - 500	21 - 100	51 - 100

¹⁶ Pagina de Secretaria de Economía- Sistema empresarial mexicano, <http://www.secofisiem.gob.mx/portalsiem>

EMPRESA			
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

El número de PYMES, varía según el criterio de clasificación que se use (empleados o ventas). Siguiendo el criterio de número de empleados, se tiene que existen alrededor de 3 millones de empresas en todo el país, de las cuales 83 mil son pequeñas empresas y 21 mil medianas aproximadamente¹⁷

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación, la composición por tamaño y sector (participación porcentual) de las PYMES en México, se muestra en la tabla siguiente:

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

Desde distintos puntos de vista, la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es contundente por su importancia en la generación de valor y riqueza, número

¹⁷ Pagina de Secretaria de Economía- Sistema empresarial mexicano, <http://www.secofisiem.gob.mx/portalsiem>

de establecimientos, creación de empleos, desarrollo del mercado e integración de cadenas productivas entre otras. Las PYMES no son una moda, son organizaciones que conforman la columna vertebral de la economía nacional. Por tal motivo, es de vital importancia, que se visualicen y aprovechen las grandes oportunidades que estas representan, con el fin de convertirlas, a futuro en el pilar del país. En nuestro país, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) son el sector económico más grande, y en la actualidad estas abarcan entre el 85 % y 90% del total del mercado nacional. Se estima que las PYMES, emplean a más del 42 % de la población económicamente activa y aportan alrededor del 23 % del producto interno bruto. Uno de los beneficios más palpables de las PYMES es su capacidad de generación de nuevos empleos y su contribución al desarrollo regional, con lo que ayudan a fortalecer la base para un crecimiento más equilibrado¹⁸.

2.3.2 Las PYMES en el estado de Baja California.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación¹⁹ el número de PYMES, por identidad federativa en nuestro país se muestra en la tabla siguiente:

ESTADO	EMPRESAS
AGUASCALIENTES	<u>5,818</u>
BAJA CALIFORNIA	<u>11,674</u>
BAJA CALIFORNIA SUR	<u>6,472</u>
CAMPECHE	<u>3,211</u>
COAHUILA	<u>7,493</u>
COLIMA	<u>1,957</u>

¹⁸ Pagina de Secretaria de Economía- Sistema empresarial mexicano, <http://www.secofisiem.gob.mx/portalsiem>

¹⁹ Diario Oficial de la Federación del día 30 de marzo de 1999

CHIAPAS	<u>3,202</u>
CHIHUAHUA	<u>23,823</u>
DISTRITO FEDERAL	<u>102,691</u>
DURANGO	<u>3,124</u>
GUANAJUATO	<u>21,730</u>
GUERRERO	<u>4,539</u>
HIDALGO	<u>21,106</u>
JALISCO	<u>73,118</u>
ESTADO DE MÉXICO	<u>62,039</u>
MICHOACÁN	<u>11,501</u>
MORELOS	<u>6,195</u>
NAYARIT	<u>7,871</u>
NUEVO LEÓN	<u>24,374</u>
OAXACA	<u>4,897</u>
PUEBLA	<u>13,000</u>
QUERÉTARO	<u>4,647</u>
QUINTANA ROO	<u>21,867</u>
SAN LUIS POTOSÍ	<u>10,729</u>
SINALOA	<u>13,660</u>
SONORA	<u>11,435</u>
TABASCO	<u>2,372</u>
TAMAULIPAS	<u>17,598</u>
TLAXCALA	<u>6,528</u>
VERACRUZ	<u>25,833</u>
YUCATÁN	<u>17,545</u>
ZACATECAS	<u>7,021</u>
TOTAL	559,070

Como se puede observar en el estado de Baja California, existen aproximadamente 11,674 empresas clasificadas como PYMES, localizadas en mayor número en las ciudades de Mexicali, Tijuana, Ensenada y Tecate. Por ser las principales áreas poblacionales del Estado.

2.3.3.- Estructura de capital de las PYMES.

Las pequeñas y medianas empresas en nuestro país carecen de capitales de aportación suficientes para el nivel de actividad que detentan; son creadas por la capacidad negociadora e ingenio de sus iniciadores, sobre líneas crediticias de proveedores o, en muchas ocasiones, con recursos provenientes del agio²⁰. La capacidad de maniobra financiera es reducida, pues está sujeta a los restringidos flujos de efectivo operativo y a la generación de utilidades, las que, dependiendo del sector de negocio, pueden ser magras.

2.3.4.- Deficiencias administrativas y financieras de las PYMES.

La PYMES, al tener una estructura organizacional endeble carecen de puestos definidos y de procedimientos de operación; no planean, sino que son empresas reactivas al entorno y seguidoras de los líderes de su industria; la capacidad de administrar, supervisar y controlar es muy restringida. Paralelamente, sus condiciones administrativas no le dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita así como accesible.

²⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Revista Contaduría Pública, septiembre 2001 año 30 no. 349

El crédito disponible para las pequeñas y medianas empresas es escaso y caro, casi inalcanzable por su costo y garantías.

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen sus estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado.

Para que estas características organizacionales existan, es necesario que haya control²¹

2.4.- LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO COMO PYMES.

2.4.1 Definición de tienda de autoservicio.

Dentro de la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas existentes en el estado de Baja California clasificadas como PYMES, se encuentran las tiendas de autoservicio, las cuales como su nombre lo indica:

Brindan al cliente la libertad de escoger personalmente las mercancías que requiere y para lo cual dichas empresas se encuentran seccionadas en diferentes departamentos tales como: abarrotes, perecederos, artículos diversos, etc., facilitando con ello, que los compradores no tengan problemas en el momento de escoger su mercancía.

²¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill

Otro de los fines de las tiendas de autoservicio es que los compradores no tengan que recurrir a varios establecimientos para adquirir lo que requieren.

2.4.2.- Características de tiendas de autoservicio.

1. El cambio continuo, así como la gran variedad de líneas y departamentos en mercancía que maneja una tienda al detalle responde directamente al cambio de las necesidades de los clientes.
2. La extensa variedad de artículos en muchas de las líneas o departamentos que se manejan.
3. La gran variedad de artículos que se manejan en las ventas, en relación con el relativo bajo valor en pesos de dicha venta.
4. El nivel de servicio que se le debe de otorgar al cliente, ocasionado por el efectuar las ventas al último consumidor.
5. La ausencia de productos estándar que permiten planear o anticipar compras con el uso de estadísticas anteriores.
6. El periodo tan corto relativo; durante el cual la mayoría de la mercancía se puede vender a los precios originales y por lo tanto ser más redituales.
7. El gran número de empleados que tratan directamente con los consumidores finales.

8. El hecho de que día a día el contacto de los clientes de las tiendas son en mayor parte con los empleados, en lugar de tratar con personal administrativo.
9. El hecho de que las utilidades de la compañía dependen en forma más directa de la actitud de sus empleados con los clientes; en comparación con la industria donde los obreros están bajo supervisión estrecha y no tienen contacto con los consumidores finales.
10. La dificultad de manejar un adecuado control en la inversión de los inventarios.²²

2.4.3 Esquemas de operación de las tiendas de autoservicio.

Las tiendas de autoservicio de manejan bajo diversos esquemas, algunas de ellas son empresas familiares, algunas otras se manejan bajo el esquema de concesión o franquicias, otras no se manejan bajo el esquema de franquicias (no concesiones), sino que son administradas y pertenecen a una cadena comercial de establecimientos, es decir manejan un esquema de comisionistas. Este esquema se basa en un contrato de comisión mercantil (comisión) sobre ventas.

²² L.A.E. Sion Soffer Ezra, El Sistema detallista sus aspectos operativos, contables, financieros y fiscales., Ediciones Fiscales Isef, S.A.

2.4.4 La competitividad y las tiendas de autoservicio.

La competitividad es muchas veces un término abstracto que no se entiende por la totalidad de las personas que manejan las tiendas de autoservicio (propietarios, gerentes y administradores), sin embargo la mayoría de ellos en forma inconsciente realizan acciones que son parte de la competitividad, por ejemplo conocen en forma aproximada, el número de personas (empresas) que se dedican a lo mismo que él, y que potencialmente sirven a los mismos clientes. También toman en cuenta donde están ubicados sus competidores y cuanto le afectan los precios y políticas de éstos. Así mismo conocen a las personas (proveedores) que le venden los insumos y productos necesarios y en donde se encuentran localizados los mismo. Todas estas acciones que realizan en diferentes grados, deben de ser dirigidas hacia un mismo fin, y en forma ordenada, debido a que en la actualidad la tendencia globalizadora y neoliberal, de competencia furiosa, que gradualmente se esta registrando en nuestro país (México) exigirá a cada organización ya sea pequeña o mediana, definir cuáles son sus diferencias competitivas para fortalecerlas hasta convertirlas en los artífices del éxito empresarial.

Si las tiendas de autoservicio, sin importar su tamaño, no son competitivas, en los aspectos de:

- ❑ Calidad.
- ❑ Precio.
- ❑ Volumen.

- ❑ Oportunidad.
- ❑ Tecnología.
- ❑ Servicio al cliente.
- ❑ Valor agregado.
- ❑ Penetración del mercado.

Lo más seguro es que desaparezcan o sobrevivan difícilmente, y en poco tiempo dejarán su lugar a quien sí desea ser competitivo.

Una premisa irrefutable de las tiendas de autoservicio como PYMES, es reconocer que su entorno se vuelve cada vez más competitivo, debido a que en las zonas fronterizas como lo es Baja California, ya se han iniciado a establecer una serie de establecimientos del tipo de autoservicio (concesionados) de cadenas extranjeras, y si las PYMES de autoservicio mexicanas desean sobrevivir, deberán adaptarse a los cambios en forma rápida y eficiente. Los cambios son procesos difíciles y complejos que no solo implican la actitud de querer cambiar, sino también el riesgo de intentar hacerlo.

Debido a lo anterior, se considera importante el conocer y evaluar el grado de sensibilidad o de impacto de los factores que influyen en la competitividad (competencia) de las PYMES como tiendas de autoservicio, con la finalidad de poder recomendar acciones que ayuden a éstas a permanecer dentro de un ambiente competitivo, tal como lo indica la tendencia que se está viviendo en todos los sectores empresariales en nuestro país y en el resto del mundo.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

La economía mexicana, tal y como sucede prácticamente en todo el mundo, está sustentada por las empresas pequeñas. El número de PYMES, varía según el criterio de clasificación que se use (empleados o ventas). Siguiendo el criterio de número de empleados, se tiene que existen alrededor de 3 millones de empresas en todo el país, de las cuales 83 mil son pequeñas empresas y 21 mil medianas aproximadamente

Desde distintos puntos de vista, la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es contundente por su importancia en la generación de valor y las PYMES son organizaciones que conforman la columna vertebral de la economía nacional. Por tal motivo, es de vital importancia, que se visualicen y aprovechen las grandes oportunidades que estas representan, con el fin de convertirlas, a futuro en el pilar del país.

Las pequeñas y medianas empresas en nuestro país carecen de capitales de aportación suficientes para el nivel de actividad que detentan; son creadas por la capacidad negociadora e ingenio de sus iniciadores, sobre líneas crediticias de proveedores, etc.

Resulta necesario contar con un estudio que analice, y determine las características de los factores que influyen en la competitividad de las PYMES de autoservicio en la ciudad de Mexicali

La investigación propuesta a realizar se sustenta principalmente en aquellos factores relacionados a la implementación, administración y control de la calidad en la PYMES. Para la realización de este trabajo, se contemplan analizar todas las posibles variables que se correlaciona en forma directa o que tienen mayor impacto en la competitividad a partir de la implementación de un sistema de calidad. Por otra parte se pretende de forma alguna determinar si existe algún parámetro o variable que indique en qué casos o situaciones no se acepta la adopción de un sistema de calidad en las PYMES por parte de los administradores o dueños de las mismas.

Con la investigación se determinaran los factores básicos de la competencia que impactan en forma directa en la preferencia del cliente, y por tanto en la participación del mercado.

El tipo de estudio que se pretende realizar es explicatoria, y descriptiva primordialmente, pero no se descarta que de obtener información suficiente de la aplicación de los cuestionarios, puedan surgir algunas razones o causas que puedan considerarse como pertenecientes a una investigación explicativa.

Los objetivos de la investigación son la identificación y características de los factores y elementos relacionados con la competitividad de las empresas pequeñas y medianas de autoservicio en la ciudad de Mexicali, y a partir de aquí describir las formas de conducta y actitudes de comportamiento de las PYMES. Así mismo se contempla definir y

corroborar las posibles interrelaciones entre las variables asociadas a tal investigación y de existir se realizará una explicación de éstas.

3.2 SUJETOS

- **Características para definir la mediana y pequeña empresa.**

Se pueden considerar como características sobresalientes las siguientes:

- Una empresa pequeña o mediana
- Pertenezca al giro de autoservicio
- La administración de la empresa es independiente, generalmente los gerentes son los propietarios del negocio.
- El capital de la empresa generalmente es proporcionado por una persona o por un grupo pequeño de personas.
- El radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.
- Otras características comunes:
 - Los fondos de la empresa se originan por inversiones provenientes del propietario, familiares y amigos.
 - El crecimiento de la empresa se genera principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.

3.2.1 Secuencia de la investigación

Con la investigación se determinaran los factores básicos de la competencia que impactan en forma directa en la preferencia del cliente, y por tanto en la participación del mercado. Esto se logra mediante un estudio respecto a la opinión de los clientes actuales y potenciales sobre ciertos factores por los que prefieren un negocio con respecto a sus competidores a través de encuestas a clientes actuales y potenciales, validando los factores básicos de competencia visitando las instalaciones del negocio analizando sus productos platicando con el personal clave.

Al realizar este proceso las organizaciones serán capaces de identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fuerza en contraste con la de sus competidores y las recomendaciones que habrán de reforzar esos factores básicos.

Se tiene contemplado principalmente a partir de dos tipos de fuentes de información:

- Aplicación de cuestionario
- Entrevistas personalizadas,

Los cuestionarios serán aplicados a las tiendas de autoservicios en la ciudad de Mexicali, donde los sujetos de estudio serán las tiendas clasificadas como de autoservicio, en especial del tipo que se mencionan a continuación:

- OXXO
- A M PM
- SUPERCHEAP
- ETC

Seleccionando estos de acuerdo a su localización, es decir se realizará una zonificación de la ciudad donde serán aplicados, lo anterior con la finalidad de tener información de la mayor parte de la ciudad de Mexicali.

En lo referente a las entrevistas personalizadas, se pretende realizar una cantidad considerable (número a definir) con personas relacionadas al estudio, manejo, administración de las PYMES en Mexicali.

Una vez reunida la información se procederá a elaborar una codificación de los datos y elaborando una base para posteriormente procesar la información en un programa estadístico, así obtener información suficiente para el análisis del problema a investigar.

3.3 DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se pretende realizar es explicatorio y descriptiva primordialmente, ya que uno de los objetivos es la identificación y características de los factores y elementos relacionados con la competitividad de las empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Mexicali, y a partir de aquí describir las formas de conducta y

actitudes de comportamiento de las PYMES. Así mismo se contempla definir y corroborar las posibles interrelaciones entre las variables asociadas a tal investigación y de existir se realizará una explicación de éstas.

3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES

La definición conceptual y operacional de las variables para este trabajo de investigación se realizó a partir del planteamiento de las tres hipótesis de investigación o de trabajo, siendo estas las que se presentan a continuación:

H₁: La prioridad en las “PYMES” es únicamente sobrevivir.

VARIABLES:	Definición conceptual:	Definición Operacional:
Prioridad	Preferencia, primacía.	Revisión de la documentación existente sobre la organización y a planeación estratégica de la empresa.
Sobrevivir	Vivir uno más que otro o después de un determinado suceso o plazo.	Revisión de la documentación existente sobre la organización y a planeación estratégica de la empresa.

H₂: La implementación, administración y control de un sistema de calidad en las PYMES, no se considera, que las pueda conducir a adquirir o incrementar su nivel de competitividad a nivel local.

VARIABLES:	Definición conceptual:	Definición Operacional:
Implementar	Llevar a cabo, realizar. Aplicar poner en práctica.	Verificar que el sistema se tiene implementado.

Sistema de calidad	Conjunto de reglas, procedimientos, normas y sistemas encaminados a la administración y control de la calidad	Verificación de documentos y/o procedimientos existentes de reglas, y métodos de calidad.
Aseguramiento	Seguro. Afirar garantizar.	Verificación de los sistemas, reglas, y procedimientos de calidad
Permanencia	Inmutabilidad, duración constante.	Verificación del tiempo o periodo de trabajo de la empresa.
Crecimiento	Acción y efecto de crecer, aumento.	Comparación y revisión de los volúmenes de venta de la empresa.
Competitividad	Lo que es capaz de competir, es decir contender entre si los que aspiran empeñosamente a una misma cosa, o igualar en la perfección o en las propiedades.	Medición de la satisfacción del cliente, y de la cuantificación del número de operaciones que brinda la empresa.

H₃: La competitividad en las “PYMES”, incrementa el grado de certidumbre de existencia, permanencia y desarrollo.

VARIABLES:	Definición conceptual:	Definición Operacional:
Competitividad	Lo que es capaz de competir, es decir contender entre si los que aspiran empeñosamente a una misma cosa, o igualar en la	Medición de la Satisfacción del cliente, y cuantificar el volumen de operaciones en empresa.

	perfección o en las propiedades.	
Incrementar	Calidad de posible. Aptitud, potencia u ocasión para ser o existir las cosas.	Medición o cálculo de ocurrencia de un evento o experimento
Existencia	Tener ser real, Durar permanecer.	Verificación del tiempo de trabajo de la empresa.
Permanencia	Inmutabilidad, duración constante.	Revisión de los planes estratégicos y/o de desarrollo de la empresa.
Desarrollo	Acción y efecto de crecer, aumentar	Medición o verificación de desarrollo o expansión, y de los volúmenes o cantidades de ítem vendidos.

3.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO

A continuación se presenta el instrumento de medición que se aplicó en 95 empresas PYMES del ramo de autoservicio como lo son principalmente: OXXOS, AM PM, SUPERCHEAP, y algunas otras más. Esta encuesta se diseñó con la finalidad principal de obtener información que ayude a dar respuesta con cierto nivel de confianza a las hipótesis planteadas en este trabajo, la encuesta esta conformada por 38 preguntas, desde información general de la empresa, datos del entrevistado, aspectos de calidad, competitividad , etc.

Por otra parte durante la aplicación de la encuestas se realizaron entrevistas informales con e personal que laboraba en dichas pequeñas y medianas empresas, desde los empleos hasta el encargado y en algunos casos el gerente.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINSTRACIÓN

Cuestionario

Investigación sobre los Factores que influyen en la Competitividad de las pequeñas y medianas empresas de autoservicio en la ciudad de Mexicali.

1. Tipo de empresas:

a) Autoservicio

b) Otras _____

2. Nombre de la empresa _____

3. Dirección _____

4. Nombre del entrevistado _____ años _____ 5. Sexo M () F ()

6. Edad _____ (años)

7. Grado máximo de estudios

a) Primaria

c) Preparatoria

e) Otros

b) Secundaria

d) Universidad

8. Tiempo laborando en la empresa _____

9. Puesto desempeñado _____

10. Tiempo desempeñando puesto _____

11. Puesto anterior _____

12.- ¿Tiene usted idea de cuántas empresas aproximadamente como la suya existen en Mexicali?

a) Si: () Cuántas?: _____

b) No: ()

13.- ¿Pertenece usted a alguna asociación o cámara?

a) SI: () Cuál?:_____

c) NO: ()

14.- ¿Pertenece a alguna asociación de pequeñas y /o medianas empresas?

a) SI () b) NO ()

15.- ¿Los servicios que ofrece su empresa son de calidad?

a) Sí Por qué_____

b) No

16.- ¿En su opinión la calidad es?

a) Precio

b) Servicio

c) Satisfacción del cliente

d) Utilidad

e) Ninguna de éstas

f) Cuál_____

17.- ¿Tiene usted implementado un sistema de calidad en su negocio?

a) SI () C) ¿Cuál?_____

b) NO ()

18. Determine el grado de afectación que implican los siguientes factores competitivos en el éxito de desempeño de su negocio

a) Competencia externa

Ningún obstáculo

Algún obstáculo

Obstáculo importante

b) Relaciones laborales

Ningún obstáculo

Algún obstáculo

Obstáculo importante

c) Niveles de capacitación del recurso humano

Ningún obstáculo Algún obstáculo Obstáculo importante

d) Necesidades de modernización

Ningún obstáculo Algún obstáculo Obstáculo importante

e) Acceso a capital o recursos financieros

Ningún obstáculo Algún obstáculo Obstáculo importante

f) Costos internos

Ningún obstáculo Algún obstáculo Obstáculo importante

g) Calidad

Ningún obstáculo Algún obstáculo Obstáculo importante

h) Atención y satisfacción al cliente

Ningún obstáculo Algún obstáculo Obstáculo importante

19. ¿ Quién es su competencia? _____

20. ¿Qué elementos le favorecen a la empresa sobre su competencia ? Enumérelas de acuerdo a su importancia, del más importante (1) al menos importante (6).

a) Ubicación ()

b) Precio ()

- a) Vender más que la competencia
- b) Ser más famoso que la competencia
- c) Tener más calidad que la competencia
- d) Otros_____

27. ¿Sabe usted que el gobierno federal tiene una página en Internet donde ofrece asesorías y ayuda gratuita a pequeños y medianas empresas sobre temas de calidad, benchmarking.

- a) Si: ()
- d) No: ()

28. ¿En la actualidad se está aplicando alguna Planeación Estratégica?

- a) Si: ()
- b) No: ()
- c) Hace cuánto tiempo

29. ¿Se han tenido cambios con la implementación estratégica?

- a) Si Cuáles?_____
- b) No

30.- ¿Realiza inventarios?

- a) Si: ¿Con qué frecuencia?_____
- b) No

31.- ¿Tiene automatizados sus sistemas de inventarios?

- a) Si: c) En programa de computación
- b) No d) Otros ¿Cuál?_____

32.- ¿A realizado un análisis de sus ventas en cuanto a la demanda de productos preferidos por marcas por parte de sus consumidores?

- a) Si: ¿Cómo lo realiza?_____
- _____
- b) No

33. ¿ Ha usted realizado alguna encuesta entre sus clientes para conocer sus preferencias, opinión del servicio y sugerencias para mejorar este?

- a) Si: () ¿Cómo la realiza?_____
- b) No: ()

34.- ¿Realiza usted algún proceso para la selección del personal contratado?

- a) Si: ¿Cómo la realiza?_____
- b) No

35. ¿Tiene usted algún sistema implementado de incentivos para los empleados en base a una evaluación del desempeño?

- a) Si: ()
- b) No: ()
- d) ¿Cómo la realiza?_____
- _____
- _____

36. ¿Ha usted realizado un análisis de cuáles pueden ser sus mejores y más adecuados proveedores?

- a) Si: ¿Cómo lo hace?_____
- b) No

37. ¿Realiza reuniones periódicas con sus empleados para discutir problemas, propuestas o alguna situación relacionada con el funcionamiento de la empresa?

- a) Con una frecuencia de cada 7 días
- b) Con una frecuencia de cada 15 días
- c) Con una frecuencia de cada 30 días
- d) 2 al año
- e) No realiza

38. ¿Cuál(es) son los principales problemas a los que enfrenta su empresa?

- a) Robos
- b) Delincuencia
- c) Bajas utilidades
- d) Competencia
- e) Auditorias
- f) Impuestos

CAPÍTULO 4

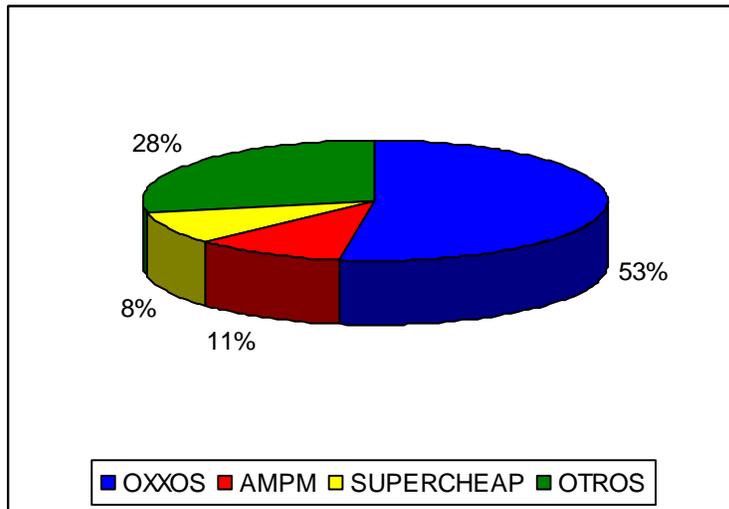
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta en forma gráfica algunos de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a las PYMES de autoservicio, la selección de los resultados en forma gráfica se realizó sobre un criterio de aquellas variables que arrojaban información más confiable y representativa de la muestra.

4.2 RESULTADOS

1. En cuanto a tipo de empresas encuestadas, el 100 % de éstas fue del giro o ramo de autoservicio.
2. Se realizaron encuestas en los siguientes tipos de tiendas de autoservicio las cuales se encuentran distribuidas en diversas colonias de la ciudad de Mexicali y parte del Valle de Mexicali, siendo principalmente éstas las que se presentan en la gráfica siguiente:

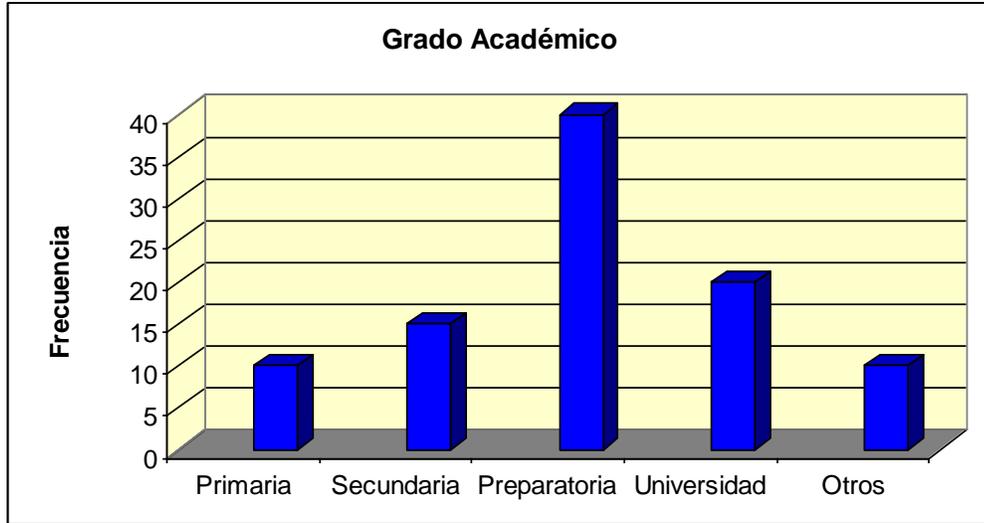


La cadena de tiendas de autoservicio Oxxo, es de las mayores a nivel nacional, existiendo tan solo en la zona comprendida en Mexicali y San Luis Río Colorado Sonora 173 tiendas del tipo de autoservicio.

3. La edad de los entrevistados oscilo entre 18 a 45 años.

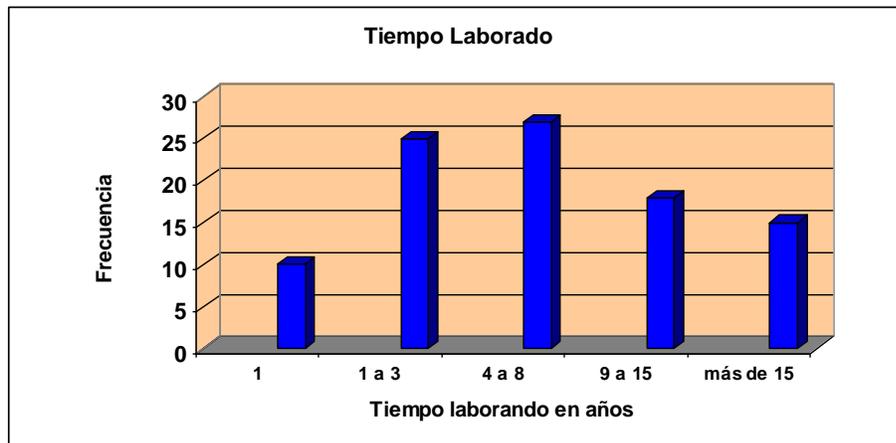
4. En cuanto al sexo de los entrevistados este resultado de 60 hombres y 35 mujeres, aunque esto depende del turno de trabajo.

5.- El grado máximo de estudios de las personas encuestadas se distribuyó con las frecuencias siguientes:

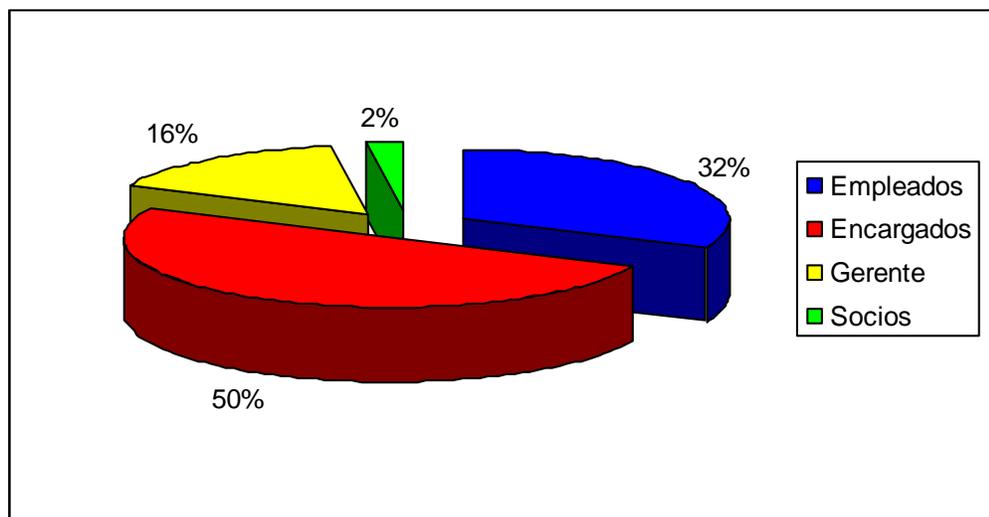


Como se puede observar en una gran mayoría de la PYMES encuestadas se encuentra laborando personas con nivel académico de preparatoria o universitarios, los cuales aún se encuentran estudiando sus carreras.

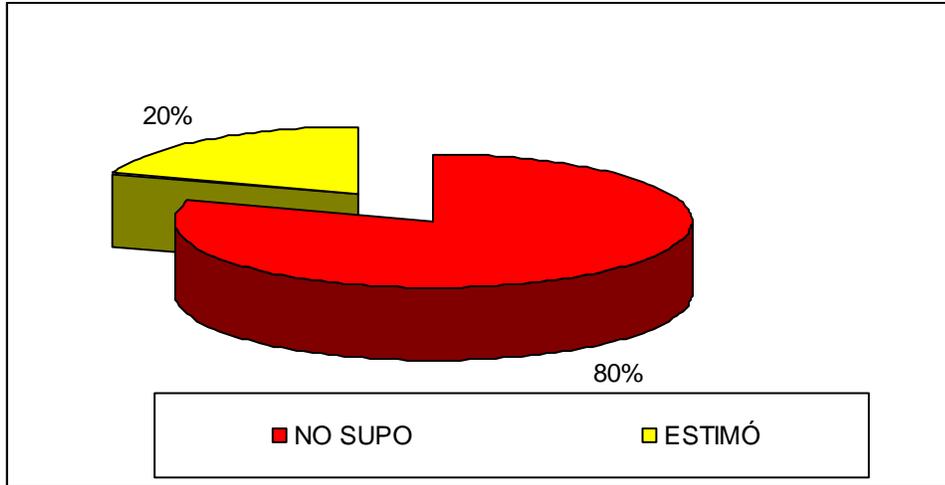
6. El tiempo laborando en la empresa se presenta en la figura siguiente, como se puede observar se presenta una distribución de frecuencias correspondiente a una curva de distribución normal, cabe aclarar que se agruparon los tiempos de trabajo en 5 intervalos. La mayoría de ellos tiene un tiempo trabajando comprendido entre 4 a 8 años.



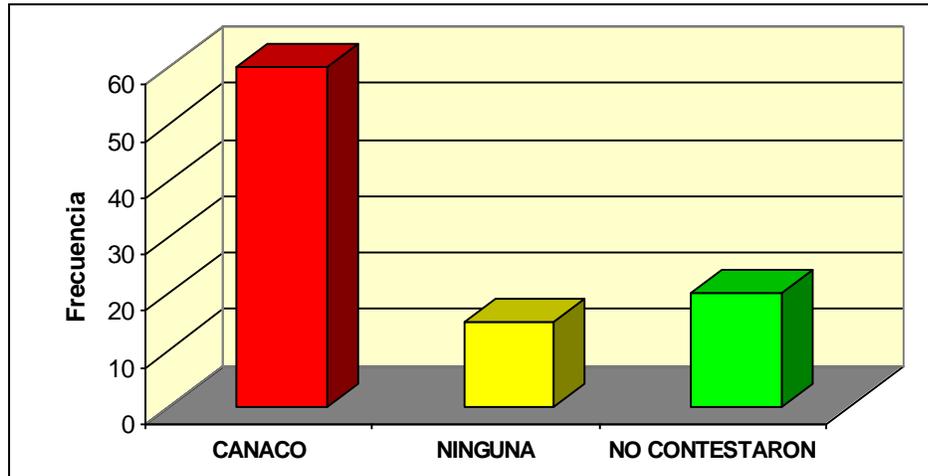
7.- En lo que respecta a los puestos desempeñados por los entrevistados, estos variaron, de acuerdo a la gráfica siguiente:



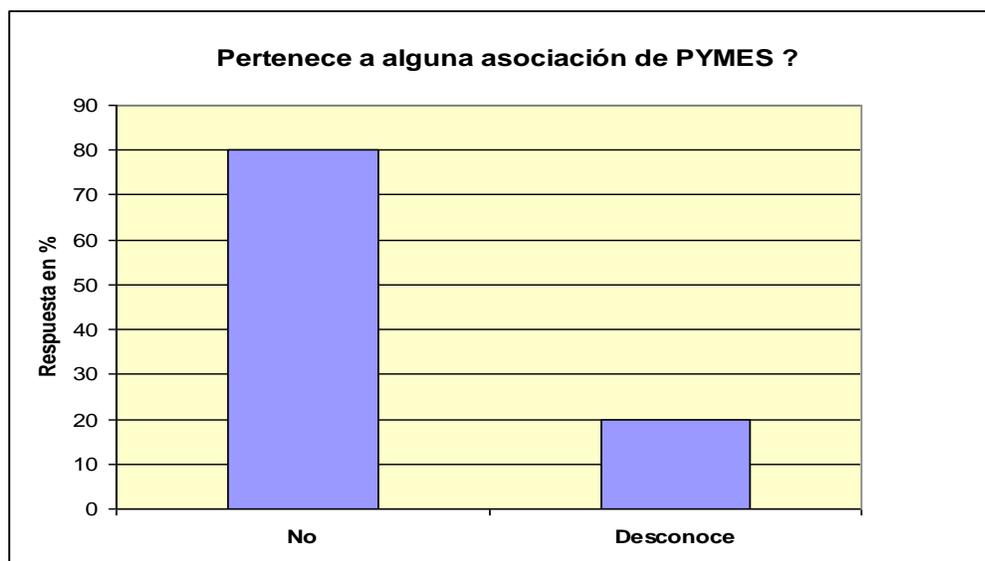
8.- La pregunta relacionada al conocimiento de la cantidad de empresas similares (PYMES de autoservicio) que existían en Mexicali, el 80 % de los encuestados no pudo contestarla, y el 20 % restante realizó una estimación aproximada existiendo mucha variación, entre los valores dados los cuales se encuentran en el intervalo comprendido de 40 a 100, incluso los mismos gerentes de los Oxxos entrevistados no pudieron contestar a dicho cuestionamiento.



9.- El 63 % de las PYMES de autoservicio encuestadas señalaron que pertenecen a la CANACO (Cámara Nacional de Comercio), el 35 por ciento indicó que no sabían o no pertenecían a ninguna asociación o cámara, tal como se observa en la grafica de frecuencias que se presenta a continuación:.

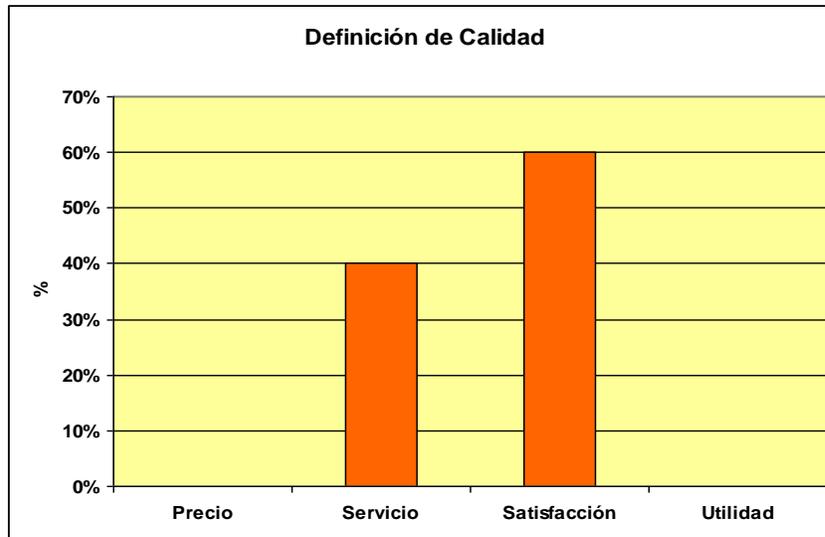


10.- El 80 % de las PYMES de autoservicio encuestadas señalaron que no pertenecían a ninguna asociación de pequeñas o medianas empresas, solo estaban asociados a la CANACO, el 20 % no contestó la pregunta.



11.- El 100 % de las PYMES encuestadas señaló que los servicios que ofrecen son de calidad, sin embargo las explicaciones del porqué consideraban sus servicios de calidad? fue muy amplia, existiendo mayor frecuencia en las respuestas de que los productos que ofrecían a sus clientes eran de los mejores y que siempre trataban de tener surtido de productos, ninguno de los encuestados mencionó aspectos económicos.

12.- La definición de la calidad por parte de los encuestados presentó la distribución de frecuencias que se muestra en la gráfica siguiente.



Como se puede observar el 60 % de los encuestados si tiene un concepto definido del término calidad, el 40 % lo asocio con el servicio prestado, argumentando que si el servicio era bueno entonces eso se define como calidad, ninguno asocio la calidad con el precio o utilidad. Por otra parte tan solo el 20 % de los encuestados acepto tener implementado un sistema de calidad, no dando mayores detalles de la forma en que lo tienen implementado. El 65 % dijo no tener un sistema de calidad implementado y el resto desconoció lo que era un sistema de calidad.

12.- La definición de competitividad se sesgo hacia la respuesta de vender más que la competencia en un 75 % contra un 22 % que seleccionó la respuesta de tener mas calidad que la competencia, el resto no contestó la pregunta. Se observó que no existe una definición clara del concepto de competitividad.

13.- El 60 % de los encuestados acepto no contar con un planeación estratégica, incluso algunos de ellos mencionaron que no conocían el termino.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La globalización ha cambiado por completo la manera en que las empresas generan ventajas competitivas para sobrevivir en los nuevos mercados internacionales.
- La competitividad tiene que ver con empresas compitiendo con las demás empresas, donde dichas empresas deben de ser capaces de comprender que la preparación se reflejará en un mayor bienestar de ingreso y supervivencia.
- Cualquier organización que carezca de un perfil de trabajo, que todas las empresas requieren para su crecimiento y desarrollo a largo plazo, tiende a desaparecer.
- La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores.
- Si las tiendas de autoservicio sin importar su tamaño, no son competitivas en los aspectos de: Calidad, Precio, Volumen, Oportunidad, Tecnología, Servicio al cliente, Valor agregado y Penetración del mercado, lo más seguro es que desaparezcan o sobrevivan difícilmente, y en poco tiempo dejarán su lugar a quiénes si deseen ser competitivas.

- Las PYMES son el sostén de muchas economías del mundo incluida la de nuestro país, inmersas en el dinámico entorno globalizado estas empresas pequeñas son las más vulnerables.
- Las PYMES de autoservicio deben estar preparadas y ser capaces de elaborar una estrategia para poder sobrevivir, considerando factores internos y externos como lo son: fuerzas y debilidades de la compañía, valores personales de los principales socios, dueños, etc., oportunidades y riesgos del sector comercial o giro al que pertenecen, y expectativas sociales generales.
- La aplicación de los cuestionarios y entrevistas realizadas a los empleados y encargados, gerentes y algunos dueños de PYMES visitadas mostró una amplia variedad de definiciones sobre el concepto de calidad, desprendiéndose de esto que se desconoce el mismo a ciencia cierta.
- La mayoría de los encuestados no ha implementado nunca un sistema de calidad, sin embargo aceptan algunos de ellos que en las PYMES en que trabajan se tienen dichos sistemas, y algunos otros argumentan que son costosos, asimismo mencionaron que desconocen las ventajas competitivas que estos sistemas pudieran ofrecerles.
- No se tiene una planeación estratégica, en la mayoría de las PYMES visitadas, solo se observa un mayor orden y control en las tiendas de autoservicio que pertenecen a cadenas comerciales a nivel nacional, donde se infiere que los sistemas de calidad y

la planeación estratégica de dichas tiendas de autoservicio se realiza desde una empresa matriz que regula y controla a las mismas.

- Se requiere crear una cultura de las ventajas de implementar sistema de calidad, y realizar una planeación estratégica en las PYMES de autoservicio para hacer éstas más competitivas y logren permanecer en el mercado de una más estable y segura.

BIBLIOGRAFÍA

Anzola Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas
Editorial Mc Graw-Hill

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos
Ed. Mc Graw-Hill

Diario Oficial de la Federación del día 30 de marzo de 1999.

Evans James R., Administración y Control de la calidad
Cuarta edición, Internacional Thomson editores

Hitt Michael A., Administración Estratégica Concepto, Competitividad y
Globalización, Internacional
Thomson editores

Página Competitividad \ innovación y Competitividad de las Industrias Culturales y
de la Comunicación en Venezuela-Carlos E_ Guzmán Cárdenas.htm

Página de Secretaria de economía- Sistema empresarial mexicano
<http://www.secofi-siem.gob.mx/portalsiem>

Porter Michael E., Ventaja Competitiva y Sostenimiento de un Desempeño Superior
Editorial CECSA

Ramírez Padilla David, Cabello Garza Mario, Empresas Competitivas
Editorial Mc Graw-Hill

Revista Contaduría Pública, Instituto Mexicano de Contadores Público, A. C.
Septiembre 2001 año 30 No. 349

Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
Editorial ECAFSA

Rodríguez Valencia Joaquín, Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Mediana
y Pequeña Empresa
Editorial ECAFSA

Sion Soffer Ezra, El Sistema detallista sus aspectos operativos, contables,
financieros y fiscales
Ediciones Fiscales Isef, S.A.