

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE MICRO EMPRESAS,
SALONES DE BELLEZA EN LA CIUDAD DE ENSENADA, B.C.**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARÍA DEL CARMEN RAMÍREZ MEZA


Ensenada, B.C.


Junio del 2015

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: 
Dra. Mónica Lacavex Berumen

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- 
Dr. Ariel Moctezuma Hernández

2.- 
Dr. José de Jesús Moreno Neri

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto primeramente a Mi Padre Celestial, por haberme permitido culminar este proyecto en mi vida.

A CONACYT y la Universidad Autónoma de Baja California, por haberme proporcionado los recursos para realizar esta Maestría en Administración, para continuar con mi formación profesional.

A mi familia por su apoyo incondicional para cumplir con este objetivo.

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a Mi Padre Celestial por haberme dado la oportunidad de realizar y culminar esta maestría, por haberme dado los medios para estar aquí y ahora, por la salud física y mental, porque me dio esta oportunidad de vida, de vivir este momento para seguir siendo la guía de mis hijas, para ser su ejemplo a seguir para que se sigan preparando día a día, para ser cada vez mejor en todos los aspectos de la vida, tanto personales como profesionales, a través de mi formación profesional con principios morales, valores éticos y profesionales.

Agradezco a CONACYT por haberme proporcionado los recursos para realizar esta Maestría en Administración, para continuar con mi formación profesional.

Así mismo agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) por haberme brindado la oportunidad de cursar esta carrera en esta Institución, por haber proporcionado los recursos materiales, docentes y administrativos para cumplir con mi objetivo profesional en esta Institución.

Gracias a la Dra. Mónica Lacavex Berumen, por ser mi guía como Tutora y Directora de Tesis, por su conocimiento compartido para que pudiera realizar este trabajo.

Gracias eternas a mi familia, especialmente a mi esposo Cesar Alberto Flores García, por su amor, así como su apoyo incondicional, tiempo, paciencia, tolerancia y sobre todo su disponibilidad para ayudarme a cumplir con este objetivo de vida, agradezco también a mis hijas Emma y Natalia por darme la oportunidad de realizar esta Maestría ya que con su sacrificio, comprensión y paciencia me dieron el tiempo y la oportunidad de cumplir con las exigencias y los requerimientos del programa, les agradezco por su apoyo para que pudiera realizar mi estancia de investigación en Manizales, Colombia, porque sin él no la hubiera podido cursar. Por esto y por muchas cosas más, agradezco esta oportunidad que compartieron conmigo en esta Maestría, porque con su apoyo, confianza y fe pude lograr culminar con éxito este proyecto gracias mis amores son mi motor de vida.

Agradezco especialmente a la Dra. Blanca Rosa García, por su apoyo, amistad incondicional y su guía durante esta etapa de formación personal y profesional.

Mis más sincero agradecimiento a la Dra. María Concepción Ramírez Barón, ex coordinadora de la Maestría, por su tiempo, esfuerzo y dedicación a cada uno de los requerimientos que transcurrieron durante este periodo y los cuales cubrió en cada uno de sus momentos con profesionalismo y atención, gracias por su paciencia.

Agradezco a los Doctores y Maestros docentes, por compartir sus conocimientos en las aulas de clase, así como sus experiencias y su compromiso en cada una de las materias impartidas, ya que forman la base para nuestra preparación.

Agradezco también al Maestro Héctor Mauricio Serna, su apoyo, atención, tiempo y colaboración durante mi estancia de investigación en la Universidad de Manizales, Colombia.

Gracias a mis compañeros con los cuales conviví dentro y fuera de los salones de clase, por ser más que compañeros de clase, de los cuales gane grandes amigos, de todos me llevo grandes y gratos recuerdos, gracias por esos momentos vividos dentro y fuera de la Universidad por su compañía y hacer cada día de clase una grata experiencia con sus opiniones y puntos de vista que hacían muy amenas las clases, muy gratos momentos.

Resumen

El presente estudio se llevó a cabo con el objetivo de conocer la competitividad de los salones de belleza de la Avenida Juárez de la zona centro de la ciudad de Ensenada, Baja California. Conocer lo anterior permite identificar los elementos que es necesario fortalecer para lograr una mayor competitividad. Para ello se elaboró un instrumento de recolección de información tomando como marco teórico referencial los estudios hechos por la Oficina del Premio Nacional de Calidad (PNC), apoyándose en el Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas. Este instrumento se aplicó a los dueños y encargados de los 17 salones de belleza que se encuentran en la avenida Juárez de Ensenada, Baja California. Este estudio identificó que el nivel de competitividad con el que cuentan las microempresas objeto de estudio de esta investigación, no es suficiente para sobresalir en el mercado.

Palabras claves: micro empresa, competitividad, salones de belleza.

Tabla de Contenido

Capítulo I Marco teórico	4
1 Competitividad.....	4
1.1. Conceptos de competitividad.....	4
1.1.1. Modelos de competitividad	6
1.1.2 Ley para el desarrollo de la competitividad en México	10
1.1.3 La Competitividad en las microempresas	11
1.1.4 La Empresa competitiva	11
1.1.5 La Importancia de la Competitividad.....	12
1.1.6 Factores que determinan la competitividad	13
1.1.7 Estrategia Competitiva.....	16
1.2 Principios del Modelo Nacional para la Competitividad de micro y pequeñas empresas	19
1.2.1 Relación con el Cliente	22
1.2.2 Fuentes de Ingresos	23
1.2.3 La propuesta de valor	23
1.2.4 Las alianzas.....	24
1.2.5 La estructura de costos	24
1.2.6 Resultados en el Modelo de Competitividad de Micro y Pequeña Empresas.....	24
1.2.7 Definición de microempresa	25
1.2.8 Características de la microempresa	26
1.2.9 Clasificación de la microempresa	28

1.2.10	Importancia de las Microempresas en México.....	30
1.3	Salones de belleza	32
1.3.1	Concepto de Salones de Belleza.....	32
1.3.2	Antecedentes de los salones de Belleza	32
1.3.3	Características de los salones de belleza.....	34
1.3.4	Éxito de salones de belleza	34
Capítulo 2	Metodología	37
2.1	Diseño de la investigación	37
2.2	Población.....	38
2.3	Instrumento para la recolección de datos.....	38
2.4	Análisis de la información	39
Capítulo 3	Resultados	41
Capítulo 4	Conclusiones	58
Capítulo 5	Recomendaciones	60
	Referencias	

Ilustraciones

Ilustración 1-1 Niveles de Competitividad	7
Ilustración 1-2 Factores que determinan la competitividad empresarial.....	14
Ilustración 1-3 Movilización de los recursos para lograr una ventaja competitiva	18
Ilustración 1-4 Los beneficios de propuesta de valor	24
Ilustración 0-5 Características generales de las microempresas.....	28

Tablas

Tabla 1-1 Factores determinantes de la competitividad	15
Tabla 1-2 Los principios del Modelo Nacional para la Competitividad	20
Tabla 1-3 Modelo nacional para la competitividad micro y pequeñas empresas	22
Tabla 3-1 Condiciones demográficas de los propietarios de los establecimientos....	42
Tabla 3-2 Generales, Edad y Nivel de Estudios	43
Tabla 3-3 Nivel de Estudios y Tiempo de establecido el Salón de Belleza	44
Tabla 3-4 Conocimiento de las tendencias para la temporada primavera verano 2014	
Tabla 3-5 Conocimiento del Entorno	47
Tabla 3-6 Conocimiento del Entorno, Tiempo de establecido y principales competidores.....	49
Tabla 3-7 Conocimiento del Entorno, Tiempo de establecido el Salón de Belleza y los medio para hacer promoción.....	50
Tabla 3-8 Principales competidores	51

Tabla 3-9 Comparación de sus ventajas con la competencia	52
Tabla 3-10 Conocimiento del Entorno, Salón de belleza más competitivo	53
Tabla 3-11 Comparación de ventajas con las desventajas	54
Tabla 3-12 Conocimiento del Entorno y Propuesta de Valor.....	55
Tabla 3-13 Factores de crecimiento de los Salones de Belleza	56

Gráfica

Gráfica 1-1 Estratos de personal ocupado total.....	18
---	----

Introducción

Las microempresas son en México fuente generadora de ingresos y de empleos. Las unidades económicas de servicios se incrementaron en el periodo de 2003 a 2008 un 34.9%, siendo las microempresas las que contribuyen en términos absolutos con el mayor número: pasaron de 960,135 en 2003 a 1 291 080 en 2008 es decir 330 945 microempresas más. A lo largo de esos cinco años el personal ocupado en las microempresas creció 46.1% (INEGI).

EN 1995 se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana empresa y el 23 de mayo del mismo año se promulgó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la cual establece en el Capítulo IV el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para la Competitividad de las PyMEs (CNMIPYME), una vez establecido el Consejo asignan los fondos para los Programas de Apoyo a las PyMEs (Vásquez, 2009).

Actualmente en la República Mexicana existen más de 150 mil salones de belleza que ofrecen servicios relacionados con el arreglo personal. De acuerdo al censo del INEGI, en el 2006 existían 96,000 salones de belleza legalmente constituidos y para el 2012 el número ascendía a 152,800. El sector está creciendo a un ritmo anual de 10%(Sola, 2013).

En el país hay muchas microempresas dentro de las cuales se encuentran los salones de belleza cuyo objetivo es prestar servicio a todas aquellas personas que están interesadas en cuidar su imagen y aspecto personal. En la República Mexicana se encuentran 152 829 establecimientos correspondientes a este giro, de estos 4 886 se encuentran dentro del estado de Baja California (B.C.) y 659 en la Ciudad de Ensenada; 167 se encuentran en la zona centro, de los cuales 17 se ubican en la calle Juárez (INEGI).

El objetivo de este estudio es conocer la competitividad de las microempresas salones de belleza de la Av. Juárez de la Ciudad de Ensenada, Baja California, con base en el

Modelo de Competitividad del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas, tomando como fuente de análisis la información proporcionada por los propietarios de los establecimientos en cuestión. Para cumplir este objetivo se llevó a cabo la revisión bibliográfica y hemerográfica de interés, se realizó la recolección de información referente al tema seleccionado y se analizaron los resultados.

Dada la importancia de las microempresas en la economía mexicana es deseable que sean competitivas y no meras formas de subsistencia. Conocer si las microempresas salones de belleza de la Av. Juárez de la ciudad de Ensenada, B.C. son competitivas o no permitirá identificar los elementos que es necesario cambiar, mejorar o fortalecer, con lo que se contribuiría a un mejor desempeño de las mismas. Adicionalmente, en la revisión documental no se encontraron estudios al respecto.

El estudio analiza las percepciones, expectativas y la importancia de las diferentes variables desde la perspectiva de los propietarios. Para obtener la información necesaria se utilizó un cuestionario descriptivo. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) este tipo de instrumento es el más utilizado para la recolección de datos; consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El cuestionario aplicado es el instrumento diseñado por el Instituto Nacional del Emprendedor: consta de 8 dimensiones, subdivididas en un total de 62 *items*.

Para este estudio se decidió utilizar el Modelo de Competitividad del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas, debido a que es un instrumento específicamente diseñado, como su nombre lo indica, para el estudio de micro y pequeñas empresas, que permite valorar los diversos elementos que contempla la competitividad de este tipo de establecimientos.

Este documento está integrado por la introducción, que presenta el planteamiento del problema, y cinco capítulos. En el primero se desarrolla el Marco Teórico del estudio, donde se describe el contexto de la competitividad del sector servicios de los salones de belleza y las microempresas, se integra la conceptualización, los modelos de competitividad la ley para el desarrollo de la competitividad en México, la

competitividad en las microempresas, la importancia de la competitividad, los factores que la integran y la estrategia competitiva, las microempresas y sus diferentes definiciones, características, clasificación e importancia, los principios del Modelo Nacional para la Competitividad de micro y pequeñas empresas, y el objeto de estudio los salones de belleza, conceptos, antecedentes características y los éxitos de algunos salones en diferentes países.

En el segundo capítulo se presenta la metodología que se utilizó en esta investigación en donde se realiza la descripción de la metodología, el tipo de investigación, el instrumento para la recolección de datos y el diseño del instrumento de investigación.

En el tercer capítulo se muestra los resultados de la información. En el cuarto capítulo se muestran las conclusiones obtenidas y en el último capítulo las recomendaciones propuestas para futuras investigaciones y, a través del análisis de los resultados, para los propietarios, gerentes, administradores de los salones de belleza, y finaliza con la lista de referencias utilizadas.

Capítulo I Marco teórico

1 Competitividad

Actualmente las empresas tienen como una prioridad el ser competitivas, para poder subsistir en el mercado y volverse rentables financiera y socialmente, según sea su naturaleza. Como mencionan Bateman y Snell (2004) citados por Casillas (2012, pág. 6), “Para sobrevivir y ganar, se requiere obtener ventaja sobre los competidores en relación a hacer cosas valiosas para los clientes y se logra una ventaja competitiva al utilizar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes en costos, calidad, velocidad e innovación”.

1.1. Conceptos de competitividad

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, entre otros (Piñeiro, 1993).

La competitividad a nivel empresa se define como la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria. Existen tres estrategias genéricas para lograr este objetivo por lo que en términos generales la competitividad se define como “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios”, esta definición y otras generalmente enfatizan su significado con la rivalidad y tres elementos generales, el ámbito de la competencia, los sujetos rivales y el objeto o fin de la rivalidad (Musik, 2004).

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para

remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios (Martínez Piva, 2006).

(Porter, 1991) citado por el Instituto de la Mujer, (2008, pág. 27) “A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible [...] y ésta se concreta en costes inferiores o diferenciación. El primero se alcanza cuando la empresa es capaz de diseñar, fabricar y/o comercializar un producto o servicio comparable más eficientemente que sus competidores [...] la diferenciación es la capacidad de ofrecer al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite generalmente obtener un precio superior por el producto o servicio”

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010), citada por Luna (2012, pág.12) define competitividad como “la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”.

La Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OECD, 2010) citada por Luna (2012,pág. 12), define la competitividad como “el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional”.

Porter (1980), citado por Luna (2012, pág. 13) señala que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

A la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta tanto la interna como la externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación[...] La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

Desde el punto de vista microeconómico, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados(Pelayo, 2007, s.p).

El Modelo Nacional para la Competitividad emitido por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C. (2010) mencionado por Casillas (2012, pág. 9) define la competitividad de la organización como

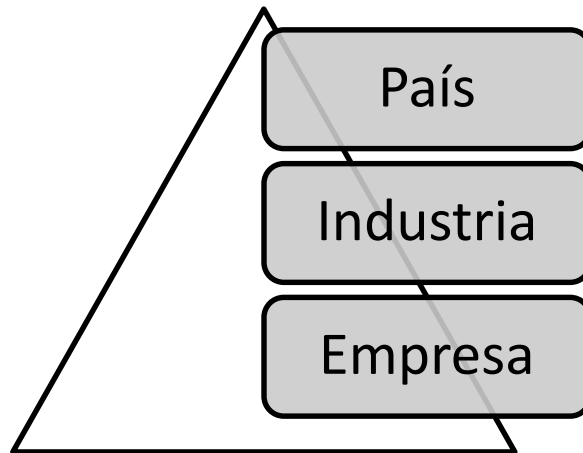
La habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que responden a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión. Se fundamenta en la innovación de sus estrategias, en el incremento sostenido de su productividad y la creación de valor, en la capacidad para crear sinergias con otras organizaciones e instituciones y el profundo conocimiento del entorno competitivo determinado por los mercados y consumidores.

1.1.1. Modelos de competitividad

Según Flores (2009), los diferentes modelos de competitividad que existen como los de MacGahan (1999), Bateman & Snell (2005) y Lerma (2000), Hernández (2000), Heywood (2002), pueden ser aplicados tanto a nivel nacional como regional, en el caso de que se quiera evaluar a una empresa.

Según el Modelo de McGahan (1999), citado por Flores (2009) la competitividad desde el punto de vista económico tiene tres diferentes niveles, como son: el país, la industria y la empresa. La competitividad a nivel de empresa se puede definir como la habilidad de la empresa para diseñar, producir y tener los mejores productos del mercado, considerando precios y otros atributos.

Ilustración 1-1 Niveles de Competitividad



Fuente: Elaboración propia con información de Flores, Z. V. (2009). Diagnóstico de la Competitividad de la micro y pequeña empresa industrial metalmecánica en Ensenada en relación a las innovaciones realizadas, Tesis de Maestría no publicada, Universidad Autónoma de Baja California, México,. Ensenada, Baja California, México.

En la Ilustración 1-1 se observa los niveles de competitividad desde el punto de vista económico. El proceso de la competitividad identifica la importancia y el desempeño de la administración estratégica, recursos humanos, procesos operativos y tecnológicos. Los factores internos para lograr la competitividad son las estrategias, las estructuras, las competencias, la capacidad de innovar y los recursos, sean tangibles o intangibles.

El adecuado manejo de estos factores proporciona una ventaja competitiva dentro de la industria donde se desarrollan micros y pequeñas empresas, ya que los factores del entorno externo son, en cierta forma uniformes para todas las empresas competidoras.

Según el Modelo Bateman & Snell (2005), citado por Flores (2009) la administración del conocimiento es una herramienta básica que tienen las empresas para sobrevivir y ganar la competencia a otras empresas. Al tener la empresa una buena administración, tiene mayores oportunidades de tener éxito. Y para ganar se necesita obtener ventaja sobre los competidores siendo mejores al momento de entregarles productos y servicios valiosos. Una posibilidad de obtener una ventaja competitiva es

enfocando los esfuerzos de la empresa a lograr una competitividad en costos, una gran calidad en los productos y servicios.

Como mencionan Bateman & Snell (2005), citado por Flores (2009) la calidad de los productos y servicios es lograr la excelencia en los mismos, a través de su atractivo, cero defectos, su confiabilidad y durabilidad. En la actualidad los clientes no aceptan productos con baja calidad, ya que el juicio de valor lo realizan básicamente en función de ésta, exigiendo alto valor y calidad. La empresa al comprender el concepto de calidad debe cambiar y mantener sus procesos internos enfocados a detectar los elementos más específicos de calidad, como son identificar problemas, ubicar necesidades, establecer estándares más precisos y brindar alto valor.

Según Lerma (2000), citado por Flores (2009), la competitividad como una serie de métodos de estudio comparados entre las fuerzas y las debilidades de la empresa en confrontación con las de los competidores. Para ganar la confrontación entre la empresa y los competidores se debe contar con un producto vendible, establecer eficientes sistemas de comercialización para lograr que las ventajas del producto sean conocidas y deseadas por los consumidores, tener capacidad y cualidades en lo administrativo, financiero, mercadológico, en producción e investigación y desarrollo de la empresa.

Lerma (2000), citado por Flores (2009), realiza el análisis de la competitividad, estableciendo las ventajas con las que cuenta la empresa con respecto a sus rivales, resumidos en seis puntos esenciales: producción, capacidad, flexibilidad, costo, tecnología y sistemas de comercialización.

Por su parte Hernández (2009, pág. 70), define la competitividad como “la capacidad de vender más productos y/o servicios que tienen las empresas, así como aumentar o mantener su participación en el mercado, sin arriesgar utilidades y este debe ser abierto y competido”. Sostiene el autor que existen tres factores que afectan la competitividad a nivel de empresas individuales. El primero es el costo de los insumos que determinan los niveles de costos unitarios con los que opera la empresa e inciden en la capacidad de penetración en el mercado y su rentabilidad.

El segundo es la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa, dividiéndolos en productividad laboral, productividad de capital, los factores tecnológicos y los sistemas organizativos, y por último, engloba los precios, calidad y diferenciación del producto: las variables que intervienen en la calidad de productos y servicios son la tecnología de producción, la normalización y estandarización de procesos y la certificación de los niveles de calidad alcanzados. La diferenciación del producto trata de que la empresa por medio del contacto con los consumidores, sepa definir y aprovechar las necesidades existentes en el mercado, logrando traducirlas en rendimientos para la empresa (Hernández, 2000).

La empresa para lograr estar atenta a las demandas del mercado, debe invertir en investigación y desarrollo de productos con el fin de lograr el diseño que pueda satisfacer las necesidades surgidas en el mercado. La diferenciación de precios en mercados segmentados favorece el aumento de la rentabilidad de las empresas (Flores, 2009).

Según Heywood (2002), citado por Flores (2009, pág.70).

Las pequeñas empresas por lo general se enfocan a la estrategia de reducción de costos, donde los administradores continuamente se esfuerzan por llevar a cabo recorte tras recorte, esperando encontrar las condiciones adecuadas para poder competir, pero al encontrarse tan absortos en la reducción de costos, no contemplan soluciones creativas que podrían ser la solución de sus problemas de competitividad, como podría ser la de enfocarse a mejorar el servicio de la empresa.

Heywood (2002), citado por Flores (2009), plantea tres métodos para mejorar la competitividad en las empresas: el uso de técnicas de dirección, como el rediseño de los procesos de negocios; la implementación de sistemas de información, herramienta tecnológica que auxilia a la consecución de los objetivos establecidos; y la utilización de consultores para la empresa, para obtener un consejo de un especialista y ponerlo en práctica.

Otro modelo de competitividad es el de Jiménez (2006) en el que se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad: gestión comercial, gestión

financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

Este modelo de competitividad empresarial 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.

El Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas es una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión sobre el Modelo de Negocio que incida en el desarrollo de capacidades de la organización y con éstas en la generación de ventajas competitivas en micro y pequeñas empresas que lo aplican.

Tiene como premisa básica que la clave del éxito y la competitividad de la empresa se encuentran en el desarrollo de sus capacidades y en la gestión de sus recursos, humanos, materiales, financieros y tecnológicos. El Modelo responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de administración de las micro y pequeñas empresas: para que ésta sirva como una plataforma que soporte su profesionalización, crecimiento y sustentabilidad que promueve los principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño (Premio Nacional de Calidad, 2013).

1.1.2 Ley para el desarrollo de la competitividad en México

En México, ante la necesidad de impulsar el desarrollo de las empresas, en 1995 se decretó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresas. Conforme lo marca el artículo 1º ésta ley tiene como objetivo, 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 (Ley para el Desarrollo de la Competitividad en México, 2013).

Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los

participantes de cualquiera de estas empresas (Ley para el Desarrollo de la Competitividad en México, 2013).

Su estructura la conforman 26 artículos contenidos dentro de los cinco capítulos ordinarios y 6 artículos transitorios. En ellos se destacan los lineamientos respectivos a seguir, la promoción de entornos favorables para que dichas empresas sean competitivas tanto en el mercado nacional como en el internacional, así como la creación de una cultura empresarial con los procedimientos, prácticas y normas que contribuyan a su avance a través de los accesos a financiamientos y apoyos otorgados para el desarrollo y consolidación de estas empresas (Ley para el Desarrollo de la Competitividad en México, 2013).

1.1.3 La competitividad en las microempresas

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) presenta su índice 2013 en donde México ocupó nuevamente el sitio número 32, que ya había ocupado hace 11 años, por lo que regresar a esta posición en 2013 significa el fracaso en la medición, donde el país reprobó al obtener 4.6 tras el análisis de los 111 indicadores que mide el estudio del IMCO.

Suiza es el país líder en competitividad en el estudio, con una calificación de 7.5, la más alta de los 46 países analizados. Del sitio 2 al 10 le siguen Dinamarca, Suecia, Holanda, Irlanda, Reino Unido, Bélgica, Japón, Australia y Noruega. Estados Unidos ocupó el sitio 12, Canadá el 14, Alemania el 15, Francia 16 y España el escalón 17. A nivel de América Latina, Costa Rica fue la nación mejor ubicada, en el puesto 23; seguida de Chile, en el 24; Panamá, en 29; Perú, lugar 30; Brasil, en el 31; y México, en la posición 32 (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., 2013).

1.1.4 La empresa competitiva

Como señala Fea (1995, pág. 47) “la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución”.

Las empresas competitivas son aquellas que siendo pequeñas, medianas o grandes, tienen la capacidad para lograr producir un producto y/u ofrecer un servicio con valor y que de cualquier manera consiguen maximizarlo con la calidad, la optimización de sus recursos y de su proceso de producción.

Igualmente se considera que una empresa comienza a ser competitiva, porque consigue un proceso productivo óptimo, con la organización humana y tecnológica mejor organizada; con excelentes recursos, porque dispone de los capitales necesarios y los materiales adecuados de calidad; eleva la calidad del proceso de transformación, con un producto final capaz de ofrecer al cliente máxima satisfacción (Fea, 1995).

Por otra parte Fea (1995), propone que se debe otorgar un valor agregado por la optimización de los recursos que originan una producción sobresaliente, y que hace que la empresa sea diferente a las demás a través del producto, del precio y de los servicios adicionales, destacando la calidad del producto o servicio y minimizando el costo.

1.1.4 La Importancia de la Competitividad

La competitividad se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que conforman la dinámica de conducta organizativa, como directivos, empleados, proveedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general (Silva, M., Rosa, E., Oliva, L., E., 2002).

Por esto, una organización, cualquiera que sea la actividad que realice, si desea mantener un nivel de competitividad debe apegarse al marco del proceso de planeación estratégica para que le ayude a sistematizar y coordinar esfuerzos de las unidades que integran la organización a fin de maximizar su eficacia y lograr la competitividad interna y externa (Silva, M., Rosa, E., Oliva, L., E., 2002).

Por eso es que la competitividad externa se orienta a los logros de la organización en el contexto del mercado, considerando ciertas variables como la innovación, el

dinamismo de la empresa, la estabilidad económica y de mercado y la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, como señalan Silva, M., Rosa, E., Oliva, L., E.(2002).

1.1.5 Factores que determinan la competitividad

Gélinier y Pateyron mencionados por Marín (2011, pág. 79), señalan que actualmente los factores competitivos en el nivel microeconómico son: los recursos naturales, la mano de obra, la posición geográfica, la tecnología y equipamiento, el contexto político-administrativo, la notoriedad, marca e imagen; la innovación y velocidad del cambio.

Los factores que determinan la competitividad de una empresa en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio y conforme al modelo planteado se definen en la Ilustración 1-2.

Ilustración 1-2 Factores que determinan la competitividad empresarial



Fuente elaboración propia con información de Jiménez R., M. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Manuela Beltrán, págs. 121,122.

Todos los factores mencionados resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos el factor predominante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el Factor Gerencial (Jiménez, 2006).

Toda empresa, al ofrecer determinadas características de valor en el producto o servicio que fabrica y comercializa, tiene la garantía de mantenerse a un buen nivel de competitividad. Sin embargo, cada día es importante que las empresas se vayan renovando para incrementar su competitividad Castillo,(2001,pág. 25).”Las características o factores determinantes de la competitividad se presentan tanto de manera interna en la empresa como externa cuando el producto o servicio se fabrica o comercializa”.

Como se muestra en la tabla 1.1. Cabe mencionar que estas características son de manera flexible y de fácil adaptabilidad conforme a las políticas y valores de la empresa, permitiendo que se apliquen a cualquier nivel jerárquico y en beneficio de cada integrante a fin de impulsar la cultura organizacional.

Tabla 0-1 Factores determinantes de la competitividad

<p style="text-align: center;">Internas (apoyada en la organización de la empresa)</p>	<p style="text-align: center;">Externas (apoyada en lo que se ofrecerá al cliente)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura por la calidad. • Cultura por la planeación. • Flexibilidad y adaptación a los cambios. • Reflexión y análisis. • Ruptura de paradigmas. • Cambio e innovación. • Pro actividad. • Reestructuración, reorganización y diseño. • Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos y sistemas. • Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles. • Capacidad de aprendizaje. • Orientación a resultados. • Integración de pensamiento-acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia de la empresa: diseñar, producir y mercadear productos y servicios con: • Calidad • Precio • Diseño • Innovación • Atributos adicionales • Presentación apropiada • Imagen • Publicidad • Promoción • Distribución • Servicio al cliente • Garantía • Oportunidad • Valor agregado • Etc.

<ul style="list-style-type: none"> • Valores compartidos. • Comunicación abierta y fluida. • Intercambio de información. • Visión global. • Trabajo en equipo. • <i>Empowerment</i>. • Liderazgo efectivo. • Oportunidades de desarrollo. • Fomento y desarrollo de competencias, del conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente y efectivo. 	
---	--

Fuente Elaboración propia con información de: Castillo, F. J. (2001). Una perspectiva para mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad. *Tesis de Maestría nopublicada*. pág. 25. México, México: UNAM.

1.1.6 Estrategia Competitiva

Azkoul, N. (2004), mencionado por Luque (2007), afirma que la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas, donde las empresas adopten una perspectiva más amplia respecto a la implementación. En la misma forma debe adecuarse al ambiente externo, como también a los múltiples factores responsables de su ejecución.

De esta manera, la implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los accionistas o socios de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye con el fin de lograr los objetivos que persigue

la empresa. Porque el éxito de un proceso de implantación estratégica, depende en la mayor parte de los casos, de una correcta planificación (Luque, 2007, pág. 34).

En las micro empresas de servicios, contar con estrategias competitivas adecuadas, produce un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios: por una parte, fideliza a sus clientes y, por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocado a toda la organización hacia un objetivo claro y definido. Porque, entender que una estrategia competitiva y consistente, está bien creada y ejecutada permite aprovechar las oportunidades del mercado (Luque, 2007, pág. 34).

De esta forma, el objetivo de la estrategia competitiva es superar a las compañías rivales, realizando un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan. Ya que, para el funcionamiento óptimo de una empresa requiere que se recurra a continuas mediciones, tanto de sus acciones como de sus resultados, para obtener información fidedigna y confiable. Es la única manera de conocer los pasos que se deben seguir y las estrategias a elaborar (Luque, 2007, pág. 34).

La estrategia competitiva de una empresa consiste en “los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado” (Thompson 2004, pág. 142).

Como lo señala Thompson(2004), una empresa tiene ventaja competitiva siempre que atrae clientes y se defiende de las fuerzas competitivas mejor que sus rivales. La manera de lograr la ventaja competitiva es proporcionando a los compradores lo que ellos perciben como valor superior: un buen producto a bajo precio; un producto superior por lo que vale la pena pagar más, o bien, una oferta con el mejor valor que represente una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos que los compradores consideran atractivos.

La ventaja competitiva por lo general se adquiere empleando medidas estratégicas ofensivas creativas – iniciativas pensadas para producir una ventaja en costos, diferenciación o recursos – que los compradores no puedan igualar o frustrar con

facilidad (Lacroix, 2004). Las estrategias defensivas, en contraste, la protegen pero rara vez son la base para crearla.

Ilustración 1-3 Movilización de los recursos para lograr una ventaja competitiva



Fuente Elaboración propia, con información de: Thompson, A. (2004). Administración Estratégica (13 Edición). México: GrawHill. pág. 121.

Como se muestra en la figura 1-1. Una empresa puede tener ventaja competitiva, al desempeñar actividades de manera distinta a la competencia y al ofrecer un producto o un servicio con cualidades distintivas y mejores; lo mejor es cuestionarse si realmente constituye un valor o una ventaja competitiva para el cliente, ya que es necesario que ésta sea significativa y valiosa tanto en el presente como en el futuro inmediato. Con lo anterior, se puede observar la ventaja dentro de una empresa, ofrecido por el intercambio de beneficios valorados por el cliente, estos son difíciles de imitar por la competencia y susceptibles de mantenerse a través del tiempo.

En base a esta información, se puede decir que la competitividad es la capacidad de diferenciación que coloca a la empresa en cierta posición al ofrecer determinadas características de valor al producto o servicio y que tiene la garantía para poder competir y mantenerse en un buen nivel de competitividad.

1.2 Principios del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

El Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas fue creado en 2009, por la oficina del Premio Nacional de Calidad (PNC) teniendo como misión “realizar acciones y programas que están destinados a impulsar la consolidación de capacidades organizacionales, en los sectores que inciden en la competitividad de México para mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (Premio Nacional de Calidad, 2013).

El presente instrumento fue diseñado de modelos de negocios innovadores, con ello, el modelo impulsa el diseño de productos y servicios de calidad, a través de la administración óptima de sus recursos y alianzas, promoviendo los principios 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.

Fortaleciendo sus ventajas competitivas e incrementando el valor generado a sus clientes y al negocio, responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de administración de las micro y pequeñas empresas, sirviendo como una plataforma de profesionalización, crecimiento, viabilidad y sostenibilidad (Premio Nacional de Calidad, 2013).

La Oficina del Premio Nacional de Calidad (PNC) considera de mayor importancia el manejo de principios para el Modelo Nacional para la Competitividad, los cuales ayudaran a conocer, mejorar, interpretar los requerimientos para realizar un negocio competitivo a través de la calidad, los cuales se muestran en la Tabla 1.2.

Tabla 0-2 Los principios del Modelo Nacional para la Competitividad

Modelo	Descripción
Liderazgo Estratégico	Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.
Resultados Balanceados	El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.
Enfoque al Cliente	Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.
Calidad Total	La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en sistemas y procesos de calidad total, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar la mejora continua y la innovación.
Responsabilidad por la Gente	El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el fomento, lo que facilita el alto desempeño, el logro tanto de los objetivos de la organización como de los objetivos personales, asegurando con ello la sustentabilidad organizacional.

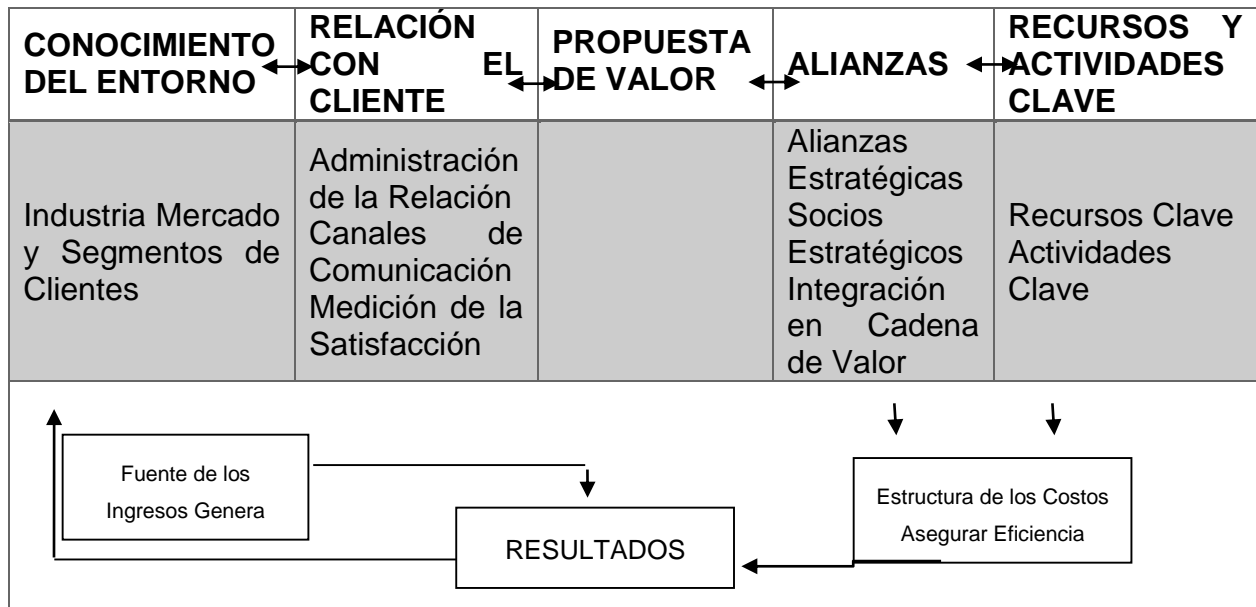
Impulso a la Innovación	Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.
Construcción de Alianzas	Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a la generación de valor a través del desarrollo de sus capacidades clave, su crecimiento y sustentabilidad.
Corresponsabilidad Social	El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Fuente: Elaboración propia, con información del Instituto para el Fomento de la Calidad Total A.C.,

El Modelo Nacional para la Competitividad se compone de tres secciones: 1. Resultados de competitividad y sustentabilidad, 2. Reflexión Estratégica y 3. Ejecución. El modelo está planteado a manera de preguntas que propician la reflexión y permite que la organización pueda identificar, mediante un análisis profundo, su situación actual y las áreas de mejorar para incrementar su competitividad.

Para efectos de esta investigación, se utilizó el Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas, la cual es considerada una guía que permite a las empresas a ser más competitivas en el mercado (Ver Tabla 1-3).

Tabla 0-3 Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas



Fuente: Elaboración propia, con información del Instituto para el Fomento de la Calidad Total A.C.,

El diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento del entorno en el que la empresa operará, la industria o sector, el mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir. Estos factores proporcionan el contexto en el que la organización se desarrollará y permiten entender los desafíos y la mejor forma de responder a ellos (Premio Nacional de Calidad, 2013).

1.2.1 Relación con el Cliente

El Premio Nacional de Calidad (2013), define este concepto como “el tipo de relaciones que una empresa establece con sus clientes, los canales de comunicación que utilizará para ello y la forma de medir esas relaciones”.

Las prácticas que se establecen para relacionarse con los clientes buscan: a) retener los actuales y adquirir nuevos para incrementar su número; b) diseño y promoción de productos y servicios; c) canales de comunicación; d) medición de la satisfacción (Premio Nacional de Calidad, 2013).

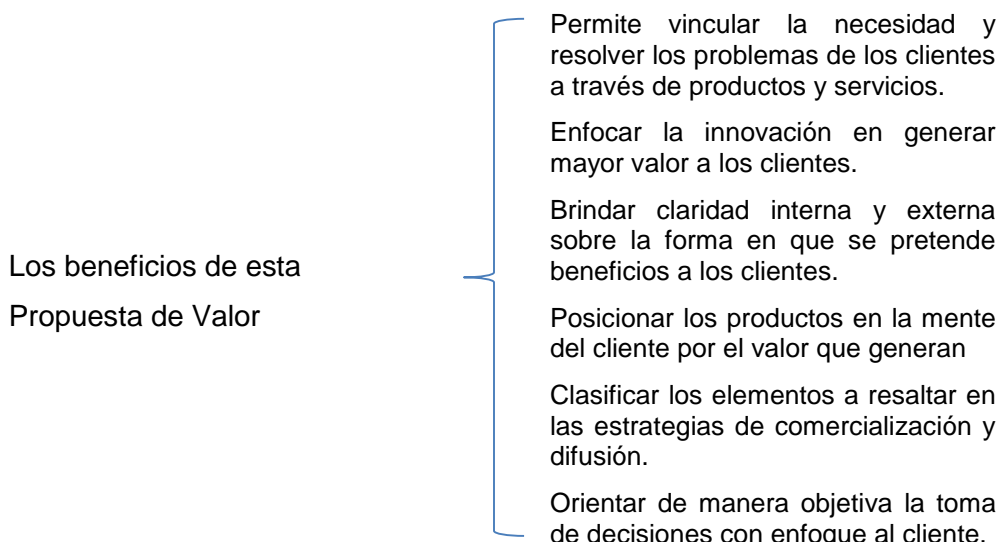
1.2.2 Fuentes de Ingresos

Premio Nacional de Calidad(2013) concreta este concepto como “la fuente de ingresos representa el flujo de efectivo que el negocio genera de sus ventas”. Este término es clave para la permanencia del negocio, cuestionarse periódicamente sobre cuáles son los productos o servicios por los que el cliente está dispuesto a pagar mejor. Aunado al cuestionamiento antes planteado, permite identificar adecuadamente los productos o servicios que más rentabilidad generan al negocio.

1.2.3 La propuesta de valor

Premio Nacional de Calidad(2013), describe las características de los productos o servicios de la empresa que generan beneficio de manera tangible a los diferentes segmentos de clientes, la propuesta de valor es la promesa de la experiencia que vivirá el cliente y el conjunto de beneficios que recibirá por elegir los productos y servicio. Las organizaciones competitivas, se destacan por el diseño de una propuesta de valor innovadora que comunican a sus clientes para anticipar las razones de compra (ver ilustración 1-4).

Ilustración 1-4 Los beneficios de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia con información del Premio Nacional de Calidad, 2013, Pág. 8.

1.2.4 Las alianzas

Premio Nacional de Calidad(2013, pág.4), considera que las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a través del desarrollo de sus capacidades clave, su crecimiento y sustentabilidad.

El crear alianzas puede ayudar a las microempresas a: Mejorar la propuesta de valor a través de la participación de los socios; Complementar las capacidades y recursos que pueden ser costosas, que toman tiempo desarrollarse o que sean difícil de obtener; Crecer aun teniendo recursos limitados; Incrementar la capacidad de respuesta a los retos del entorno; Generar ventajas competitivas mediante la colaboración articulada; Crear barreras de entrada para los competidores que tratan al negocio; y Reducir costos y minimizar el riesgo (Premio Nacional de Calidad pág. 16).

1.2.5 La estructura de costos

El Modelo Nacional para la Competitividad, menciona que la estructura de costos incurridos en el desarrollo de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave. La administración de los costos debe estar enfocada en asegurar la eficiencia de la operación sin detrimento de la propuesta de valor para asegurar la sustentabilidad del negocio.

La identificación de costos de la empresa es una actividad sobre la que se tiene un control directo que permite: eficientar el uso de los recursos; Tomar decisiones para reducir costos; Impactar en el incremento de las utilidades y apoyar el crecimiento haciendo más competitiva a la empresa (Premio Nacional de Calidad 2013, pág. 18).

1.2.6 Resultados en el Modelo de Competitividad de Micro y Pequeña Empresas

Los resultados responden a la necesidad de mantener una visión integral de los indicadores clave del negocio para asegurar la ejecución de la estrategia y de la propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje que esta evaluación genera para tomar decisiones que soporten la eficiencia y crecimiento del negocio.

El realizar una evaluación de los resultados del negocio permite: Medir el progreso que va logrando la empresa respecto a las metas y objetivos definidos; Monitorear los resultados que se van obteniendo para plantear acciones o replantear la estrategia de manera oportuna; Tomar decisiones basadas en los hechos y datos que generan los resultados; y garantizar la generación de valor a los clientes, el personal, la sociedad, los procesos y el negocio, así como medir su satisfacción (Premio Nacional de Calidad, 2013, pág. 19).

En cada uno de los modelos descritos anteriormente existen aspectos coincidentes, 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 y países. Para esta investigación se decidió usar el Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas.

El Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas es un instrumento para el diseño de modelos de negocios innovadores, que a partir de preguntas de reflexión profunda, guía a los emprendedores y empresarios en la definición de una propuesta de valor única y difícil de imitar para satisfacer las necesidades y problemáticas de los segmentos de mercado a los que atiende (Premio Nacional de Calidad, 2013, s.p.).

Con ello, el modelo impulsa el diseño de productos y servicios de calidad, a través de la administración óptima de sus recursos y alianzas, fortaleciendo sus ventajas competitivas e incrementando el valor generado a sus clientes y al negocio. El Modelo responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de administración de las micro y pequeñas empresas, sirviendo como una plataforma de profesionalización, crecimiento, viabilidad y sostenibilidad; haciendo énfasis en la conformación de un modelo de negocio que identifica y promueve los resultados hacia sus grupos de interés, es decir, el impulso de formas innovadoras de generar ingresos para la rentabilidad sostenida y satisfacción del cliente para su lealtad (Premio Nacional de Calidad, 2013, pág. 2).

Microempresas

1.2.7 Definición de microempresa

Una microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma (Ruiz, 2012).

Según Solimano (2008) mencionado por Arriagada (2012), una empresa puede nacer pequeña, y si tiene éxito, y capacidad de crecer, pasa por varias etapas en cuanto a tamaño, puede llegar a ser eventualmente clasificada como grande. Por otra parte, empresas grandes pueden sub-dividirse en unidades más pequeñas o acudir a la sub-contratación de partes del proceso productivo y administrativo. Concluyendo que “el tamaño del sector no es un dato invariable sino una variable que cambia en el tiempo.”

Longenecker Moore (2007) define a la microempresa como una pequeña empresa que reditúa utilidades mínimas a sus propietarios.

Microempresa alude simplemente al tamaño de las unidades económicas que se ubican por debajo de la pequeña empresa. La ventaja que tiene la noción de microempresa para el análisis y diseño de programas de apoyo y políticas económicas, consiste en que es más directa y dimensionalmente sencilla la definición de microempresa se basa en: una dimensión laboral (número máximo de trabajadores) o en una dimensión financiera (valor de activos de la unidad) (Texas, 2009).

Microempresas: Pequeñas unidades económicas que persiguen el objetivo de generar ingresos para el consumo inmediato (subsistencia) o generar excedentes para invertir y crecer; no sólo generando ingresos (Almelunge, 2006).

1.2.8 Características de la microempresa

Son diversos los parámetros que se pueden tomar en cuenta para determinar las características de una microempresa. Se pueden mencionar, entre otros, el ambiente económico, el giro de la empresa, el tipo de producto que se elabora o el servicio que proporcione, los procesos utilizados en la manufactura, así como sus recursos económicos y humanos, así como se muestra en la ilustración 1-5 las características generales de las microempresas (Mercado, 2001; Anzola, 2000).

Ilustración 0-5 Características generales de las microempresas

Características Generales

- 1.- El dueño es quien aporta el capital necesario para las operaciones.
- 2.- Sirven a un mercado limitado (local) y a un número reducido de clientes.
- 3.- Mantienen una relación estrecha con sus clientes.
- 4.- El tamaño de la empresa corresponde al programa de producción de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
- 5.- Disponen de medios financieros limitados, comúnmente se desconoce la existencia de fuentes financieras y la forma en que operan.
- 6.- Cuentan con personal reducido.
- 7.- Sus sistemas de contabilidad y control son sencillos.
- 8.- Crecen principalmente a través de la reinversión de sus ganancias.
- 9.- Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, quien ejerce el control y dirección general de la misma.
- 10.- Poca o ninguna especialización en la administración. Comúnmente la dirección de la empresa se encuentra a cargo de una sola persona.
- 11.- Existe un contacto personal estrecho entre el director y el resto del personal.
- 12.- También existe una cercana relación con la comunidad local, debido a sus escasos recursos la empresa se liga a la comunidad local para obtener bienes, personal, materias primas, equipo, etc.
- 13.- Las microempresas serán fuertes en su campo de operación pero trabajarán en desventaja ante las grandes empresas.

Fuente: Elaboración propia con información de Mercado, 2001; Anzola 2000

Características Funcionales:

El ritmo lento con que van creciendo suele dilatar la diversidad y la complejidad de sus funciones.

1.2.9 Clasificación de la microempresa

Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, entre otras cosas por el hecho de que tales organizaciones tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva. En casi todos los países, la generación de empleos se ha venido reduciendo de tal forma, que el gobierno, y el sector privado (grandes y medianas empresas) no han podido absorber a la población en edad de trabajar (Ruiz, P., 2012).

Se ha acostumbrado a llamar a la microempresa como un sector de subsistencia, perteneciente al sector informal de la economía, por lo que en la concepción común son un estado temporal en la inserción al sector formal y de grandes empresas. Diversos autores explican la creación y existencia de la microempresa como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia (Ruiz, P., 2012).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Economía publican en común acuerdo La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, por lo que determinaron los criterios para identificar el tamaño de las mismas como se muestra en la Tabla 1-4.

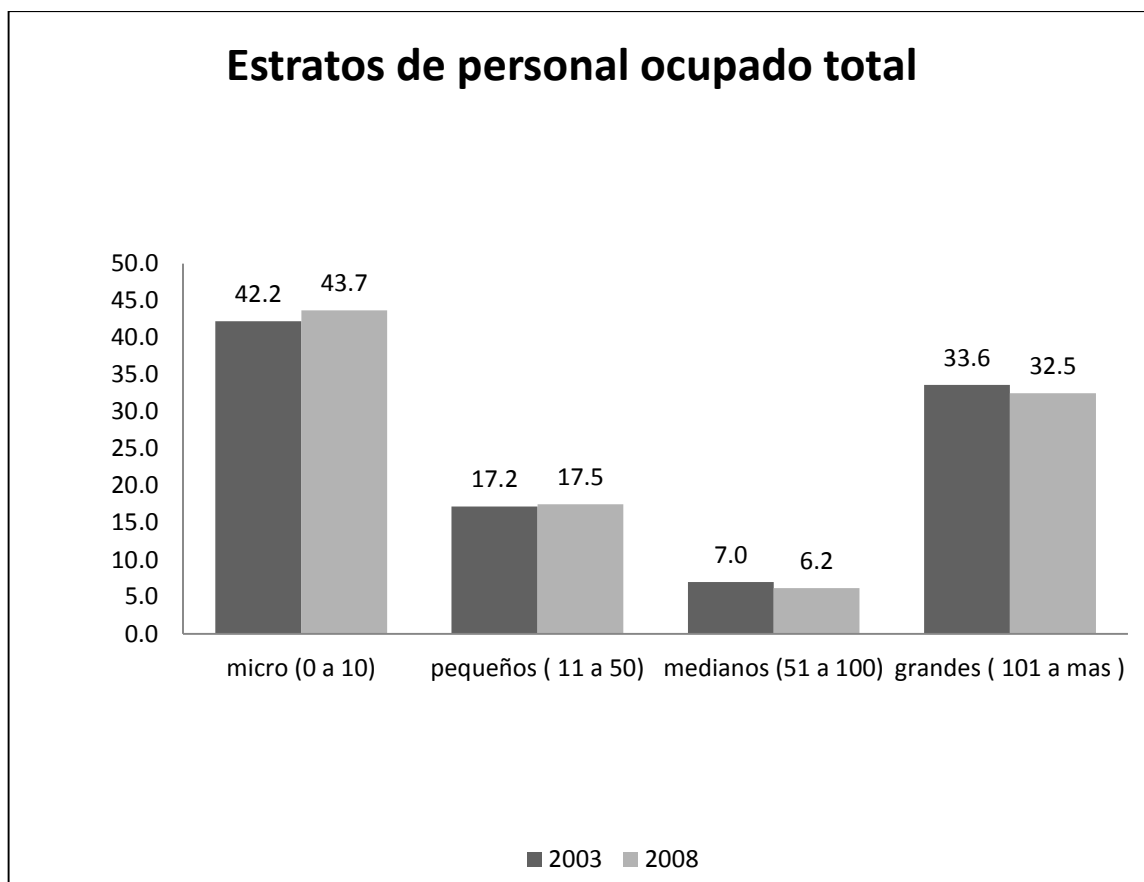
Tabla 0-4 Estratificación de las empresas por número de trabajadores

Tamaño		Sector	
Clasificación según el número de empleados			
Industria	Comercio	Servicio	
Microempresa	De 1 a 10	De 1 a 10	De 1 a 10
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 250

Fuente: Elaboración propia con información de: Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos. INEGI

Además para que una empresa sea clasificada como microempresa en México también debe cumplir que sus ventas anuales sean menores a o iguales a \$1,500,000.00 pesos, siendo este sector el que genera mayor cantidad de empleos como se observa en la gráfica 1-1 (González, 2010).

Gráfica 0-1 Estratos de personal ocupado total



Fuente: Elaboración propia, con información Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos. INEGI

1.2.10 Importancia de las Microempresas en México

Las unidades económicas de los Servicios representaron 36.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del Comercio. El personal ocupado total representó 36.5% para situarse en primer lugar; la producción bruta total de los Servicios representó 21.7% del total de 1 367 287 unidades económicas de Servicios que se registraron en los Censos Económicos 2009, el 94.7% eran micro empresas, lo que muestra una alta concentración en este tamaño de establecimientos, en personal ocupado total aportaron el 43.7% del total (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Los sectores más importantes fueron: Otros servicios, excepto gobierno que sumó 36.1% de los establecimientos y ocupó a 1 212 362 personas (en este sector se clásica los talleres de reparación automotriz, salones y clínicas de belleza, servicios de revelado de fotografía, así como asociaciones y organizaciones, entre otros); los establecimientos de Alojamiento temporal y restaurantes, representaron 28.7% y ocuparon a 1743 482 personas; y los Servicios de salud y asistencia social que sumaron 10.7% de los establecimientos y emplearon a 584 046 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Al observar el comportamiento de los establecimientos por su tamaño, 94.4% eran micro establecimientos y solamente 5 342 pertenecían a la gran empresa, que representaron 0.4% del total de establecimientos; sin embargo estos establecimientos grandes concentraron 66.4% de las remuneraciones y generaron 69.1% de los ingresos obtenidos en los sectores prestadores de servicios.

En el Producto Interno Bruto (PIB) el 59.85% corresponde a la participación del sector terciario (comercio y servicios); 36.39%, la del secundario (minería, construcción, electricidad, gas y agua, y manufacturas) y 3.76%, la del primario (agropecuario, forestal y pesca). La PYME tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países. Por lo que para este trabajo se define a la microempresa como pequeña unidad económica de producción o prestación de servicios la cual no requiere de mucho capital y se puede hacer buen uso de sus recursos.

Las microempresas son una opción al desempleo; surgidas en su mayoría sin planeación y sin financiamiento, nacen por distintas razones, como ejemplo al quedar el jefe de familia desempleado, o cuando el salario deja de alcanzar para sostener a la familia. Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del total de las empresas constituidas, con una contribución del 52% al PIB, de acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano del Caribe (SELA).

1.3 Salones de belleza

1.3.1 Concepto de Salones de Belleza

En el Art. 72 del Reglamento para el funcionamiento de giros comerciales, industriales y de prestación de servicios de Baja California, se entiende por estéticas de belleza los giros donde se prestan servicios de corte de pelo par dama y caballero, niños y niñas, aplicación de tintes, rayitos, permanentes, rizados, decoloraciones, maquillaje, depilación corporal, aclaración de la piel, extracción de uñas, manicura y pedicura, peinado, pestañas postizas, uñas postizas, uñas de acrílico, limpieza facial externa, confección de pelucas y postizos, adornos especiales, tratamientos capilares, tratamientos Fito cosméticos, masajes faciales, reductivos, terapéuticos y los relacionados con la utilización de agua con fines terapéuticos bajo la atención de estilistas, profesionales, cultores de belleza o personal especializado mediante certificación o constancia en el área que se desempeñan, otorgada por alguna institución o academia autorizada conforme a las disposiciones legales aplicables (Reglamento para el funcionamiento de giros comerciales, 2013).

1.3.2 Antecedentes de los salones de Belleza

En Grecia, como en Egipto, los esclavos eran los encargados de mantener lo más hermosas posible las cabezas de sus amos. Pero Grecia aportó un elemento nuevo: los salones de belleza, dónde se peinaban y arreglaban las cabezas más selectas. Otra de las innovaciones de la época vino de la mano de Alejandro Magno, que a consecuencia de sus conquistas en Oriente, aportó toda clase de recetas mágicas para teñir y dar forma al peinado, fórmulas de unos cosméticos que empezaban, en aquel entonces, a ver la luz (Felix, 2012).

El moderno concepto de salón de belleza fue desarrollado por la canadiense, Martha Matilda Harper (1857-1950), quien inventó también el concepto actual de franquicias en los negocios. En 1882 se mudó a new york y comenzó a fabricar un tónico para el cabello basado en productos naturales, que no le causaba ningún daño al cabello. Abrió su primer salón de belleza, con el lema de "salud es belleza", con lo cual dejaba

de lado la idea de vanidad en la belleza y hacía énfasis en la importancia de la buena salud que reflejaría una imagen armónica (National Women's Hall of Fame, 2014)

Martha Matilda Harper fue una innovadora de marketing. Usando su propia longitud del cabello que utilizó como herramienta de demostración, se centró en la comodidad del cliente y la consulta individualizada. Ella empleó sólo ex sirvientas, produjo sus propios productos naturales para el cuidado del cabello y desarrolló su propio cabello y métodos de cuidado de la piel. Usó sólo sustancias naturales y rechazó los nuevos tintes químicos sintéticos y permanentes. Harper puso en marcha un nuevo modelo de negocio, lo que se conoce hoy como el comercio minorista franquicias. En treinta años, había más de 500 tiendas franquiciadas en todo el mundo (National Women's hall of fame, 2014).

Las tiendas franquiciadas Harper eran una poderosa innovación económica que cambió la realidad de la vida de las mujeres pobres. Cientos de mujeres se convirtieron en propietarias, la compra de una tienda de Harper a través de su financiación flexible. Miles de mujeres se formaron y trabajaron en la red de Harper. Harper estaba centrada en el cliente. Ella inventó la silla reclinable de champú que se encuentra hoy en día en los salones de todo el mundo. Harper ofreció masajes del cuero cabelludo y otros servicios de relajación y proporciono el cuidado de niños y servicio de noche. Con horario flexible, reparto de utilidades (National Women's Hall of Fame, 2014).

Los empleados de Harper fueron capacitados para asegurar la consistencia y calidad de servicio. Ella fue reconocida en su tiempo como una mujer de negocios exitosa y se convirtió en la primera mujer miembro de la Cámara de Comercio de Rochester. Martha Matilde Harper es ahora reconocido como un modelo para las mujeres empresarias de la industria de belleza como: Mme. CJ Walker, Elizabeth Arden, Helena Rubinstein, EsteeLauder, y Anita Roddick. Se creó un sistema de franquicias y construyó un modelo que incluía la gestión centralizada, control de calidad, los operadores independientes, y mayores oportunidades para las mujeres (National Women's Hall of Fame).

En México 152,829 negocios se dedican al corte de pelo y al cuidado de la imagen, y cada año se van agregando más establecimientos que se dedican a esta labor. Estos lugares que prometen una de las más grandes ilusiones de la mujer, lucir bellas (Itzcowich, 2012).

El sector de salones de belleza en México ha evolucionado con mucha fuerza, debido a que las tendencias en la moda, la apariencia personal y la estética así lo requieren. Actualmente existen miles de estéticas, clínicas de belleza y salones de belleza que ofrecen diversos servicios relacionados con el arreglo personal.

1.3.3 Características de los salones de belleza

El mercado de los salones de belleza o estéticas siguen siendo un sector que siempre ofrecen oportunidades para ganar dinero. Se trata de un concepto de negocio que, contrario a las peluquerías del pasado, ofrecen una gama de servicios para mejorar la imagen y apariencia de las personas de manera integral. Según cifras del INEGI las mujeres mexicanas van al salón de belleza cuatro veces al año en promedio, mientras que los hombres participan con el 10% de las ventas de productos y servicios, señala Florentino Osornio, socio fundador de los Salones Top Hair (Hernández, 2009).

La Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico (CAMIEF) es una institución de interés público, órgano de consulta del estado árbitro entre los particulares, síndico acreditado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, regida por la Ley de Cámaras Empresariales y sus confederaciones, regulada por la Secretaría de Economía, es una cámara nacional que representa y defiende los intereses de los propietarios de empresas de la industria del embellecimiento físico.

1.3.4 Éxito de salones de belleza

El acudir a un salón de belleza se ha vuelto parte de las actividades de las personas que quieren y gustan de cuidar su apariencia, es por esto que este giro ha ido creciendo y se ha convertido en uno de los negocios más rentables.

El mundo moderno conlleva un estilo de vida lleno de ocupaciones y estrés. Como resultado de esto, la mayoría de la gente busca ocuparse de su aspecto y pasar su tiempo en lugares que le garanticen el relajamiento y tranquilidad que no tienen en sus

rutinas cotidianas. Esta es una de las razones por las cuales el salón de belleza es, sin dudas, uno de los negocios más rentables que creció con más fuerza en los últimos tiempos alrededor del mundo (Arias, 2012 s.p.).

No hay duda de que el éxito de un negocio Salón de Belleza, depende en gran medida de la calidad de su liderazgo, la capacitación del personal y los medios que utilice para hacer promoción de los servicios que ofrece entre otros, estos factores determinan el éxito de la organización misma.

El éxito de un salón de belleza gira en tres aéreas importantes, la primera, la administración; una buena gestión de los recursos económicos permitirá que el negocio prospere y pueda expandirse y ser rentable, [...] después se debe invertir en capacitación [...] Para ser competitivos en este mundo globalizado, en este negocio se necesita estar a la moda y aprender las técnicas para lograrlo; una persona que se dedica al negocio de la peluquería debe capacitarse al menos tres veces al año sino más y si es en el extranjero mucho mejor.

Un personal capacitado, haciendo un buen trabajo, eso atrae a más cliente [...] no se debe subestimar el potencial de la publicidad y la promoción de los servicios a través de los medios de comunicación y redes sociales, pero la “recomendación” sigue siendo la herramienta preferida (Chávez, 2015, s.p.).

Un salón de belleza es un lugar en el que se debe tener mucho cuidado en varios aspectos para lograr la satisfacción del cliente como la atención, el estilo, los materiales y equipos adecuados para hacer un trabajo totalmente profesional, así como contar con el personal capacitado.

La consistencia es un requisito determinante para cualquier empresa exitosa. En el mundo de la belleza, se ha malgastado el tiempo buscando excelentes profesionales, que tengan un estilo propio al dar servicios. Algunos son muy experimentados, muchos proveen un servicio excelente a sus clientes, pero pocos están distribuyendo un servicio consistente a los clientes [...] La consistencia es esencial para la construcción de un negocio entero, una reputación, y el brindado de un producto de calidad a los clientes. Cuando la consistencia es lograda, entonces la excelencia puede seguir, allí se podrá usar combinadamente el conocimiento y la creatividad del personal para embellecer y mejorar los servicios que se brindan. La clave, sin embargo, es incorporar estos nuevos logros dentro de los procedimientos y entrenar y examinar correspondientemente (Vilche, 2011, s.p.).

El servicio que se ofrece en los salones de belleza es fundamental para hacer de este negocio un lugar exitoso, el conocimiento del entorno, el comportamiento y las tendencias del mercado, son las bases para fijar el rumbo del negocio y diseñar las

estrategias para responder a los retos y oportunidades del mercado para crecer y mejorar la posición competitiva.

Los factores que influyen en la decisión de acercarse a un salón de belleza o a otro, dependen generalmente de la calidad del servicio, los tipos de servicio ofrecidos, la distancia, el costo, la reputación, y el clima y atención que proporcionan los profesionales. Pero una de las variables que cada vez está tomando más peso en este negocio es la alternativa de ofrecer un servicio *all inclusive*, donde la cliente no tenga que movilizarse a diferentes locales para realizarse varios servicios de belleza integral.

[...] Si la idea es innovar en este nuevo concepto de salón, no debe olvidarse que las personas hacen cálido o frío un lugar, es por esto que el personal contratado debe ser amigable, de carácter más bien plácido y tranquilo, dado que son personas que estarán en constante contacto con los clientes por largos períodos de tiempo. Y la mujer que va al salón de belleza quiere sentirse bien, comprendida, apoyada y en buena compañía. Por eso la búsqueda de personal en todos los rubros ofrecidos será vital para brindar un excelente servicio a través de empleados calificados (Prisila, 2013, s.p.).

El desarrollo de la estrategia es un proceso que parte de los recursos y capacidades de la empresa, del entorno en el que opera, así como de los requerimientos del mercado y los clientes. Las organizaciones competitivas, se destacan por el diseño de una propuesta de valor innovadora que comunican a sus clientes para anticipar las razones de compra

Florián P. J (2011, pág. 127), menciona que “los salones de belleza se encuentran dentro del rubro de negocios en ascenso y cada vez más atractivo para los consumidores”. Desde que los salones de belleza comenzaron a ofrecer más servicios, los clientes esperan más de estos establecimientos. El salón de belleza dejó de ser simplemente una peluquería para convertirse en un lugar dedicado a la belleza de manos, pies, rostro y cuidado corporal.

Capítulo 2 Metodología

Este capítulo describe la metodología de la investigación que se llevó a cabo para este estudio. Los aspectos que se tomaron en cuenta son: el diseño de la investigación, la población, instrumento de recolección de datos y el análisis de la información.

2.1 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación fue implementado en un enfoque cuantitativo, ya que el enfoque cuantitativo sirve para recolectar, analizar y vincular datos por medio de un cuestionario, en este caso, de competitividad. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión y vincular datos por medio de un cuestionario de competitividad.

Con esto ayudara a establecer el planteamiento del problema, la posibilidad de ampliar aquellas dimensiones de este proyecto de investigación, sino que será mayor el entendimiento a la competitividad en los salones de belleza. Esto nos ayudará a mostrar los ángulos o dimensiones de la competitividad de las microempresas.

Asumiendo que existen distintos significados y aplicaciones del concepto competitividad, para lograr el diseño y validación de un instrumento que permita su medición a nivel de empresas, debido a que el estudio pretende analizar percepciones, expectativas y la importancia de las diferentes variables desde la perspectiva de los propietarios, en este sentido, se considera, que el estudio se desarrolla dentro del enfoque cuantitativo donde encontramos que el alcance es de tipo descriptivo según por lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 173) un estudio descriptivo “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Esta investigación se refiere a la competitividad de las microempresas salones de belleza. El objeto de estudios es la competitividad y el sujeto de estudio es el propietario o encargado de los salones de belleza de la Av. Juárez de la ciudad de Ensenada, Baja California. Como propietario o encargado se considera quien se dedica profesionalmente a la posesión u operación de un negocio.

Esta investigación es de actualidad, porque el tema de competitividad es vigente, y aún más en el ámbito empresarial. La recopilación de la información para esta investigación se llevó a cabo en una recopilación única durante los meses de mayo y junio de 2014. Contribuye a lograr un mayor entendimiento de la competitividad en los salones de belleza.

2.2 Población

La población seleccionada está formada por los propietarios de los Salones de Belleza de la calle Juárez de la zona centro de la ciudad de Ensenada, Baja California que en el momento de la investigación resultaron 17 (diecisiete).

De acuerdo con (Hernández, et. al, 2010, pág. 173) la muestra se define como un grupo de la población la cual puede ser dividida en probabilística y no probabilística, en la muestra no probabilística se diferencia de la probabilística porque los elementos no dependen de la probabilidad sino de la causa relacionada con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

En esta investigación El universo es conformado por 17 salones de belleza, ubicadas en la calle Juárez de la zona centro de la ciudad de Ensenada y pertenecientes al sector Servicios, Salones de Belleza.

2.3 Instrumento para la recolección de datos.

El cuestionario es un instrumento de medición que se empleará para la realización de este estudio de competitividad, Hernández, (2010) sostienen que es este tipo de instrumento es el más utilizado para la recolección de datos el cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Hernández et. al. 2010, pág. 138).

De acuerdo a esta definición se considera este instrumento como el medio idóneo, ya que permitirá proporcionar información a través de diferentes enunciados sobre aspectos relacionados con la Competitividad en las microempresas.

Para este estudio, se presentará un cuestionario descriptivo que está conformado con 62 preguntas. El instrumento de medición de la competitividad fue diseñado por el Instituto al Fomento de la Calidad, este consta de 8 dimensiones, de las cuales cada una está subdividida con sus respectivos ITEMS.

Para la presente investigación se decidió usar el Modelo de Competitividad del Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas ya que los factores que proporcionan el contexto en el que la organización se desarrolla y las capacidades de la organización permiten entender los desafíos y la mejor forma de responder a ellos y con éstas la generación de ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas que lo implican y que para efecto de este trabajo es considerado como el más pertinente.

El proceso de investigación se desarrolló en tres etapas, definidas para dar cumplimiento a los tres objetivos específicos planteados para el estudio, las cuales son las siguientes:

- Definición de las variables dependiente e independiente, tomando como referencia aspectos generales de la metodología utilizada.
- Elaboración de un Cuestionario, cuyas preguntas y respuesta permitan medir la competitividad.

Se realizó un cuestionario para los dueños de los salones de belleza el cual se compone de 62 items.

2.4 Análisis de la información

Según Hernández, (2010, pág. 138) la validez en términos generales se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por consiguiente y en concordancia con los objetivos de la investigación se manejó el cuestionario adaptado del Modelo Nacional de Competitividad de la Micro y Pequeña Empresas.

Existen varias herramientas que pueden apoyar para realizar el cálculo en este trabajo se utilizó el sistema de SPSS el cual permite capturar los resultados de los cuestionario de competitividad.

En este sistema se realizó el procesamiento de datos para realizar el análisis de los resultados.

Capítulo 3 Resultados

En este capítulo se desarrolla la descripción de los resultados de la investigación realizada en los salones de belleza de la Av. Juárez de la Ciudad de Ensenada, Baja California, los cuales se tomaron como sujetos de estudio para realizar la investigación. El objetivo general de esta investigación es estudiar el nivel de competitividad de las microempresas enfocadas al sector servicios en salones de belleza tomando como base al Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas.

El estudio se desarrolló dentro del enfoque cuantitativo donde se muestra que el alcance es de tipo descriptivo, según por lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), ya que sirve para recolectar, analizar y vincular datos por medio de un cuestionario de competitividad, el cual ayudó a establecer el planteamiento del problema, la posibilidad de ampliar aquellas dimensiones de este proyecto de investigación, sino que será mayor el entendimiento a la competitividad en los salones de belleza.

El cuestionario mencionado se aplicó a 17 salones de belleza en la Av. Juárez de la ciudad de Ensenada, Baja California. Los propietarios de los salones de belleza se compone en su mayoría por mujeres en un 71%, el resto corresponde a hombres, que el 41% se encuentra entre los 20 y 30 años de edad de los cuales el 24% son mujeres así como el 12% de las personas entre 31 y 40 años.

En la Tabla 3-1 se muestra que de los encargados o propietarios de los salones de belleza el 70% son mujeres, de las cuales el 36% se encuentran entre 41 y 51 años y el 22% se encuentran entre los 20 a 30 años. El 30% de los propietarios de salones de belleza son hombres, el 18% está entre los 20 y 30 años y el 12% restante está entre los 31 y 50 años de edad (ver tabla 3.1).

Tabla 3-1 Condiciones demográficas de los propietarios de los establecimientos

		EDAD				
		20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	más de 51 años	TOTAL
GENERO	Femenino	22%	12%	18%	18%	70%
	Masculino	18%	6%	6%	0%	30%
	TOTAL	40%	18%	24%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al nivel de estudios, se reconoce en la muestra estudiada que el 47% de los propietarios cuenta con estudios de preparatoria de los cuales el 24% corresponde a personas entre los 20 y 30 años de edad y el 23% restante se encuentra entre los 31 y 50 años.

Así mismo el 29% de los encuestados cuentan con estudios a nivel de secundaria y que de estos el 12% cuenta con más de 51 años, el 6% respectivamente corresponde a las personas entre 20 y 50 años, además dentro de los propietarios de salones de belleza se encontró que solo el 18% tienen estudios universitarios (12%) se encuentran entre 20 y 30 años y el 6% son personas entre 31 y 40 años.

En este estudio se identificó que el 6% de los propietarios de los salones de belleza de más de 51 años cuentan con la primaria. Por lo tanto se identificó que las personas que están ingresando en esta área cuentan con estudios de preparatoria y universidad (ver tabla 3.2).

Tabla 3-2 Generales, Edad y Nivel de Estudios

		EDAD				
		20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	más de 51 años	TOTAL
NIVEL DE ESTUDIOS	Primaria	0%	0%	0%	6%	6%
	Secundaria	6%	6%	6%	12%	29%
	Preparatoria	24%	6%	18%	0%	47%
	Universidad	12%	6%	0%	0%	18%
TOTAL		41%	18%	24%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.3, se observa que del 47% de los propietarios de los salones de belleza que corresponde a los establecidos entre 1 a 3 años el 24% cuenta con estudios de preparatoria y el 12% restante tiene estudios universitarios, en equivalencia del 6% cuentan con primaria y secundaria: Así mismo, del 41% de los propietarios de los salones de belleza que tienen una antigüedad de 10 años o más, el 24% cuentan con estudios de secundaria y el 18%, cuenta con estudios de preparatoria.

Tabla 3-3 Nivel de Estudios y Tiempo de establecido el Salón de Belleza

		NIVEL DE ESTUDIOS				
		Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universidad	Total
TIEMPO DE ESTABLECIDO EL SALÓN	1 a 3 años	6%	6%	24%	12%	47%
	4 a 6 años	0%	0%	0%	6%	6%
	7 a 9 años	0%	0%	6%	0%	6%
	10 años o más	0%	24%	18%	0%	41%
	Total	6%	29%	47%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las tendencias en el corte de cabello, peinado, maquillaje y sombras en México se puede observar en la siguiente tabla que en las tendencias de belleza en la temporada primavera verano 2014 según los propietarios de los salones que fueron encuestados, para esta temporada las tendencias son las siguientes: para el cabello el 71% contestó que la tendencia de corte de cabello será corto y que el cabello largo y medio ambos con el 14% no será utilizado para estar a la vanguardia de la moda.

Según los propietarios de los salones de belleza encuestados, en la tendencia de peinados varía, pero siempre hay algunos que sobreviven a los cambios. En el caso de los cabellos los lacios se mantendrán en la temporada con el 42% dentro de la tendencia en peinados, el cabello chino o rizado en un 33% seguirá esta tendencia y por último el chongo en el peinado con un 25% será utilizado.

En la encuesta realizada sobre las tendencias a los propietarios de los salones de belleza el 71% identificó que el corte de cabello para la temporada primavera verano

2014 era corto, para los colores de sombras de ojos el 55% de los encuestados respondieron que el color rosa (véase tabla 3.4).

Tabla 3-4 Conocimiento de las tendencias para la temporada primavera verano 2014

		Porcentaje
De acuerdo a las tendencias en el corte de cabello para la temporada primavera verano 2014 es	Corto	71%
	Largo	14%
	Medio	14%
	Total	100%
De acuerdo a las tendencias en el peinado para la temporada primavera verano 2014 es	Chino	33%
	Lacio	42%
	Chongo	25%
	Total	100%
De acuerdo a las tendencias en el maquillaje para la temporada primavera verano 2014 es	Bronceado	17%
	Satinado	8%
	Mate	33%
	Natural	42%

	Total	100%
De acuerdo a las tendencias en colores de sombra para la temporada primavera verano 2014 es	Azules	9%
	Amarillos	9%
	Negro	9%
	Rosas	55%
	Naranjas	18%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.5 se muestra que del 100% de los propietarios solo el 64% de ellos conoce a sus principales competidores. Así mismo el 45% reconocen que sus principales competidores son los que ofrecen mejor servicio, el 36% de los competidores tiene mejor precio y en igualdad con el 9% los que tienen mejor producto y los que están mejor ubicados.

El 43% de los encuestados considera que la competencia no afecta a su negocio, y en igualdad de circunstancias el 21% considera que la competencia les causa baja de la clientela y que los clientes llegan a cambiar de salón, solo el 14% no sabe de qué manera la competencia les afecta a sus negocios.

También se les pregunto qué ventajas tiene su salón respecto a la competencia y en semejanza de respuesta el 33% contestó que tienen mejor servicio y ubicación, el 25% respondió que cuenta con mejor precio y solo el 8% cuenta con mayor calidad. Las desventajas que consideran con las que cuentan el 33% informó que la ubicación y el producto, el 22% considera que su desventaja es el producto y solo el 11% respondió que el servicio.

El 93% de los propietarios de los salones de belleza encuestados desconoce si a sus competidores les va mejor que a ellos, solo el 7% lo sabe. Por lo tanto se determinó que dentro del conocimiento del entorno, 64% de los propietarios de los salones de belleza conocen a sus principales competidores, identificando que el 45% de los competidores son los que ofrecen mejor servicio.

Así mismo el 43% de los encuestados considera que los competidores no les afecta a sus negocio, el 33% considera que sus ventajas son mejor servicio y mejor ubicación, otro 33% considera que sus desventajas son el producto y la ubicación y solo el 93% conoce cómo les va a sus competidores (véase tabla 3.5).

Tabla 3-5 Conocimiento del Entorno

		Porcentaje
Conoce a sus principales competidores	Sí	64%
	No	36%
	Total	100%
Sus principales competidores son los que ofrecen	Mejor Servicio	45%
	Mejor Precio	36%
	Mejor Producto	9%
	Mejor Ubicación	9%
	Total	100%
Cómo le afectan los competidores a su negocio	Baja clientela	21%
	No afecta	43%
	No sabe	14%
	Los clientes cambian de salón	21%

	Total	100%
Qué ventajas tiene su salón respecto a los competidores	Mejor Precio	25%
	Mejor Servicio	33%
	Mayor Calidad	8%
	Mejor Ubicación	33%
	Total	100%
Qué desventajas tiene su salón respecto a los competidores	Precio	22%
	Servicio	11%
	Producto	33%
	Ubicación	33%
	Total	100%
Conoce si a sus competidores les va mejor que a este negocio	Sí	7%
	No	93%
	Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como menciona el Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas, el diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento del entorno en el que la empresa opera así como la industria o sector, el mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir, por lo tanto para los propietarios de los salones de belleza es importante conocer su entorno ya que esto les ayudará a realizar mejoras y mantenerse competitivos.

En la tabla 3.6 del conocimiento del entorno se puede apreciar que del 100% de los propietarios de los salones de belleza estudiados conoce a sus competidores, de los

cuales el 41% se encuentra entre 1 a 3 años de establecidos, siendo estos los más interesados en conocer su competencia directa.

Tabla 3-6 Conocimiento del Entorno, Tiempo de establecido y principales competidores

		Tiempo de establecido el salón				
		1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 9 años	10 años o más	Total
Conoce a sus principales competidores	Sí	41%	6%	6%	18%	71%
	No	6%	0%	0%	24%	30%
	Total	47%	6%	6%	41%	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas, el diseño de un modelo de negocio, el conocimiento del entorno el comportamiento y las tendencias del mercado, son las bases para fijar el rumbo del negocio y diseñar las estrategias para responder a los retos y oportunidades del mercado para crecer y mejorar la posición competitiva.

La tabla 3.7 muestra los medios de comunicación y promoción que se utilizan con más frecuencia como herramienta para promocionar los negocios, el 54% utilizan los carteles y el volanteo, el 45% utiliza el Facebook para este fin.

Tabla 3-7 Conocimiento del Entorno, Tiempo de establecido el Salón de Belleza y los medio para hacer promoción

		TIEMPO DE ESTABLECIDO EL SALÓN				
		1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 9 años	10 años o más	TOTAL
Qué medios de comunicación utiliza para hacer promoción de su negocio	Carteles	18%	0%	0%	9%	27%
	Volantes	18%	0%	0%	9%	27%
	Facebook	27%	9%	0%	9%	46%
	Total	64%	9%	0%	27%	100%

Fuente: Elaboración Propia

El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas describe el tipo de relación que una empresa debe tener con sus clientes, así como las prácticas que se establecen para relacionarse con los clientes y con esto se busca: retener a los actuales y adquirir nuevos para incrementar su número, las empresas deben ser innovadores en la forma de hacer promoción y de estar en contacto con el cliente haciendo uso de la tecnología y otros medios.

La tabla 3.8 describe cómo los propietarios de los salones de belleza encuestados conocen a sus principales competidores y cuáles son los servicios que estos ofrecen, con esto ellos identifican las áreas de oportunidad en las cuales pueden competir, el 80% de los propietarios de los salones de belleza identifica a su competencia con un

45% a los que ofrecen mejor servicio y con el 27% a los que ofrecen mejor precio y solo el 9% cuenta con mejor producto.

Tabla 3-8 Principales competidores

		Sus principales competidores son los que ofrecen				
		Mejor Servicio	Mejor Precio	Mejor Producto	Mejor Ubicación	Total
Conoce a sus principales competidores	Sí	45%	27%	9%	0%	82%
	No	0%	9%	0%	9%	18%
	Total	45%	36%	9%	9%	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con Chávez Ferreiro & Rivas Tovar (2005) el término competitividad se relaciona con competición, por lo consiguiente la tabla anterior determina que los propietarios de los salones de belleza conocen a sus competidores lo cual crea condiciones propicias para lograr la competitividad en este sector.

La tabla 3.9 identifica cuáles son las ventajas que los propietarios de los salones de belleza identifican ante sus competidores. Se puede apreciar que el 25% considera que tienen mejor servicio que la competencia y mencionan que no se comparan; así mismo, el 17% considera tener mejor ubicación. El 17% de los encuestados que sí comparan las ventajas de la competencia con sus ventajas son los que cuentan con el mejor precio y mejor ubicación.

Tabla 3-9 Comparación de sus ventajas con la competencia

QUÉ VENTAJAS TIENE SU SALÓN RESPECTO A LOS COMPETIDORES	COMPARA LAS VENTAJAS DE LOS COMPETIDORES CON SU NEGOCIO		
	Sí	No	TOTAL
Mejor Precio	17%	8%	25%
Mejor Servicio	8%	25%	33%
Mayor Calidad	0%	8%	8%
Mejor Ubicación	17%	17%	33%
Total	42%	58%	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Luna (2012) la competitividad es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno. El estudio realizado demuestra que los propietarios de los salones conocen las capacidades de sus competidores, lo que les permitiría hacer mejoras internas para lograr mayor desarrollo y capacidad de competitividad.

La tabla 3.10 muestra cuales fueron los salones de belleza más mencionados por los encuestados, a los que se les preguntó cuáles salones de belleza ven como su competencia aunque mencionaron varios, para este estudio solo se tomaron en cuenta los que se encuentran sobre la Av. Juárez que son el motivo de estudio de esta investigación. El 50% de los encuestados reconoce e identifica al salón de belleza que

consideran como su principal competencia salón de belleza y el cual está ubicado en la misma zona donde se efectuó este estudio.

Tabla 3-10 Conocimiento del Entorno, Salón de belleza más competitivo

	Conocimiento del entorno	
	Salón de belleza	Total
Salones de belleza que se consideran competencia	Enigma	17%
	Ruby	33%
	Lety	50%
	Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente Luna (2012) comenta que la competitividad es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno, el estudio arroja que los propietarios reconocen al Salón de Belleza como su competencia.

En la tabla 3.11 se observa que el 56% de los propietarios de los salones de belleza identifican cuáles son sus desventajas ante la competencia y que no hacen comparaciones con su negocio, siendo el producto y la ubicación semejantes con un 22% lo que ellos consideran que es su desventaja, el 44% de los propietarios sí compara las ventajas que tienen los competidores con su negocio e identifican el precio, el servicio, el producto y la ubicación como su desventaja.

Tabla 3-11 Comparación de ventajas con las desventajas

QUÉ DESVENTAJAS TIENE SU SALÓN RESPECTO A LOS COMPETIDORES	COMPARA LAS VENTAJAS DE LOS COMPETIDORES CON SU NEGOCIO	
	Sí	TOTAL
Precio	22%	22%
Servicio	11%	11%
Producto	33%	33%
Ubicación	33%	33%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis de Vázquez & Tovar (2012) sólo el precio, la calidad y la productividad resultaron ser variables explicativas de la competitividad, ante esto los salones de belleza estudiados deberían considerar la implementación de la calidad y la productividad para ser competitivos.

En la tabla 3.12 se observa que el 14% de los encuestados considera que el servicio personal y el servicio de calidad es lo que les ha generado crecimiento y reconocimiento de sus clientes.

El otorgar servicio de calidad les ha generado mayor demanda de servicio, los encuestados consideran que el servicio de calidad, la calidad del producto y la ubicación estratégica les ha otorgado crecimiento, que el servicio de calidad les da el reconocimiento de los clientes, el 14% considera que la ubicación estratégica les

genera mayor demanda de servicio y que las asesorías les genera aumento de personal.

Tabla 3-12 Conocimiento del Entorno y Propuesta de Valor

		Qué hace a su negocio diferente de los otros salones de belleza					
		Servicio personal	Servicio de calidad	Calidad de productos	Ubicación estratégica	Asesoría	Total
Qué ventajas ha generado esta diferencia al salón de belleza	Crecimiento	14%	7%	7%	7%	0%	36%
	Mayor demanda de servicio	14%	14%	0%	7%	0%	36%
	Aumento de personal	0%	0%	0%	0%	7%	7%
	Reconocimiento	14%	7%	0%	0%	0%	21%
Total		43%	29%	7%	14%	7%	100%

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos (Pérez, 2008, s.p.).

Por lo que se observó los salones de belleza estudiados solo cumplen con algunas de las ventajas comparativas para ser competitivos, como son el servicio personal y el servicio de calidad.

En la tabla 3.13 se puede observar cuáles son los factores que les han otorgado crecimiento con el tiempo a los salones de belleza. De acuerdo con los datos recopilados se puede determinar que el 54% identifica la atención como primer factor que le puede otorgar crecimiento, el 23% identifica a la calidad en el servicio, y con el 8% respectivamente precio en el servicio, precio en el producto y calidad en el producto.

Tabla 3-13 Factores de crecimiento de los Salones de Belleza

		TIEMPO DE ESTABLECIDO EL SALÓN			
		1 a 3 años	4 a 6 años	10 años o más	Total
En caso de que haya crecido a qué cree que se debe	Atención	23%	0%	31%	54%
	Precio en el servicio	8%	0%	0%	8%
	Precio en el producto	8%	0%	0%	8%
	Calidad en el servicio	15%	8%	0%	23%
	Calidad en el producto	0%	0%	8%	8%
	Total	54%	8%	38%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que ninguno de los salones de belleza que se ubican en la Av. Juárez de la ciudad de Ensenada, Baja California, cumple con las características idóneas para ser competitivos, ya que su administración, capital humano, atención y servicio no cuentan con las condiciones para serlo, se considera que tienen una competencia directa en la que se venden productos y servicios con características en común.

Los salones de belleza motivo de este estudio de acuerdo con el Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas no cumplen con el conocimiento del entorno y desarrollo de estrategias para ser competitivos, así mismo desconocen que a través del diseño de productos, servicios y relación con el cliente pueden ser competitivos.

Al estudiar la competitividad a partir de la Propuesta de valor (al conocer que la propuesta de valor es la promesa de la experiencia que vivirá el cliente y el conjunto de beneficios que recibirá por elegir los productos y servicios. Las organizaciones competitivas, se destacan por el diseño de una propuesta de valor innovadora que comunican a sus clientes para anticipar las razones de compra.), los salones de belleza motivo de este estudio no cumplen con esta condición para ser competitivos.

Capítulo 4 Conclusiones

Las micro y pequeñas empresas generan 1 291 080 de empleos y representan el 46.1% del personal ocupado del país. De ahí la importancia de tener mayor conocimiento al respecto.

En la República Mexicana se encuentran 152 829 establecimientos correspondientes salones de belleza: de estos 4 886 se encuentran dentro del Estado de Baja California, de los cuales 659 corresponden a la Ciudad de Ensenada; 167 se encuentran en la zona centro, y 17 de ellos se ubican en la calle Juárez .

El objetivo de este estudio consistió en conocer la competitividad de las microempresas salones de belleza de la Av. Juárez de la Ciudad de Ensenada, B. C. con base en el Modelo de Competitividad del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas, tomando como fuente de análisis la información proporcionada por los propietarios de los establecimientos en cuestión. Para ello fue necesario explorar respecto al conocimiento que tienen los propietarios y/o encargados de los negocios acerca del entorno, comportamiento y tendencias del mercado, del desarrollo de estrategias, promoción y venta, canales de comunicación, medición de la satisfacción, así como de las preferencias y necesidades de sus clientes.

A partir de los resultados de esta investigación es posible afirmar que los propietarios y/o encargados de los salones de belleza:

- No tienen conocimiento del entorno, su comportamiento y las tendencias del mercado, y además no las consideran como las bases para dirigir el negocio y por lo tanto no pueden diseñar las estrategias para responder a los retos y oportunidades del mercado para crecer y mejorar la posición competitiva.
- No conocen cuáles son los productos y/o servicios preferidos por sus clientes y no cuentan con una propuesta de valor innovadora que puedan conocer sus clientes que les ayude a ofrecer calidad en los servicios.

- Desconocen las necesidades de sus clientes, la importancia de la relación con éstos para buscar mantener un lazo de intercambio y comunicación constante para retener a los clientes actuales, atraer a nuevos y recibir información que permita conocer con profundidad sus expectativas para centrar la innovación en el diseño de nuevos o mejorados productos y servicios que los clientes necesitan.
- No tienen comunicación con los clientes, que les ayude a identificar la satisfacción del cliente, no cuentan con una retroalimentación que les ayude a evaluar la calidad en el servicio, que les permita mejorar el conocimiento, el servicio y atención al cliente.

Por lo anterior, se concluye que las microempresas salones de belleza de la Av. Juárez de la Ciudad de Ensenada, Baja California, no son competitivas, con base en el Modelo de Competitividad del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas, tomando como fuente de análisis la información proporcionada por los propietarios de los establecimientos en cuestión.

Capítulo 5 Recomendaciones

Una vez concluido este estudio, se considera necesario realizar otras investigaciones en el ámbito estatal o nacional, con el objetivo de conocer la competitividad de las microempresas salones de belleza, y de microempresas en general, conforme al comportamiento de las variables satisfacción del cliente, calidad en el servicio y producto, tendencias, relación con el cliente, que inciden en la competitividad, dada la importancia de las microempresas en la economía nacional.

Para mejorar la eficiencia de los salones de belleza y de las microempresas en general requieren capacitación del personal en atención al cliente e identificar las deficiencias en la calidad en el servicio, los precios ofertados, las tendencias, la satisfacción en el cliente, la relación con el cliente; debe tomar medidas adecuadas para mejorar y lograr la competitividad.

Adicionalmente resulta necesario que el gobierno incremente la difusión de las opciones de apoyo económico y de capacitación, para los microempresarios, ya que resultado evidente la falta de conocimiento de estos en los propietarios y encargados de los salones de belleza objeto de este estudio.

Referencias

- Almelunge, M. (2006). *¿Cómo medimos género? Indicadores de sustentabilidad y género para el desarrollo local y municipal*. La Paz, Bolivia: Fundación PIEB.
- Antonio, M. R. (2011). Propuesta de una política pública para la competitividad del comercio exterior en el sector automotriz entre México y la Unión Europea. En T. M. Pública. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Anzola, R. S. (2000). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc GrawHill.
- Arias, M. (2012). *Secretos de belleza para Latinoamericana*, www.navegalo.com/es/noticias/noticias/solo-para-ellas/21333-limpieza-total-en-los-salones-de-belleza-es-garantia-de-servicio.
- Arriagada, K. G. (2012). Diseño y validación de instrumentos para medir el nivel de competitividad en Pequeñas Empresas del sector TIC de la Región Metropolitana. *Gestión de las personas y tecnología*.
- Basurto, A. (2005). <http://books.google.es/books?id=EF5f9ybFfloC&pg=PA638&dq=micro+negocio&hl=es&sa=X&ei=jW4JUvaHJsfP2wWI8oHgAw&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=micro%20negocio&f=false>. Recuperado el 05 de 06 de 2014, de <http://books.google.es/books?id=EF5f9ybFfloC&pg=PA638&dq=micro+negocio&hl=es&sa=X&ei=jW4JUvaHJsfP2wWI8oHgAw&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=micro%20negocio&f=false>
- Casillas, O. (2012). *Análisis Estratégicos de la Universidad Tecnológica de Tijuana con base en el Modelo Nacional para la Competitividad*. Ensenada, B.C.: Universidad Autónoma de Baja California.
- Castaños, N. (05 de 11 de 2009). *Soyentrepreneur.com*. Recuperado el 24 de 09 de 2013, de *Soyentrepreneur.com*: <http://www.soyentrepreneur.com/emprende-en-el-mundo-de-la-belleza.html>
- Castillo, F. J. (2001). Una perspectiva para mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad. *Tesis de Maestría no publicada*. México, México: UNAM.
- Chávez. (01 de Enero de 2015). *Microempresas y Finanzas*. Obtenido de *Microempresas y Finanzas*: <http://www.revistamym.com/2015/01/salones-de-belleza-el-exito-esta-en-la-buena-administracion-y-en-calidad-de-su-servicio/>
- Chávez Ferreiro, J., & Rivas Tovar, L. A. (2005). Competitividad de la Agroindustria del Estado de Michoacán-México. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 104.
- Encalada, M. J., Morales, C. E., & Manzanilla, R. V. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, 142.

- Fea, U. (1995). *Competitividad es calidad total*. Colombia: Alfaomega, S.A.
- Felix, G. (24 de julio de 2012). *Red*. Obtenido de <http://gutierreziglesia.blogspot.mx/2012/07/la-peluqueria-en-la-prehistoria.html>
- Flores, Z. V. (2009). Diagnostico de la Competitividad de la micro y pequeña empresa industrial metalmecánica en Ensenada en relación a las innovaciones realizadas, Tesis de Maestría no publicada, Universidad Autónoma de Baja California, México, Ensenada, Baja California, México.
- Florián, P. J. (Octubre de 2011). Estudio de pre factibilidad para la instalación de un Spa en la ciudad de Trujillo: Urban salón & SPA. Trujillo, Perú.
- González, C. A. (2010). Herramienta Descriptiva para la Toma de Decisiones de una Farmacia. *Tesis de Ingeniería en computación no publicada*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, A. (2009). *Entrepreneur Ediciones Especiales mayo*, 70.
- Instituto de la Mujer. (2008). Experiencias y Perspectivas de Competitividad en Empresas con presencia de Mujeres en los Consejos de Administración. España.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2013). Obtenido de Secretaría de Economía: <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/07/RESUMENEJECUTIVO2013.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *www.inegi.org.mx*. Recuperado el 08 de junio de 2012, de www.inegi.org.mx: <http://www.inegi.org.mx>
- Izcowich. (2012). *andreatejedak.files.wordpress.com/2012/05/salones-de-belleza.pdf*. *Salones de belleza una promesa de cambio*. Recuperado el 05 de 2012, de andreatejedak.files.wordpress.com/2012/05/salones-de-belleza.pdf: <http://andreatejedak.files.wordpress.com/2012/05/salones-de-belleza.pdf>
- J., F. P. (Octubre de 2011). Estudio de pre factibilidad para la instalación de un spa en la ciudad de trujillo: urban salon & spa. Trujillo, Perú.
- Jiménez R., M. (2006). *Modelo de Competitividad Empresarial*. Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Manuela Beltrán.
- Lacroix, D. A. (2004). *Estrategias y Ventajas Competitivas para las Empresas*. México: Mc GrawHill.
- Ley para el desarrollo de la Competitividad en México*. (2013). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm>.
- Longenecker Moore, P. P. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas, un Enfoque Emprendedor*. Thomson.
- Luna, C. J. (Septiembre de 2012). *Biblioteca Virtual eumed.net*. Recuperado el 11 de 06 de 2014, de Biblioteca Virtual eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>

- Luque, R. (Diciembre de 2007). En las micro empresas de servicios, contar con estrategias competitivas adecuadas, produce un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios: por una parte, fideliza a sus clientes y, por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocado a toda l. *Ponencias Unexpo, Doctorado en Administración de Empresas*. Barquisimeto, Lara.
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. d., & García Ramírez, R. (2012). La influencia de la gestión del conocimiento en el nivel de competitividad de la Pyme manufacturera de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 30.
- Martínez Piva, J. M. (Septiembre de 2006). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales>
- Mercado, S. (2001). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: PAC.
- Molina Mandujano, C., & Vásquez Galán, B. I. (2012). Competitividad laboral de las manufactureras en la frontera norte: un análisis con datos de panel. *Análisis Económico*, 99.
- Musik, G. M. (Enero de 2004). *Centro de Estudios de Competitividad*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Centro de Estudios de Competitividad: http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf
- National Women's hall of fame. (2014). Obtenido de <http://www.greatwomen.org/inductee/martha-matilda-harper/>
- Pelayo, C. M. (marzo de 2007). *Monografias.com*. Recuperado el 11 de 06 de 2014, de Monografias.com: PELAYO, Carmen María. La Competitividad. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>.
- Pérez, V. (23 de Septiembre de 2008). *Gerencia y Negocios en HispanoAmérica*. Recuperado el 11 de 06 de 2014, de Gerencia y Negocios en HispanoAmérica: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Piñeiro, M. J. (1993). Innovation, competitiveness and agroindustrial development. *OECD Development*.
- Premio Nacional de Calidad. (2013). Modelo Nacional para la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa, Un enfoque. *Un enfoque a un diseño de un modelo de negocios innovador*. México, D.F., México: Derechos Reservados INDA 03-2010-032413373000-01. Obtenido de Instituto Nacional del Emprendedor.
- Prisila, P. (2013). peluqueriaaldia.com/273/all-inclusive-un-nuevo-concepto-en-salón-de-belleza-.htm. Recuperado el 16 de 05 de 2013, de peluqueriaaldia.com/273/all-inclusive-un-nuevo-concepto-en-salón-de-belleza-.htm: <http://peluqueriaaldia.com/273/all-inclusive-un-nuevo-concepto-en-salón-de-belleza-.htm>

- Reglamento para el funcionamiento de giros comerciales, i. y. (2013). Tijuana, Baja California: Periodico oficial No. 20.
- Ruiz, P. (2012). Obtenido de Definición de Mipyme: <http://definiciondemipymes.blogspot.mx/2012/04/microempresas-una-micro-empresa-o.html>
- Ruiz, P. (2012). *Definicion de mi pymes*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de Definición de mi pymes: <http://definiciondemipymes.blogspot.mx/2012/04/microempresas-una-micro-empresa-o.html>
- Sánchez Valadez, M. (2012). Entorno competitivo, endeudamiento y especificidad de los activos: evidencia en el caso de las empresas. *EconoQuantum*, 122.
- Santos, M. (13 de 06 de 2015). *Negocio Excelente*. Obtenido de Negocio Excelente: <http://www.negocioexcelente.com/2013/08/como-hacer-crecer-tu-negocio-de-peluqueria-y-salon-de-belleza.html>
- Silva, M., Rosa, E., Oliva, L., E. (2002). Desarrollo Empresarial. *Guía Práctica*. México, México: Trillas.
- Sola, B. (17 de 06 de 2013). *cronica*. Recuperado el 14 de 09 de 2013, de cronica: <http://www.cronica.com.mx/notas/2013/761793.html>
- Texas, U. o. (2009). *Libro blanco de la microempresa*. Texas: Impr. y Encuadernación Díaz 1997.
- Thompson, A. (2004). *Administración Estratégica (13 Edición)*. México: GrawHill.
- Vásquez, J. (2009). *eumed.net*. Recuperado el 15 de 09 de 2013, de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/jrvs2.htm>
- Vázquez, H. R., & Tovar, L. A. (2012). Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México . *Contaduría y Administración*, 141,142.
- Vilche, R. (29 de Noviembre de 2011). *Blog del Instituto Superior Jaqueline*. Obtenido de Blog del Instituto Superior Jaqueline: <https://institutojacqueline.wordpress.com/2011/11/29/clave-exito-excelencia-consistencia/>