

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO AL POR
MENOR EN MEXICALI**

**Para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:
FLORES RIOS PEDRO ARTURO**

**Director de Tesis:
MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS**

Mexicali, Baja California, México

ABRIL de 2016

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres por todo su apoyo, a mis maestros por sus conocimientos compartidos en mis estudios y todos los que siempre tuvieron esperanza en mí e hicieron posible esta meta.

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Baja California por ser la casa de conocimiento durante mis estudios y contribuir al logro de mi desarrollo profesional, en especial a mi tutor y Coordinador de Posgrado e Investigación, Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros por sus recomendaciones, consejos y por su valiosa asesoría.

Agradezco también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por ser un motor invaluable en la generación de conocimiento, ser motivo de superación y anhelo en la continua formación académica.

A la Universidad Cooperativa de Colombia, al Dr. Jhon Fredy Acevedo Restrepo decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la sede Medellín, por su confianza y sus palabras de aliento, también a todas aquellas personas que hicieron posible mi estancia en Colombia y hacerme sentir siempre en casa.

Finalmente quiero agradecer a aquellas personas que fueron ejemplo y fuente de inspiración, en especial a mis amigos Garth Purdy, Krimo Souilah y Trevor Stine.

Gracias a todos.

RESUMEN

El sector comercio al por menor en sus categorías micro y pequeñas empresas en Mexicali, Baja California padecen de limitaciones en materia de capacidad administrativa, que las han llevado a una gestión deficiente, por lo que este estudio se enfoca en determinar su nivel de competitividad mediante un instrumento de medición adaptado del Modelo Nacional de Competitividad Micro y Pequeña Empresa 2015.

De esta forma se conocerán los factores más sobresalientes y deficientes dentro de los negocios mencionados por medio del análisis de los indicadores evaluados en el instrumento de medición.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
Antecedentes	11
Planteamiento del Problema	12
Objetivos	14
Justificación	14
Alcances y Limitaciones	15
Glosario de Términos	15
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	19
1.1 Marco Contextual	19
1.1.1 Contexto Global y competitividad	19
1.1.2 Latinoamérica y competitividad	20
1.1.3 México y el contexto de competitividad	22
1.1.4 Baja California y competitividad	28
1.2 Marco Conceptual	31
1.2.1 Aproximación al Concepto de Competitividad	31
1.2.2 Ventaja Competitiva	35
1.2.3 Modelos de Competitividad	36
1.2.3.1 Modelo del Foro Económico Mundial	37
1.2.3.2 Modelo del Banco Mundial, Doing Business	38
1.2.3.3 Modelo Institute for Management Development. IMD	38

1.2.3.4 Modelo de la CEPAL	38
1.2.3.5 Modelo Nacional de Competitividad	39
1.2.4 Modelo Nacional de Competitividad Micro y Pequeñas Empresas	39
1.2.4.1 El Conocimiento del Entorno y Desarrollo de Estrategias	41
1.2.4.2 Propuesta de Valor.....	46
1.2.4.3 Diseño de Producto/Servicio y Relación con los Clientes	47
1.2.4.4 Fuentes de Ingresos	50
1.2.4.5 Recursos y Capacidades	51
1.2.4.6 Alianzas.....	53
1.2.4.7 Estructura de Costos.....	54
1.2.4.8 Resultados	54
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	55
2.1 Marco Espacial.....	55
2.2 Marco Temporal.....	55
2.3 Sujetos de Estudio	55
2.4 Universo del Estudio	56
2.5 Determinación de la Muestra	56
2.6 Descripción del Instrumento de Medición	58
2.7 Métodos y Materiales	61
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS.....	62
4.1 Análisis por tamaño.....	62
4.2 Análisis por nivel de estudios de los encuestados	62

4.3	Análisis de la edad de los encuestados	63
4.4	Análisis por antigüedad del establecimiento	63
4.5	Análisis por administradores de la empresa	64
4.5	Análisis por subsectores	65
4.6	Análisis de competitividad.....	67
4.6.1	Competitividad general	67
4.6.2	Competitividad por tamaño de empresa	67
4.6.3	Competitividad por subsector.....	68
4.6.4	Competitividad por nivel de estudio	69
4.7	Análisis por dimensiones	70
4.8	Análisis por indicador	78
4.8.1	Conocimiento del entorno y Desarrollo de la estrategia.....	78
4.8.2	Propuesta de valor	80
4.8.3	Diseño de Productos, Servicios y Relación con los Clientes.....	81
4.8.4	Fuentes de Ingreso	83
4.8.5	Recursos y Capacidades	84
4.8.6	Alianzas.....	85
4.8.7	Estructura de costos.....	86
4.8.8	Resultados	87
4.9	Mejores Prácticas.....	89
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
5.1	Conclusiones	91
5.2	Recomendaciones	93

BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	100
1. Cuestionario	100

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición del sector empresarial Micro y Pequeño en México, por número de establecimiento y participación.....	26
Tabla 2. Resultados generales del Índice de Competitividad Estatal 2014.	29
Tabla 3. Dimensiones del MNC 2015.....	41
Tabla 4. Distribución de negocios encuestados por subsector comercio al por menor.	57
Tabla 5. Número de reactivos del cuestionario por dimensión.....	59
Tabla 6. Confiabilidad de cada dimensión.....	60
Tabla 7. Escala de medición Likert.....	60
Tabla 8. Tabla de la ponderación de los resultados.	61
Tabla 9. Distribución de empresas por tamaño.....	62
Tabla 10. Distribución de subsectores por nivel de estudio del dueño o gerente..	66
Tabla 11. Nivel de competitividad de acuerdo al número de trabajadores.	68
Tabla 12. Nivel de competitividad por subsector.....	68
Tabla 13. Nivel de competitividad por nivel de estudios.....	69

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Nivel de estudios.....	62
---------------------------------------	----

Ilustración 2. Rangos de edad.....	63
Ilustración 3. Antigüedad de la empresa en años.....	63
Ilustración 4. Negocio administrado por dueño o gerente.	64
Ilustración 5. Concentración de las mypes por subsector.	65
Ilustración 6. Nivel de competitividad general.	67
Ilustración 7. Nivel de competitividad Dimensión 1.	70
Ilustración 8. Nivel de competitividad Dimensión 2.	71
Ilustración 9. Nivel de competitividad Dimensión 3.	72
Ilustración 10. Nivel de competitividad Dimensión 4.	73
Ilustración 11. Nivel de competitividad Dimensión 5.	74
Ilustración 12. Nivel de competitividad Dimensión 6.	75
Ilustración 13. Nivel de competitividad Dimensión 7.	76
Ilustración 14. Nivel de competitividad Dimensión 8.	77

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Desde hace algunas décadas atrás, la competitividad ha sido motivo de estudio en diversos campos del conocimiento, tanto por instituciones públicas como privadas, especialmente en términos relacionados con los sectores de la economía. Debido a la importancia y urgencia de naciones, regiones, industrias y organismos empresariales para mantenerse vigentes y a la vanguardia, han demostrado interés en temas relacionados con competitividad, en especial a la competitividad empresarial que se torna cada vez más indispensable dentro de la base económica de los países.

En este contexto, existen investigaciones de distintas magnitudes, enfocadas en regiones como Latinoamérica, las cuales proponen diversos criterios y metodologías para determinar el nivel de competitividad de las unidades económicas y su caracterización. De forma similar, en México existen estudios para la medición de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, entre los que destacan investigaciones realizadas en Coahuila, Veracruz, Querétaro, Tabasco, Distrito Federal, Morelia y San Luis Potos.

Entre otras investigaciones que presentan un acercamiento al tema a nivel estatal o que hacen referencia a la región norte del país, se encuentra el “Estudio de Competitividad del Comercio, la Industria y los Servicios en la Región Fronteriza de B.C. 2010” realizado por el Colegio Nacional de Economistas que describe el entorno económico y competitivo de dicha región.

De igual forma existe el “Estudio sobre la Competitividad de Pymes del Sector Comercio Incubadas en Empreser de México A.C., Sucursal San Quintín” que mide la competitividad de las empresas de giro comercial que surgen de “Empreser San Quintín” (González y López, 2012). Así mismo, se encuentra el estudio “La competitividad de las empresas familiares del Valle de Mexicali” llevado a cabo con el objetivo de medir su competitividad son dentro del sector comercio (Valenzuela, 2012).

Planteamiento del Problema

La mayoría de las organizaciones a nivel mundial buscan la innovación; para esto, intentan conocer mejor las necesidades de sus mercados, mejorar el servicio al cliente, desarrollar nuevos productos, ser más eficientes en sus procesos, disminuir costos, entre otros, con el objetivo de poder sobrevivir en un mundo competitivo como el actual. Sin embargo las organizaciones menos competitivas generalmente no cuentan con un entorno que fomente la innovación. Éstas desconocen el momento oportuno para innovar, usan siempre los mismos procedimientos y estrategias, la alta dirección y sus colaboradores tienen distintas visiones y siguen cometiendo los mismos errores, desaprovechando los beneficios que la innovación les podría proporcionar para incrementar su desarrollo, productividad y competitividad empresarial de su negocio (Murrieta y Eskandar, 2013).

Una de las deficiencias detectadas en estudios de competitividad muestran la falta de una cultura empresarial, lo cual dificulta la identificación de los factores

específicos del negocio y el diseño e implementación de soluciones (Arriaga, et al., s.f.).

En toda economía sus actores deben elevar sus niveles de competitividad, una región con baja capacidad productiva y baja competitividad se niega a las oportunidades de crecimiento, expansión y óptima operación en sus mercados; por ello, en Mexicali las micro y pequeñas empresas del sector comercio al por menor deberían implementar mecanismos para diseñar estrategias acordes con la situación actual, permitiéndoles adaptarse a la dinámica de los mercados, motivo indispensable para realizar mejoras y ajustes dentro del sector y dar valor a sus prácticas de gestión e incrementar su nivel de competitividad empresarial.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el nivel de competitividad empresarial de la micro y pequeña empresa del sector comercio al por menor en Mexicali?
- ¿Cuál es el diagnóstico de la competitividad empresarial actual del sector en Mexicali?
- ¿Cuáles son las limitaciones actuales de las MyPE de este sector?
- ¿Qué estrategias se pueden aplicar para mejorar sus principales áreas de oportunidad la micro y pequeña empresa del sector comercio al por menor?

Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de competitividad empresarial de la micro y pequeña empresa del Sector Comercio al por menor en Mexicali.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico sobre la competitividad empresarial actual del sector a través de un instrumento de medición.
- Evaluar los indicadores para el desarrollo empresarial valorados por el instrumento.
- Identificar las áreas de mejora en función de las dimensiones establecidas por el modelo nacional de competitividad.
- Elaborar recomendaciones enfocadas a incrementar la competitividad de las empresas del sector.

Justificación

La importancia y el propósito general de este trabajo es determinar el nivel de competitividad empresarial de la micro y pequeña empresa del sector comercio al por menor ubicadas en Mexicali, B.C. Por esta razón, el caso de estudio se enfoca en describir la situación que tiene este grupo de empresas de forma que sea viable visualizar la problemática del sector y orientar sus esfuerzos para incidir en beneficio de su capacidad competitiva.

La competitividad genera en las empresas mejoramiento de sus procesos productivos, capacitación del personal, buen ambiente laboral, desarrollo de

estrategias, mayor rentabilidad, entre otros beneficios. Conocer y mejorar las deficiencias es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de los negocios, la finalidad de este estudio es medir el nivel de competitividad en función del modelo nacional de competitividad y con ello valorar qué áreas son las que presentan mayor atraso y ventaja, es por eso que los resultados de este caso de estudio servirán a la suma nuevo conocimiento sobre el comportamiento del sector determinando y su nivel de competitividad empresarial, esperando que sirva de asistencia para contar con organismos de alto desempeño organizacional, excelencia operativa y ayudar a mantener una mejora como sector.

Alcances y Limitaciones

Financiera: Este recurso es limitado ya que no se cuenta con ningún tipo de apoyo económico.

Tiempo: Las fechas están limitadas al periodo comprendido entre los años 2014 y 2015.

Espacio: Espacio geográfico en el cual se aplicará este caso de estudio comprende el municipio de Mexicali, Baja California.

Glosario de Términos

Competitividad

Es la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel

empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. (Artículo 3, fracción IV, Ley para el desarrollo de la competitividad de la MiPyMe, México)

Ventaja comparativa o competitiva

Aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

Objetivos estratégicos.

Son objetivos de las estrategias del negocio que establecen las bases para la ejecución de la misma, estos pueden ser crecimiento en el mercado, innovación, desarrollo de nuevos productos y servicios, financieros, productividad.

Modelo de negocio

Es la descripción de los mecanismos que un negocio utiliza para generar los ingresos esperados por la oferta de sus productos o servicios. Ve al negocio como un sistema y responde a la pregunta: ¿Cómo se generan ingresos para asegurar nuestro crecimiento? (MNC, 2015).

Propuesta de valor

Es una afirmación que sintetiza el por qué a los clientes les conviene comprar los productos o servicios de la empresa. Es ese valor agregado que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

Grupo de interés

Los grupos o personas que tengan un interés o impacto en las actividades de una organización.

Ejemplo: Los accionistas, el personal, los clientes, los proveedores y la sociedad.

Tendencias de comunicación

Los medios de comunicación actuales utilizados para hacer llegar el mensaje de la organización a los grupos de interés. Ejemplo: Herramientas de comunicación electrónica.

Capacidades

Habilidades de la empresa para coordinar y utilizar sus recursos productivamente.

Ejemplo: Desarrollo y ejecución de la estrategia, innovación y mejora continua, mercadotecnia y ventas, desarrollo de competencias del personal.

Recursos

Son los activos producidos propios de la empresa que trabajan en conjunto para generar capacidades organizacionales. Pueden ser: Tangibles como recursos financieros, equipo, edificios. Intangibles como la tecnología, reputación, patentes. Humanos como la motivación, habilidades o conocimientos.

Mercado

Contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

Planeación estratégica

Es un modelo que determina un curso de acción estableciendo objetivos, políticas y metas que habrán de orientarla en un largo período de tiempo y la asignación de los recursos necesarios para su realización. Asimismo, debe ser flexible, y facilitar

el proceso de retroalimentación. (Mintzberg y Quinn, 1993; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega 2011).

Rentabilidad

Índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Variable

Conjunto de factores que intervienen en los resultados de algunos hechos. Una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Contexto Global y competitividad

El Foro Económico Mundial desde 1996 se asoció con el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible que forma parte del instituto de investigación de la escuela de negocios INCAE, el cual es el encargado de realizar las encuestas de opinión ejecutivas en Latinoamérica, siendo estas la base del informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial y es la entidad que reporta los resultados del informe a nivel latinoamericano (INCAE, 2015).

Para Bilbao (2014), Director Asociado del Centro de Competitividad Global y Desarrollo del Foro Económico Mundial, el informe global de competitividad del Foro Económico Mundial analiza el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, y cita que es la productividad la que va a determinar la tasa de crecimiento de un país en el largo plazo. En cuanto a los resultados del informe 2014 - 2015 Suiza, está en cabeza del ranking de competitividad seguido por Singapur, ambos países cuentan con unas instituciones transparentes, mercados eficientes y una alta capacidad para innovar. En tercer lugar se encuentra a Estados Unidos de América que mejora 2 puestos gracias a su alta capacidad para innovar y esta seguido de Finlandia y Alemania en los puestos 4 y 5 respectivamente.

En cuanto a Europa, Dinamarca posición 13, Francia 23, España 35, Portugal 36 mantienen la eficiencia de los mercados gracias a las reformas estructurales que

han estado realizando en los últimos años, sin embargo estas mejoras se ven traducidas en un incremento en el ranking de Portugal que asciende 15 posiciones a la posición 36 mientras que España se encuentra estable en la posición 35 (Informe Global de competitividad 2014-2015).

1.1.2 Latinoamérica y competitividad

En décadas pasadas en la región de Latinoamérica se han implementado estrategias para impulsar el mercado interno para favorecer el desarrollo industrial y la incursión en la economía mundial, sin embargo se han tenido efectos negativos alejando a las empresas de la posibilidad de competir a nivel internacional debido a altos aranceles, la disminución de avances estructurales y tecnológicos, evitando que los niveles de actuación de la región destaquen a nivel internacional. El potencial de los países Latinoamericanos y el hecho de anticiparse y reaccionar ante los nuevos requerimientos en el plano tecnológico organizativo es otro de los retos de la región, donde la capacidad de mejorar varía de un país a otro y de acuerdo a la fase que el país vive (Messner, 1996).

A nivel internacional, destacan algunos estudios latinoamericanos relacionados con el enfoque sistémico de la competitividad empresarial. Uno de ellos realizado en la península de Paraguaná, Venezuela (Narváez, et al., 2013), analiza la competitividad de las empresas turísticas y presenta una propuesta estratégica para apoyar el posicionamiento competitivo del sector y el desarrollo de la localidad.

Saavedra, et al. (2007) realizan una investigación sobre las caracterización de las mipymes en Latinoamérica desde un punto de vista comparativo, en el que

se encuentra que la distribución sectorial en promedio el 53% de las mismas se encuentran en el sector comercial, mientras que el 13% en el sector industrial, además de que las mipymes económicamente generan el 64.26% en promedio de empleo en los países de estudio.

En Latinoamérica en las posiciones en el ranking del reporte de competitividad global se observa una falta de progreso generalizada de las economías de la región para ser frente a los retos competitivos que están influenciando es su capacidad de incrementar su productividad. La falta de inversión en áreas fundamentales como infraestructura, desarrollo de capacidades e innovación aunado a reformas ineficientes para mejorar las condiciones de las empresas, son resultado de una incapacidad de las economías locales para avanzar en los sectores más productivos y por consiguiente incrementar la competitividad (Informe Global de competitividad 2014-2015).

Chile en su posición 33, se mantiene como la economía más competitiva de Latinoamérica caracterizada por una fuerte base en sus instituciones con bajos niveles de corrupción, estabilidad macroeconómica, con niveles bajos de deuda pública. Las dos grandes economías de la región Brasil posición 57 y México 61 retroceden en el ranking entre 1 y 6 puestos respectivamente.

De esta manera, Bilbao (2014) menciona tres aspectos principales, el primero se refiere a la necesidad de implementar reformas estructurales tanto en economías avanzadas como en economías emergentes para incrementar la competitividad, en segundo lugar se refiere a las inversiones en el desarrollo del capital humano y la innovación son determinantes para fomentar la competitividad de un país; en tercer

lugar para poder llevar a cabo las reformas estructurales del punto uno y las inversiones del punto dos, es necesario realizar alianzas público – privadas.

1.1.3 México y el contexto de competitividad

Estudios sobre el nivel de competitividad de las empresas mexicanas, específicamente de las micro, pequeñas y medianas empresas en diversas áreas del país, relacionados con la competitividad de empresarial, entre las que destacan investigaciones de las pymes de los estados de Coahuila y Veracruz, así mismo de las ciudades de San Luis Potosí y Morelia e investigaciones sobre las mipymes del Distrito Federal, Querétaro y Tabasco.

El estudio realizado por Saavedra y Tapia (2011) titulado “Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas” muestra que el empresario desconoce los factores de éxito de la gestión empresarial debido a su corta visión impidiéndole planear a futuro. Rosto (2010) por su parte, presenta un diagnóstico de las pymes mexicanas desde la visión de una planeación estratégica de mercado relacionada con la competitividad de éstas. Los resultados de otro investigación (Estrada, et al. 2009), muestran que las pequeñas y medianas empresas con nivel de competitividad alto son las que innovan en sus productos, procesos y gestión, tienen un plan estratégico y hacen mayor uso de las tecnologías.

En el estudio de Molina, et al. (2011) sobre las pymes en el estado de Coahuila, se detectan las áreas débiles de las empresas y sus causas dependiendo de la etapa de vida en la que se encuentran dichos establecimientos, incidiendo principalmente en los aspectos organizacionales, el proceso administrativo,

aspectos operacionales y de mercado y el factor financiero. La investigación sobre las pymes en el estado de Veracruz (Aragón y Rubio, 2005), hace referencia a los factores determinantes de su éxito competitivo: músculo financiero, posición tecnológica, innovación, mercadotecnia, dirección y gestión de los recursos humanos, las tecnologías de la información y comunicación.

Otro estudio realizado a las pymes de la ciudad de San Luis Potosí (Martínez, et al., 2013) demostró la relación directa entre actividades de innovación y la competitividad de las operaciones de la empresa, además considera como factores determinantes de competitividad la mercadotecnia, capital humano, políticas públicas, costos y relación con proveedores. En lo que respecta a las pymes morelianas (Flores y González, 2009), se determinó su nivel de competitividad y los principales factores que la determinan como son las relaciones con el exterior y la calidad de los productos, así como los recursos humanos y la tecnología.

Existe una investigación sobre las pymes manufactureras (Vázquez, 2014) de los estados de Aguascalientes, Jalisco, Colima y Querétaro, la cual comprobó que en la medida que se invierta en la gestión del conocimiento del personal mayor será el desempeño financiero del negocio; así mismo, entre más se utilicen las tecnologías de información se eleva la competitividad empresarial.

En cuanto a las mipymes del Distrito Federal, de acuerdo con Saavedra, et al. (2013), se determinó la competitividad de los sectores y subsectores económicos, resultando el sector industrial el más competitivo con respecto al de comercio y servicios. Igualmente, se concluyó que a mayor tamaño de la empresa mayor competitividad. Un estudio más de mipymes es el titulado “La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro” (Saavedra y Milla, 2012)

el cual evalúa ocho dimensiones de la competitividad sistémica a nivel micro en establecimientos del sector comercio, servicios e industrial, resultando este último sector como el más competitivo.

Por otra parte Aragón, et al. (2010) realizan un estudio de mipymes en Tabasco que afirma que el éxito competitivo depende de ciertos elementos como la innovación, tecnología, calidad del producto o servicio, capacidad directiva y estrategias competitivas, del mismo modo el tamaño y el perfil exportador influyen sobre el nivel de competitividad.

El interés por el estudio de los micronegocios en México y el sector informal surge con la Encuesta Nacional de Economía Informal (ENEI), creada por el Instituto Francés de Investigación Científica para el Desarrollo en Cooperación (ORSTOM) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Posteriormente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), junto con el INEGI realizaron la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN), con el objetivo de conocer las condiciones de operación y el empleo de estos, realizando levantamientos de 1994, 1996, 1998, 2002 y 2008. En el 2008 se pasó de ser urbana a nacional. Siendo las últimas dos encuestas levantadas en año 2010 y 2012, (INEGI, 2014).

El Foro Económico Mundial señala que México obtuvo su segunda caída consecutiva al colocarse en el lugar 61, luego de que un año antes se ubicara en la posición 55 significando una caída en 6 posiciones. El país ha adoptado importantes reformas estructurales y su caída es resultado de un deterioro en el funcionamiento de sus instituciones; un sistema educativo que no cumple con las necesidades de una economía mexicana cambiante; y un bajo uso de las tecnologías de información

y telecomunicaciones siendo crucial para esta transformación. En este proceso de mejora, México puede seguir contando con sus fortalezas tradicionales: entorno macroeconómico relativamente estable, su gran y profundo mercado interno que permite importantes economías de escala, infraestructura de buen transporte, y negocios sofisticados, poco común en países en desarrollo (Reporte de Competitividad Global 2014–2015, p. 33).

En México existe el Instituto Mexicano para la Competitividad, centro de investigación aplicada basado en evidencia que tiene el mandato de ser consultores de la sociedad del país que atiende a la definición de competitividad, como la capacidad de un país, una región, o una ciudad para atraer y retener talento e inversión para impulsar el desarrollo, empleo, generación de nuevas empresas, teniendo un impacto en la calidad de vida de las personas de esa región (Pardinas, 2014).

Además Pardinas (2014) Director general del IMCO, menciona que el IMCO genera propuestas en temas de políticas públicas destinadas a incrementar la prosperidad de las ciudades, midiendo la competitividad en México en el entorno internacional, la competitividad de sus regiones a través de los estados y de las ciudades.

Las micros y pequeñas empresas son una parte fundamental de la economía nacional, teniendo un alto impacto en la generación de empleos y en la producción del país. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (DENUE, 2014) en México existen 4,926,061 (100%) negocios activos totales registrados de cualquier actividad económica y tamaño de establecimiento, de los cuales 4 millones 824,058 mil (97.92%) unidades económicas son empresas que

cuentan entre 1 y 30 empleados en todo el territorio nacional. Donde 2,049,249 (41.6%) son micro y pequeñas empresas de comercio al por menor a nivel nacional.

Tamaño	# Establecimientos		Participación %	
Micro	4,349,901	4,824,058	88.30	97.92
Pequeña	474,157		9.62	
Total	4,926,061		100.0	

Tabla 1. Composición del sector empresarial Micro y Pequeño en México, por número de establecimiento y participación.

Fuente: Elaboración Propia tomado del INEGI (2014).

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (DENUE, 2014), en Baja California existe un total de 113,873 (100%) negocios activos registrados incluyendo cualquier actividad económica y tamaño de establecimiento, donde 109,843 (96.5%) son micros y pequeñas empresas, de los cuales 40,582 (35.6%) son micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio al por menor.

El mismo INEGI (DENUE, 2014) muestra que para el municipio de Mexicali existen 32,211 (100%) negocios activos totales registrados incluyendo cualquier actividad económica y tamaño de establecimiento, donde 10,784 (33.5%) son micro y pequeñas empresas de comercio al por menor.

Para Contreras y Salazar (2008), México cuenta con una importante base de este tipo de negocios que se deben de aprovechar para hacer al país más competitivo, convertirlas en una ventaja real y fortalecer el mercado interno, razón importante para instrumentar acciones, mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

En este mismo estudio sobre el perfil del microempresario mexicano muestran la situación del nivel educativo encontrándose que los dueños del micro negocio: el 5.74%, no cuentan con ningún nivel de estudio, solo el 36.50% tienen primaria incompleta y primaria terminada; el 23.38%, tienen hasta secundaria como nivel de estudios; estos tres grupos suman el 68.62% esto quiere decir que de cada 10 microempresarios aproximadamente 7 están en y por debajo de la educación básica. El 19.25% tienen estudios medios y solamente el 15.05% tienen estudios a nivel licenciatura (INEGI, 2003 citado por Contreras y Salazar, 2008).

De acuerdo con un estudio de competitividad empresarial en las mipymes en Tabasco realizado por Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010) señalan que el éxito competitivo empresarial está influenciado por algunos elementos como la innovación, calidad de los productos o servicios, recursos tecnológicos, capacidad directiva, gestión de recursos humanos y estrategias competitivas. De la misma manera el tamaño del negocio define en forma parcial el éxito de las mipymes, por lo que la cercanía con el mercado, la cultura de confianza y la flexibilidad no garantizan ventajas competitivas a las organizaciones pequeñas. Una causa importante de fracaso es la falta de capacidad directiva, las organizaciones deben estar dirigidas por personas con habilidad de adaptación al cambio, a entornos inciertos y enfocados a la innovación. La estrategia, los recursos y capacidades influyen en el éxito competitivo empresarial, siendo la innovación una de las ventajas competitivas de éxito (Aragón et al., 2010).

1.1.4 Baja California y competitividad

Algunos de los estudios que abordan el tema de competitividad empresarial en el Estado de Baja California son el “Estudio sobre la Competitividad de Pymes del Sector Comercio Incubadas en EMPRESER de México A.C., Sucursal San Quintín” (González y López, 2012), investigación que mide la competitividad de las empresas del sector comercio de dicha incubadora. Los resultados muestran que tienen un nivel de competitividad medio, sobresaliendo la dimensión de planeación estratégica y la dimensión con más bajo nivel la gestión ambiental.

Otro estudio en el Estado es el titulado “La competitividad de las empresas familiares del Valle de Mexicali” (Valenzuela, 2012) donde uno de los hallazgos principales es que las empresas encuestadas carecían de un proceso de planeación estratégico mientras que las principales fortalezas fueron la diferenciación de productos, precios competitivos en función de bajos costos y especialización.

El Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (IMCO) es un centro de investigación aplicada basada en evidencia, dedicado a generar propuestas de políticas públicas para impulsar la competitividad. Uno de los reportes que genera el IMCO, es el Índice de Competitividad Estatal, el cual mide la capacidad de las entidades federativas para atraer y retener talento e inversiones donde se evalúan las capacidades estructurales y coyunturales de las entidades, el índice se integra por 89 indicadores, clasificados en 10 subíndices evaluando una dimensión distinta de la competitividad (IMCO, 2015).

Los resultados generales del Índice de Competitividad Estatal 2014, muestra lo siguiente:

Entidad Federativa	Posición 2012	Calificación 0-100
Distrito Federal	1	62.6
Baja California Sur	2	55.2
Aguascalientes	3	53.3
Nuevo León	4	52.4
Querétaro	5	51.1
Baja California	12	46.6
Promedio de los estados	15.5	44.6

Tabla 2. Resultados generales del Índice de Competitividad Estatal 2014.
Fuente: Elaboración propia obtenido de IMCO (2014)

Según los resultados estatales 2008, las entidades más competitivas de México son también las más integradas a la economía global. El boleto de entrada reside en contar con los recursos fundamentales para aprovechar las oportunidades globales: capital humano calificado acompañado de infraestructura física, tecnológica y de telecomunicaciones. A partir de esos recursos críticos, las entidades exitosas logran explotar sus ventajas comparativas con actividades de mayor valor agregado. Las entidades de nuestro país compiten cada vez más para atraer inversiones de otras latitudes. Con ello no sólo compiten entre sí, sino que compiten con las entidades de otros países (IMCO, 2008).

El informe estatal de competitividad del IMCO tiene tres principales aportaciones: Proporcionar una base de comparación entre las condiciones de las entidades y el desempeño de sus economías y gobierno que sirven en la elaboración de políticas públicas. Incorpora la visión y prioridades de los gobiernos estatales y la aportación más importante es la comparación entre los indicadores y las aspiraciones de los estados (IMCO, 2008).

En 2012, Diez Morodo señala que la capacidad para atraer y retener inversión y talento es el eje para la propuesta de políticas públicas que se vean reflejadas en una mejora en la calidad de vida de los habitantes y mejoren el clima de los negocios en México, sin embargo en los últimos años la seguridad pública es el elemento más crítico para el desarrollo, y los beneficios de las reformas en otros aspectos se vuelven irrelevantes mientras la integridad de las personas y su patrimonio está en riesgo. Superar el clima de violencia y la inseguridad que existe en la sociedad mexicana está entre las prioridades nacionales.

Para el IMCO (2008) las principales fortalezas de los cinco estados más competitivos (Distrito Federal, Nuevo León, Baja California, Chihuahua y Aguascalientes) son: una alta penetración del sistema financiero y de la telefonía, la cantidad de empresas grandes, empresas certificadas con ISO 9000 y empresas de clase mundial en proporción a su ingreso, así como el alto nivel de patentes solicitadas por habitante. Además el aprovechamiento de las relaciones internacionales, cuentan con mayor comercio internacional e inversión extranjera directa, una sociedad incluyente, preparada y sana, las bajas tasas de analfabetismo y un mayor porcentaje de su población económicamente activa con estudios superiores y de posgrado.

Referente al aprovechamiento de las relaciones internacionales el estado de Baja California se considera con desempeño alto ocupando el primer lugar del subíndice, 135% por encima de la media nacional. A nivel internacional se parece a Australia, ubicado en la posición trece del índice internacional 2006 (IMCO, 2008).

En el estado de Baja California existen 40,582 micros y pequeñas unidades económicas dedicadas al comercio al por menor. La población de la micro y

pequeña empresa del sector comercio al por menor en Mexicali se compone por 10,784 unidades, siendo 10,429 referente a la micro y 355 pequeñas (DENUE, 2015).

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Aproximación al Concepto de Competitividad

El significado etimológico de la palabra competitividad proviene del latín *compere*, que se refiere a la capacidad de competir y rivalizar para la consecución de un fin (Diccionario de la Real Academia Española, 2015).

La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2006). Otro concepto indica que “la competitividad se relaciona con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros” (citado por Saavedra 2012, p. 99).

Según la OCDE (1996), la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo.

De acuerdo con el concepto propuesto por el Foro Económico Mundial (CLACDS, 2009), la competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de

los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento.

La competitividad tiene diferentes enfoques y se ha estudiado en distintos niveles, cuando se habla de competitividad de las naciones se entiende que es sobre el desarrollo y crecimiento económico de una nación, con el auge del comercio exterior se ha trasladado de los países a los estados y a las ciudades. En el Reporte de Competitividad Mundial se definen tres niveles de competitividad: a nivel de país, a nivel sector económico y a nivel empresa. De esta manera define que un país competitivo propicia un escenario favorable para hacer negocios a nivel empresa; un sector económico competitivo es aquel que ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión en un determinado espacio geográfico; y, una empresa competitiva es aquella que produce y vende bienes y servicios de calidad superior y costos inferiores a sus competidores (Foro Económico Mundial, 1996).

Por otro lado, el Grupo Asesor de Competitividad, que produce informes de la Unión Europea y asesora para favorecer el crecimiento económico, señala que “la competitividad de una nación o región está reflejada por su capacidad para desarrollar factores clave en el crecimiento económico a largo término, como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad” (citado por Flores y González, 2009).

El Grupo Asesor de Competitividad señala que la competitividad de una nación o región se refleja en su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento a largo plazo, como la productividad, la eficiencia, entre otros (Flores y González, 2009). Según la Comisión Presidencial Norteamericana sobre

Competitividad Industrial (1985) la “competitividad es la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de calidad de vida de su población (Betancourt, 2014).

Actualmente, hay una estrecha relación estructural y funcional entre innovación y competitividad, de forma tal que la innovación forma parte de los factores explicativos fundamentales de la competitividad (Eskandar y Murrieta, 2013).

“La competitividad es la habilidad de una región para atraer y retener inversiones y talento”. Es importante considerar que un país será competitivo en medida a que tenga sus sectores y empresas sean competitivas, capaces de responder a las necesidades específicas que enfrentan en los mercados (IMCO-EGAP, 2006). De acuerdo con Betancourt (2014) una empresa se puede considerar como competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente algún tipo de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con su competencia en el mercado.

Para Millan (1994), la competitividad está enfocada a mejorar el bienestar de la población traducido en mejor nivel y calidad de vida, el logro del desarrollo y depende del nivel de inserción de la economía de ese país en el contexto global. La definición de competitividad según el IMCO (2014) es “la capacidad de atraer y retener talento e inversión”, y para lograr estos objetivos, los estados mediante políticas públicas adecuadas deben maximizar el potencial de las empresas y de las personas que las componen.

Entre otras definiciones se encuentran la del Institute for Management Development (IMD) que dice: “Es la capacidad de generar proporcionalmente, más

riqueza que los competidores”. El IMD es de las mejores escuelas de negocio, expertos en el desarrollo de líderes internacionales a través de la formación de directivos de alto impacto, el cual cuenta con un centro de estudios sobre competitividad dedicados a la generación de conocimiento referente a la competitividad global.

Del mismo modo para Donnelly, “la competitividad se refiere a la posición relativa que ocupa una persona, unidad, empresa, nación, en comparación con otros individuos, unidades, empresas y naciones” (1997, citado por Betancourt, 2014). El Instituto de Economía (IE) de Brasil se refiere a la competitividad como “la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar de forma duradera una posición sustentable en el mercado” (Betancourt, 2014).

En este escenario, se desarrolla el modelo de competitividad sistémica, creado para el estudio del desempeño competitivo en las diferentes esferas de actuación en las que interactúan las organizaciones. El modelo lo desarrollaron investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo quienes propusieron que la competitividad es un sistema y se forma por cuatro niveles relacionados entre sí: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro (Esser, et al., 1996).

Según las Naciones Unidas-Cepal, la competitividad sistémica, por lo tanto, reconoce que el desarrollo industrial exitoso surge de la existencia de medidas gubernamentales específicas y de organizaciones privadas orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas, no solo a través de una función de producción a nivel micro o de condiciones macroeconómicas estables (Saavedra, 2012). El enfoque sistémico de la competitividad, de acuerdo con Labarca (2007), propone

novedosas alternativas de análisis y de elaboración de política pública para la industria de países en desarrollo.

Con respecto a la competitividad empresarial (nivel micro de la competitividad sistémica), Aragón et al. (2010) afirman que:

“Las investigaciones evidencian los factores internos que explican el éxito competitivo, siendo los más importantes los recursos tecnológicos (Camisón, 1997; Aragón y Rubio, 2005), la innovación (Lloyd-Reason et al., 2002), la calidad del producto o servicio (Aragón y Rubio, 2005), la dirección de los recursos humanos (Warren y Hutchinson, 2000) y la capacidad del directivo para gestionar la empresa (Camisón, 1997; Rogoff et al., 2004)”.

1.2.2 Ventaja Competitiva

La ventaja comparativa se refiere a los recursos naturales con los que cuenta una nación o empresas y en ellos sustentan su desarrollo económico, y se logra al aprovecharlos comparando y seleccionando aquellos donde existe un rendimiento de los factores mayor de los factores naturales como ubicación geográfica, clima, agua, mano de obra, suelo, entre otros. Dependen de los factores de producción tradicionales: tierra, trabajo y capital.

Dentro de este concepto David Ricardo (1973) menciona la teoría de la ventaja comparativa donde en materia de comercio exterior un país tiene la posibilidad de obtener una ventaja comparativa sobre ciertos productos que le sean más favorables de producir para venderlos sobre su competencia.

La ventaja competitiva para Manso (2003) consiste en “la capacidad para ofrecer a los clientes un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, mejor que la competencia, es como un círculo virtuoso que facilita a la empresa vender más y a más alto precio, debido a la imagen de notoriedad adquirida”.

Para Stoner, et al. (1996) definió la ventaja competitiva como “la capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades a la media es una industria (sector) específica”. En este sentido la ventaja competitiva además de los factores productivos tradicionales: tierra, trabajo y capital, involucra otros como la tecnología, la información, el conocimiento, la infraestructura, estrategias, entre otros, que hacen en verdad diferenciar entre una empresa o sector. De esta manera, la competitiva en contraparte de la comparativa, va más allá que solo la disminución en los costos de producción, incluye, la diferenciación de productos, segmentación de mercado, creación de conocimiento, tecnologías de información, innovación, mejoramiento de la gestión empresarial, manejo de estrategias, por mencionar algunas (Betancourt, 2014).

1.2.3 Modelos de Competitividad

En el acercamiento a la literatura referente a la medición de la competitividad existen diversos métodos para su cuantificación. De los más reconocidos son: el Reporte Global de competitividad que lo realiza el Foro Económico Mundial, el Anuario de Competitividad Mundial realizado por el Institute for Management Development (IMD) y el Análisis de la Competitividad de los Países (CAN), metodología propia de la CEPAL para contribuir en la medición de los indicadores sobre competitividad.

Además, existen el Índice Doing Business elaborado por la Corporación Financiera Internacional y el Banco Mundial, y por último el Índice de Competitividad Internacional por el Instituto Mexicano para la Competitividad (Secretaría de Economía, 2015).

1.2.3.1 Modelo del Foro Económico Mundial

El Informe Anual de Competitividad Global del Foro Económico Mundial es parte de una serie de informes de competitividad que publica el World Economic Forum desde 1979. A través de este modelo y en colaboración con la Universidad de Harvard, se ha definido la competitividad de un amplio número de naciones, basado en la productividad, medida por el producto interno bruto per cápita (Foro Económico Mundial, 2014).

Lawrence Pratt presentó el informe Global de Competitividad 2014 – 2015 en función de 114 variables dividido en 12 pilares, tomando aspectos macroeconómicos, financieros, encuestas, entre otros, y menciona que los países por estar en diferentes niveles de desarrollo económico no pueden compararse directamente con los países top como Suiza, Singapur, Estados Unidos, Finlandia, entre otros, razón por lo cual lo complejo y detallado de las variables utilizadas para la elaboración del ranking (Foro Económico Mundial, 2014).

El Foro Económico Mundial (2014) mide los 12 pilares de la competitividad global: instituciones, infraestructuras, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación

tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en materia de negocios e innovación.

1.2.3.2 Modelo del Banco Mundial, Doing Business

La Corporación Financiera Internacional y el Banco Mundial presentan anualmente su informe en el Doing business donde se analizan 185 economías con base en 10 indicadores. El proyecto engloba dos tipos de datos: la revisión de leyes y regulaciones e indicadores de tiempo y movimiento (Secretaría de Económica, 2015).

1.2.3.3 Modelo Institute for Management Development. IMD

EL IMD es de las mejores escuelas de negocio, expertos en el desarrollo de líderes internaciones a través de la formación de directivos de alto impacto, el cual cuenta con un centro de estudios sobre competitividad dedicados a la generación de conocimiento referente a la competitividad global. El Anuario Mundial de Competitividad realizado por el IMD toma como base: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia para hacer negocios y el desarrollo de infraestructura (Moreno, 2008).

1.2.3.4 Modelo de la CEPAL

Análisis de la competitividad de las naciones.

El CAN cuenta con una base de datos estadísticos sobre el comercio exterior y agrupaciones regionales de países industrializados y en desarrollo, los países que reportan sus importaciones son aproximadamente el 89% del comercio mundial total (CEPAL, 2000).

1.2.3.5 Modelo Nacional de Competitividad

El Modelo Nacional de Competitividad Micro y Pequeñas Empresas se creó en el año 2009 como una herramienta que permite a las micro y pequeñas empresas crear una reflexión sobre el modelo de negocios que le permita desarrollar capacidades organizacionales otorgando ventajas competitivas a dichas empresas que lo apliquen (Secretaría de Economía, 2015).

1.2.4 Modelo Nacional de Competitividad Micro y Pequeñas Empresas

El objetivo del Modelo Nacional para la Competitividad es servir de guía para el diseño y gestión de modelo de negocios innovadores, basado en el buen entendimiento de la organización y la administración de sus áreas; la aplicación del modelo nacional permite a las empresas estar más conscientes de los cambios que se generen en su entorno y permitirles responder de manera oportuna a esas oportunidades y/o amenazas, mediante la definición de estrategias que los guíen hacia una correcta dirección apoyadas por una propuesta de valor (MNC, 2015).

Conocer aquellos recursos y capacidades que son necesarios para la ejecución de la estrategia ayuda a contar con productos y servicios innovadores en los mercados más idóneos, haciéndolas más competitivas, otro beneficio del modelo es contar con estrategias diferenciadoras haciendo que las empresas se distingan en el segmento, mediante la evaluación continua de los indicadores se permite conocer el grado de avance y mejora en la implementación de sus estrategia y la satisfacción de los clientes caracterizado por su propuesta de valor (MNC, 2015).

El Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas y la Metodología de Generación de Modelos de Negocios CANVAS son

complementarios y la mayoría de los conceptos que integran el Modelo Nacional se derivan de dicha metodología. La Metodología de Generación de Modelos de Negocios CANVAS, desarrollada por el Dr. Alex Osterwalder es una herramienta práctica que generada al interior de las empresas, identifica sus estructuras con 9 elementos claves de las organizaciones y permite ser una herramienta que permanece en el tiempo (MNC, 2015).

Este modelo de negocio es un instrumento conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y su red de aliados; para crear, mercadear y entregar valor. E identifica el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Business Model Generation, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010).

El mencionar que el CANVAS y el Modelo Nacional son complementarios, se refiere a que el primero expresa una definición práctica para el diseño de modelo de negocios mientras que el segundo amplía el conocimiento de cada uno de sus variables. Permitiendo a los empresarios contar con una guía administrativa para hacer crecer la empresa y volverla más competitiva (MNC, 2015).

El desarrollo de las capacidades internas de la empresa, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia; la propuesta de valor; el diseño de productos y servicios y su relación con los clientes; las fuentes de ingreso; sus recursos y capacidades; Alianzas; estructura de costos; son la clave del éxito y el eje de la competitividad de una empresa. Este modelo se enfoca en esos aspectos como

premisa para apoyarlas en su crecimiento y como estrategia de diseño de un modelo de negocios innovador (MNC, 2015).

Puede entenderse que este modelo descrito a través de sus elementos muestra lógicamente cómo una empresa con su propuesta de valor puede ser rentable y competitiva. Utilizando conceptos simples pero relevantes y de manera intuitiva se puede simplificar la complejidad del funcionamiento de una empresa, sin desatender a las partes básicas de toda empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder y Pigneur, 2011).

A continuación se describen las diferentes dimensiones que componen el Modelo Nacional de Competitividad para la micro y pequeña empresa, los cuales son:

Dimensiones del MNC
1. El Conocimiento del Entorno y Desarrollo de Estrategias
2. Propuesta de valor
3. Diseño de producto/servicio y relación con los clientes
4. Fuentes de ingreso
5. Recursos y capacidades
6. Alianzas
7. Estructura de costos
8. Resultados

Tabla 3. Dimensiones del MNC 2015.

Fuente: Elaboración propia con datos del MNC 2015.

1.2.4.1 El Conocimiento del Entorno y Desarrollo de Estrategias

Conocimiento del Entorno. El entorno de una empresa es el segmento o sector al cual pertenece, sus tendencias, factores del mercado como las tendencias, la competencia, clientes, proveedores, distribuidores, intermediarios productos y

sustitutos, así como todas las variables externas, como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (MNC, 2015).

Según Dornbush y Fisher (2011), un sector en términos de economía es un conjunto de empresas que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados.

Los beneficios que obtiene la empresa al tener conocimiento de su entorno son:

- Aprovechar oportunidades del mercado
- Responder a las necesidades que demande el entorno antes que la competencia
- Conocer la estrategia del negocio y la propuesta de valor para poder satisfacer las necesidades del cliente
- Identificar los riesgos y las amenazas de la empresa
- Conocer a la competencia
- Crear ventajas competitivas

Una buena administración requiere el conocimiento del entorno, sector, la tendencia del mercado y segmentos de clientes a quienes va dirigido la propuesta de valor. Esto le permite enfrentar los retos del mercado. Para un exitoso conocimiento del entorno se necesitan identificar los siguientes aspectos claves:

- Las tendencias a mediano plazo del sector

- Los principales competidores
- El impacto de la competencia sobre la empresa
- Nivel de desempeño de la empresa en comparación a la competencia
- Principales oportunidades del entorno
- Amenazas que afecten a la empresa

Conocimiento del Mercado. El modelo quiere que se identifique claramente el mercado al cual la empresa va a ofrecer sus productos, qué características tiene, cuál es el segmento de mercado que la empresa debe enfocar su estrategia, en que mercado es más competitivo, que necesidades tiene el mercado y que valor agregado tiene el producto para poder llegarle a ese mercado y satisfacer sus necesidades (MNC, 2015).

Los segmentos de mercado son aquellos grupos de personas o empresas a las que van dirigidas las estrategias, los clientes son el corazón de las ventas y para satisfacerlos se tendrán que agrupar en segmentos de acuerdo a las características comunes. La empresa debe tener muy claros sus segmentos a cual dirigirse y a cuales ignorar de acuerdo a las necesidades específicas del cliente.

Las ventajas que obtiene la empresa al tener conocimiento de su mercado son:

- Descubrir nuevos mercados y segmentos de ventas
- Identificar nuevas tendencias de consumo
- Detectar los cambios en las necesidades del mercado
- Permitir mejoras hacia la innovación

- Renovación del modelo de negocio a través del tiempo
- Adaptabilidad a la competitividad del mercado
- Darle importancia a la innovación para generar valor al cliente

Para un exitoso conocimiento del mercado se necesitan identificar los siguientes aspectos:

- Identificación del mercado objetivo y sus segmentos
- Conocimiento del tamaño y características del mercado objetivo
- Necesidades específicas y no específicas del mercado objetivo
- Cómo responder a las necesidades del mercado objetivo

Conocimiento del Cliente. El modelo busca que las empresas reconozcan las personas o público objetivo al cual se le ofrece el producto o servicio. Estos deben ser clasificados y diferenciados por sus características, necesidades, forma de contactarlos, estilos de vida, ubicación geográfica, edades, entre otras. Al tenerlos clasificados se puede entrar en mayor detalle, y elaborar las estrategias de mercadeo con más precisión y conocimiento de lo que se desea obtener. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente (MNC, 2015).

La empresa debe de conocer qué tipo de relación va a tener con cada segmento de mercado, las relaciones con los clientes pueden ser de acuerdo por las siguientes razones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Impulsar las ventas

Los productos o servicios gratuitos sirven como estrategias agresivas para la adquisición de nuevos consumidores, cuando el mercado está saturado las relaciones con los clientes son de retención o incremento del volumen de ventas. Para un exitoso conocimiento del cliente se necesitan identificar los siguientes aspectos:

- Definir los grupos de clientes a quien va dirigido
- Necesidades de los clientes
- Agrupación de los clientes en relación a la rentabilidad que generan
- Conocimiento de la expectativa de relación del cliente

Desarrollo de la Estrategia. El Modelo recomienda luego de reconocer el entorno, el mercado y los clientes, al grupo directivo de la empresa desarrollar la estrategia, la cual sirve de base para definir el destino al cual va dirigido la empresa, tanto estrategias, objetivos, planes, prioridades (MNC, 2015).

Contar con las estrategias innovadoras que respondan a los mercados le permite a las empresas:

- Buen direccionamiento de los recursos y las capacidades
- El incremento del nivel de competitividad mediante el logro de los objetivos
- Toma de decisiones
- Definición de prioridades
- Optimizar la comunicación interna y externa

- Enfrentar los retos del mercado

Se necesitan identificar los siguientes aspectos para un exitoso desarrollo de la estrategia:

- La planeación estratégica de la empresa definiendo visión, misión y valores
- Matriz FODA, conocer las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa
- Los Retos de la empresa a cumplir
- Concordancia entre los retos y los objetivos estratégicos de la empresa
- Los objetivos estratégicos vs necesidades del mercado
- Seguimiento de la ejecución de la estrategia
- Los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

Para la creación de estrategias la empresa necesita tener ciertos aspectos a considerar como lo son los retos del entorno y las tendencias del mercado, las prioridades para lograr la visión y la definición de objetivos estratégicos.

1.2.4.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es uno de los elementos principales dentro del modelo, se propone que la empresa identifique la promesa y beneficios que le va a entregar al cliente, o en su defecto la experiencia que el cliente vivirá al elegir los productos o servicios (MNC, 2015).

Ventajas de estudiar y conocer la propuesta de valor:

- Saber resolver los problemas de los clientes con el producto o servicio
- Coordinar las necesidades del mercado con el producto o servicio
- Focalizar la Innovación
- Saber qué beneficios se crean para los clientes o mercados
- Toma de decisiones orientadas al cliente

La propuesta de valor que percibe un cliente de un producto o servicio está en función del precio, funcionalidad y beneficio psicológico. La propuesta de valor es un elemento importante dentro de la empresa, porque da forma y significado a la creación del valor de los clientes. Para esto se necesita conocer:

- El valor generado de los productos/servicios a los clientes
- Conocer cuál es la propuesta de la empresa
- La diferencia de la propuesta de valor de la empresa con la competencia
- Conocer las funciones de la empresa que son capaces de generar una propuesta de valor
- Darle importancia y capitalizar las marcas que la empresa vende
- Identificar las ventajas o beneficios de la propuesta de valor
- Relación propuesta de valor vs rentabilidad

1.2.4.3 Diseño de Producto/Servicio y Relación con los Clientes

La relación con los clientes debe ser permanente y continua, de tal forma que siempre se esté atento a las expectativas y a las necesidades de los clientes. Esto

permite conocer con profundidad sus gustos y preferencias para poder ofertar productos nuevos e innovadores (MNC, 2015).

Tener una excelente relación con los clientes permite:

- Que estos desarrollen confianza y lealtad y traigan a nuevos consumidores
- Relaciones a largo plazo
- Centrar la empresa en lo que genera valor al cliente y a la empresa
- Conocer el comportamiento de nuestros consumidores, adaptando la empresa para poder ofrecer productos y servicios innovadores
- Ofrecer un servicio de calidad
- Mejorar los canales de comunicación, haciéndolos más innovadores y prácticos

Poder diseñar los productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente permite centrarse en:

- Desarrollo de esfuerzos de innovación
- Participación activa del cliente en el diseño o en la mejora
- Satisfacción personalizada
- Validación del conocimiento de acuerdo a sus problemáticas
- Buenas relaciones cliente-empresa

Promoción y Ventas de Productos y Servicios

Para contar con una exitosa promoción la empresa debe asegurarse de utilizar herramientas eficientes e innovadoras para que las estrategias de promoción puedan dar mejores resultados.

Es importante llevar un proceso de ventas y conocer los canales de distribución de nuestros productos y/o servicios, así como utilizar mecanismos para motivar y fortalecer el desempeño del equipo de ventas de la empresa. La utilización de estándares de servicios son importantes para poder elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

Un programa de promoción ayuda a mejorar las ventas e incrementar la rentabilidad, por eso es importante dar a conocer los productos y/o servicios a todos aquellos clientes potenciales (público objetivo). De igual manera la empresa debe identificar los mecanismos más idóneos, con el objetivo de incrementar la difusión y el impacto en el público objetivo. Sin olvidar el ciclo de vida de los productos o servicios (introducción, crecimiento, madurez y declinación).

Canales de Comunicación. La empresa debe conocer los canales innovadores que fortalezcan su modelo de negocio. Una experiencia positiva conlleva a que los clientes se vuelvan promotores, transmitiendo de voz en voz y mediante el uso de redes sociales todos los beneficios recibidos (MNC, 2015).

La empresa debe evaluar los canales constantemente para hacerlos más eficientes y efectivos. El conocer los adecuados canales de comunicación de la empresa ayudan en:

- Lograr un mejor posicionamiento de la propuesta de valor en los clientes
- Impulsar la demanda de los productos y/o servicios
- Dar a conocer las formas de cómo y dónde comprar los productos y/o de la empresa
- La retroalimentación con el cliente actualiza a la empresa en conocer sus necesidades

Medición de la Satisfacción del Cliente. El modelo plantea que la empresa puede valerse de varias herramientas para conocer el nivel de satisfacción de su mercado, para esto puede utilizar:

- Paneles de Clientes
- Encuestas de satisfacción
- Investigación de Mercado
- El cliente oculto
- Sesiones de Grupo

La empresa debe utilizar la información sobre el nivel de satisfacción del cliente para generar proyectos de mejora e innovación.

1.2.4.4 Fuentes de Ingresos

Los ingresos son las ganancias financieras que genera la empresa derivado de la venta de sus productos y/o servicios, para el crecimiento y consolidación de la empresa el modelo de negocio requiere estar atento siempre a nuevas fuentes de ingreso (MNC, 2015).

Aspectos claves que le empresa debe considerar:

- Productos y/o servicios con mayor demanda
- Productos y/o servicios más rentables
- Productos y/o servicios que le dan mayor contribución a los objetivos de la empresa

Para la fijación de precios la empresa necesita considerar los que el cliente está dispuesto a pagar, las características de los segmentos del mercado, los precios de la competencia, los costos de producción, diferenciación con la competencia.

Los bondades que tiene la empresa al tener claro las fuentes de ingresos son:

- Conocer los productos y/o servicios que producen mayor beneficio económico y beneficio al consumidor final
- Aprovechar y conocer nuevas fuentes de ingreso
- Una política de precios enfocada a generar valor e innovación

1.2.4.5 Recursos y Capacidades

El modelo plantea que los recursos y las capacidades son los activos tangibles e intangibles de la empresa, y le permiten realizar la estrategia para obtener los objetivos fijados. Son la base para llegar al público objetivo con la propuesta de valor y le permitan generar ganancias económicas, crecimiento y rentabilidad a la empresa (MNC, 2015).

Recursos. Son los tangibles e intangibles de la empresa, estos pueden ser:

- Tangibles: humano, financiero, infraestructura, tecnología, económicos
- Intangibles: marcas, conocimientos, alianzas, servicios, procesos

Beneficios:

- Conocer la situación actualizada de la empresa
- Que necesita la empresa para ejecutar la estrategia y ser más competitiva
- Desarrollar algún recurso difícil de imitar, que no tenga la competencia, creando una ventaja competitiva

Aspectos Claves que el modelo plantea:

- Saber garantizar el desempeño financiero
- Identificar en materia de infraestructura y tecnología que necesita la empresa
- Eficiencia operativa y administrativa con un personal idóneo
- Trabajo en equipo
- Cuidar la imagen de marca

Capacidades. Actividades importantes y claves para la empresa, como pueden ser el desarrollo de productos innovadores, mantener una mejora continua en operaciones, tener flexibilidad y rapidez de respuesta al mercado, buena administración de marcas, políticas de promoción y ventas, rapidez de distribución (MNC, 2015).

1.2.4.6 Alianzas

Relaciones con clientes, proveedores, socios, y demás entidades, que le mejoran la propuesta de valor, permitiendo optimizar el desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo, para ser más rentable y competitiva la empresa (MNC, 2015).

Alianzas Estratégicas

El modelo recomienda hacer alianzas con clientes, competidores, socios estratégicos, que:

- Cuenten con capacidades y recursos únicos en el mercado
- Permitan desarrollar proyectos, productos y servicios innovadores que incrementen la satisfacción del cliente
- Mejoren de manera integral la propuesta de valor
- Generar rapidez, bajos costos oportunidad, servicio, personalización, entre otros.
- Aquellos que permitan optimizar la operación, los costos las estrategias de mercadotecnia, financieros y de mercado.

Socios Estratégicos. Los socios estratégicos deben de estar involucrados en el proceso de planeación, además la empresa debe estar atenta a posibles socios potenciales que deseen invertir y aliarse.

Cadena de Valor. La empresa para conocer su cadena de valor requiere identificar sus actividades primarias que pueden ser: la logística de abastecimiento, operaciones, logística de distribución, mercadotecnia, ventas y servicios. De la misma manera sus actividades de soporte: compras, personal, Infraestructura entre otras.

Ventajas:

- Ubicar las actividades que crean valor a los clientes
- Proyectar gestiones hacia una mayor eficiencia de los recursos
- Más valor o beneficios para el público objetivo
- Conocer que recursos y capacidades se requiere desarrollar para lograr la satisfacción del cliente

1.2.4.7 Estructura de Costos

Es lo que cuesta, desde el punto de vista económico, ejecutar la propuesta de valor, impulsar la lealtad de los clientes y fortalecer los recursos y capacidades. La administración de los costos se enfoca hacia la eficiencia de la operación sin detrimento de la propuesta de valor, para la permanencia en el largo plazo de la empresa.

1.2.4.8 Resultados

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 la propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje en la toma de decisiones para la eficiencia y el crecimiento del negocio (Modelo Nacional para la Competitividad, 2015).

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Marco Espacial

La delimitación de este caso de estudio fue la micro y pequeña empresa del sector comercio al por menor en la ciudad de Mexicali, Baja California, México. Así los resultados de este trabajo formaron parte de una investigación de mayores dimensiones.

2.2 Marco Temporal

La información obtenida en el levantamiento de encuestas correspondieron a los años 2014 y 2015, por lo que muestran solo una fotografía de la situación en las que se encuentran las micros y pequeñas empresas del sector comercio al por menor con temporalidad del estudio es referente a esos años.

2.3 Sujetos de Estudio

El estudio fue dirigido a dueños y gerentes de micros y pequeñas empresas en la ciudad de Mexicali registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), Base de datos encargada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) al 2015. El estudio es de carácter descriptivo, no experimental, cuantitativo y de corte transversal, desarrollado bajo el Modelo Nacional de Competitividad Micro y Pequeña Empresa 2015, herramienta directiva de la Secretaría de Economía (SE) a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), que contribuye al impulso de la productividad y la innovación

organizacional. Las características de los fenómenos encontrados en las encuestas se describieron usando criterios para expresar su comportamiento.

2.4 Universo del Estudio

Para delimitar este caso de estudio se consideró como referente al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, su base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, herramienta que proporciona información sobre todos los establecimientos activos en el territorio nacional clasificado a su vez por actividad económica y tamaño del establecimiento. La población de la micro y pequeña empresa del sector comercio al por menor en Mexicali se compone por 10,784 unidades, siendo 10,429 referente a la micro y 355 pequeñas (DENUE, 2015).

2.5 Determinación de la Muestra

Este estudio es parte de una investigación mayor en la cual están incluidas todas las actividades económicas de la ciudad de Mexicali; de esta muestra total se extrajo la muestra correspondiente a micros y pequeñas empresas al sector comercio al por menor, determinada por 129 micro y 6 pequeñas empresas, siendo un total de 135 dentro de Mexicali, teniendo un factor de proporción de la muestra de 0,0122685 tomando en consideración un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% y una distribución del 50%. Se utilizó la fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas. La población fue finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Teniendo una población total de 30,892.

Nivel de Confianza del 95%

Margen de error del 5%

Distribución del 50%

Tamaño de la muestra n=379

Factor de proporción 0,0122685

La distribución de la muestra al comercio al por menor por subsector quedó de la siguiente manera:

Subsector	Frecuencia	%
46 Comercio al por menor	135	100
461 Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	69	51.1
462 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales.	2	1.5
463 Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado.	15	11.1
464 Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud.	6	4.4
465 Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal.	12	8.9
466 Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos decoración de interiores y artículos usados.	7	5.2
467 Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.	9	6.7
468 Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes.	15	11.1

Tabla 4. Distribución de negocios encuestados por subsector comercio al por menor.

Fuente: Elaboración propia del DENUE 2015.

Para efectos de este estudio, no se incluyeron ningún tipo de franquicia, ya sean nacionales, regionales o internacionales, debido que ellas cuentan con su propio plan de negocios establecido a nivel corporativo que les impide cambiar su metodología administrativa.

2.6 Descripción del Instrumento de Medición

Para la implementación del instrumento se utiliza una encuesta basada en el modelo nacional de competitividad para la micro y pequeña empresa en México del Instituto Nacional del Emprendedor y fue adaptada para efectos de este estudio, tiene como objetivo evaluar la competitividad empresarial de los negocios en Mexicali.

El modelo nacional es herramienta que ha sido utilizada por un gran número de empresas como diagnóstico empresarial ya que permite conocer de forma ordena las deficiencias que se tiene en cada una de las áreas evaluadas del modelo, permitiéndoles a los directivos responsables replantear estrategias y poder realizar ajustes enfocados a las áreas de oportunidad y mejora administrativa como resultado.

Se utilizó un instrumento de medición con 57 preguntas, 8 variables de control que corresponden a información general de la empresa y del dueño o gerente además de 2 variables dependientes, donde se conoce si actualmente se considera exitosa en una escala del 1 al 5. Para cuestionario completo ver Anexo 1.

La siguiente tabla muestra los reactivos del cuestionario:

Reactivos del Cuestionario		
Datos de la Empresa	Nombre	
	Giro	
	Número de personas	
	Antigüedad	
Datos del Gerente	Administrada por	
	Edad	
	Escolaridad	
ITEM		
Conocimiento del Entorno	Tendencias	1
	Factores externos	2
	Principales competidores	3
	Impacto de la competencia	4
	Nivel de desempeño	5
	Oportunidades del entorno	6
	Características del mercado	7
	Clientes	8, 9, 10
	Plan de trabajo	11, 12, 13
Propuesta de Valor	Propuesta de valor	14, 15, 16, 17
	Capitalización de marcas	18
	Valor	19
Diseño de Producto/Servicios	Productos nuevos	20, 21, 22
Relación con el Cliente	Estrategias de Promoción	23, 24
	Canales de Distribución	25
	Motivación del Personal	26
	Tecnologías de Información	27
Fuentes de Ingreso	Políticas de Precio	28
	Demanda	29
	Rentabilidad	30, 31
Recursos y Capacidades	Infraestructura	32
	Eficiencia Operativa	33, 34, 37, 38, 39
	Marcas	35
	Innovación	36
Alianzas	Alianzas estratégicas	40, 41, 42
	Cadena de valor	43, 44, 45
Estructura de costos	Administración financiera	46, 47, 48, 49, 50
	Administración de operaciones	51
	Resultados	
	Rotación laboral	52
	Satisfacción del personal	53, 54
	Ahorros de operación	55
	Productividad	56, 57

Tabla 5. Número de reactivos del cuestionario por dimensión.
Fuente: Elaboración propia.

Con el uso del programa estadístico SPSS se midió la fiabilidad mediante el método alfa de Cronbach del instrumento utilizado en el estudio con un resultado general muy satisfactorio con un nivel de 0.945.

Utilizando el mismo método de alfa de Cronbach, la confiabilidad resultante por dimensión fue la siguiente:

Dimensiones	Nombre	Confiabilidad
1	Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia	0.832
2	Propuesta de valor	0.768
3	Diseño de producto/servicio y relación con los clientes	0.838
4	Fuentes de ingreso	0.802
5	Recursos y capacidades	0.842
6	Alianzas	0.786
7	Estructura de costos	0.812
8	Resultados	0.872

Tabla 6. Confiabilidad de cada dimensión.
Fuente: Elaboración propia.

Escalas de Medición

La escala utilizada en el cuestionario es la escala de Likert que permite conocer la percepción del encuestado con respecto a una variable en específico y poder determinar el nivel de cada uno de los indicadores. La siguiente tabla muestra los valores asignados a la medición.

1.	Totalmente en desacuerdo / No / Nunca / Nada
2.	En desacuerdo / Casi nunca/ pocas veces
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo / A veces
4.	De acuerdo / Casi Siempre/ mayoría de las veces
5.	Totalmente de acuerdo / Si / Siempre / Todo

Tabla 7. Escala de medición Likert.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez contestados todos los cuestionarios y habiendo obtenido los resultados por pregunta (57) con valores del 1 al 5, fueron capturados en una base de datos del programa estadístico SPSS. Se obtuvo una sumatoria por dimensión y una sumatoria total de cada uno de los establecimientos, posteriormente se ponderaron los resultados de las sumatorias en una escala del 1 al 5 (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto) para la determinación de la competitividad por dimensión y la competitividad general.

A continuación se muestra la tabla de la ponderación de los resultados:

Nivel de competitividad	
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

Tabla 8. Tabla de la ponderación de los resultados.
Fuente: Elaboración propia.

2.7 Métodos y Materiales

El presente trabajo se realizó para determinar el nivel de competitividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el sector comercio al por menor en Mexicali, se contó con la participación de estudiantes de licenciatura de la facultad de ciencias administrativas en el levantamiento de encuestas como parte de su servicio social, el cuestionario utilizado fue una adaptación a las necesidades locales del modelo nacional de competitividad micro y pequeñas empresas.

Es importante mencionar que para efectos de este estudio solo se tomó el número de empleados como base, respetando en todo momento el tema delicado de las finanzas y la complejidad que existe en compartir los libros contables y exponer las ventas anuales de cada negocio. Se aplicó la encuesta en sitio, una vez que se aplicó se vaciaron los resultados en el programa estadístico SPSS y se generaron las gráficas, tablas y cálculos de las variables. Para posteriormente obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS

4.1 Análisis por tamaño

De acuerdo al análisis del estudio realizado de las micro y pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Mexicali en el periodo 2014-2015, la categoría predominante de acuerdo al número de empleados de los establecimientos es la micro empresa con un 95.6% y la pequeña empresa con 4.4%.

# Empleados	Frecuencia	Porcentaje
0 a 10	129	95.6
Mayor a 10	6	4.4
Total	135	100.0

Tabla 9. Distribución de empresas por tamaño.
Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis por nivel de estudios de los encuestados

El nivel de estudios que predomina entre los administradores y dueños de las micro y pequeñas empresas es la preparatoria terminada (39.3%), seguido de secundaria terminada (31.1%), después la educación superior (19.3%), Primaria terminada (7.4%),

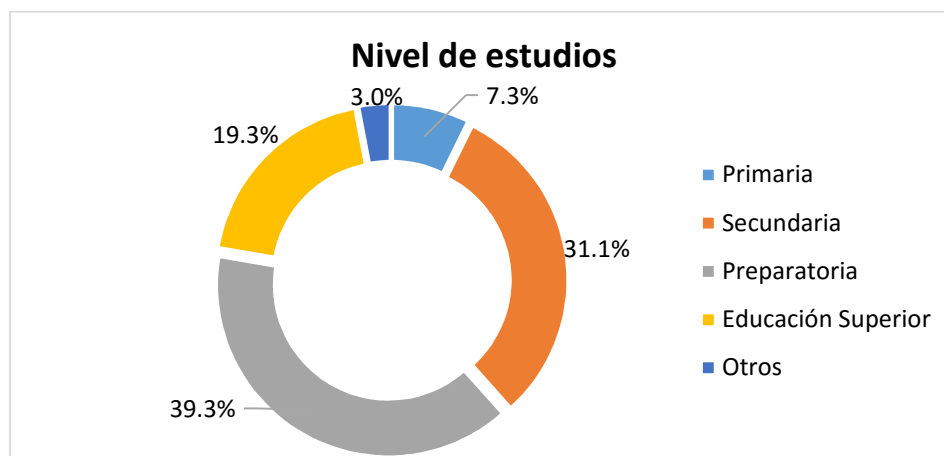


Ilustración 1. Nivel de estudios.
Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de la edad de los encuestados

Dentro del análisis se pretende conocer los rangos de edad de los dueños o gerentes, obteniéndose el siguiente resultado:

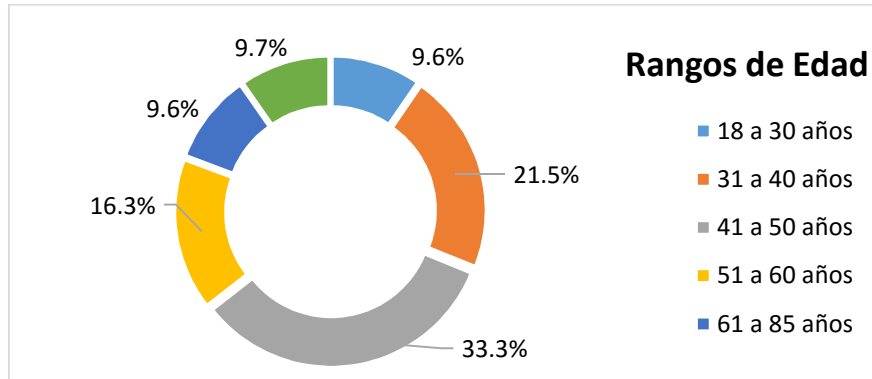


Ilustración 2. Rangos de edad.
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en la mayoría de los casos el empresario o los dueños se encuentran en un rango de edad de 41 a 50 años (33.3%).

4.4 Análisis por antigüedad del establecimiento

Los establecimientos con antigüedad mayor a 5 años fueron los que predominaron dentro del estudio como se refleja en la siguiente gráfica.

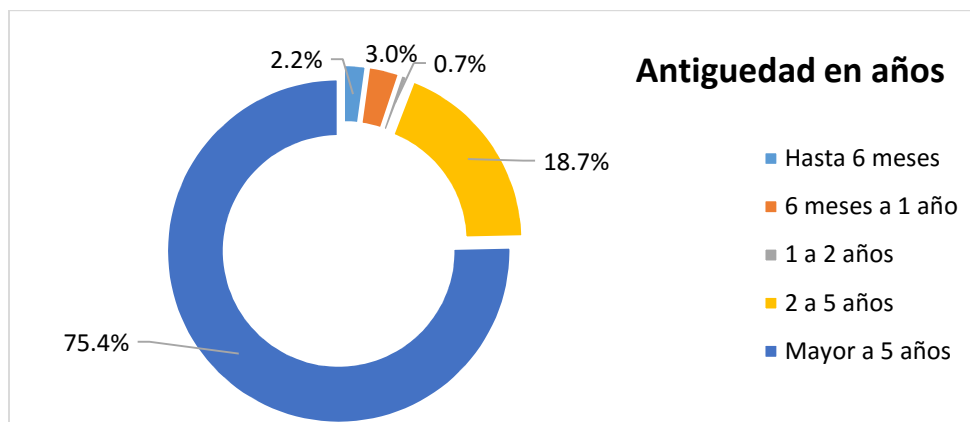


Ilustración 3. Antigüedad de la empresa en años.
Fuente: Elaboración propia

4.5 Análisis por administradores de la empresa

Este análisis muestra cuando la empresa es administrada por los dueños o es contratado un administrador que esté al frente del negocio, donde el 86.6% los dueños son los encargados de la administración y la toma de decisiones, mientras que el 13.4% lo hace un gerente o administrador.

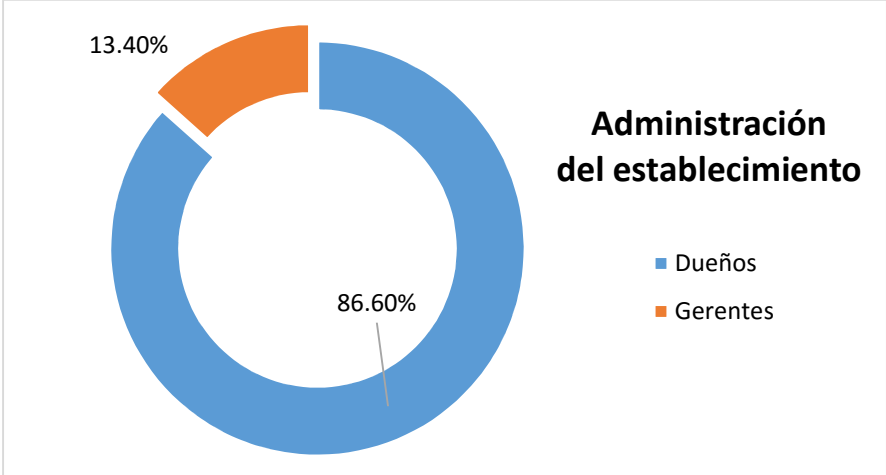


Ilustración 4. Negocio administrado por dueño o gerente.
Fuente: Elaboración propia.

4.5 Análisis por subsectores

El comercio al por menor se divide en subsectores de acuerdo a la naturaleza de la actividad económica que el establecimiento realice, divididos en ocho categorías de las cuales el subsector de Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco es el que contó con la mayor concentración de micros y pequeñas empresas en Mexicali con un 51.10% de participación.



Ilustración 5. Concentración de las mypes por subsector.
Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el recuento de establecimientos por subsector con respecto al nivel de estudios del dueño o gerente en Mexicali, siendo el nivel de preparatoria el que predomina en la mayoría de las micro y pequeñas empresas.

Subsector	Nivel de estudios				
	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Educación superior	Otra
461 Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	6.0%	18.0%	18.0%	8.3%	0.8%
462 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%
463 Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado	0.8%	1.5%	5.3%	3.8%	0.0%
464 Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	0.0%	1.5%	3.0%	0.0%	0.0%
465 Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal	0.0%	2.3%	3.8%	2.3%	0.0%
466 Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos decoración de interior y artículos usados	0.0%	0.8%	3.8%	0.8%	0.0%
467 Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios	0.0%	0.8%	3.0%	3.0%	0.0%
468 Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes	0.8%	5.3%	3.0%	1.5%	0.8%
Total	7.5%	31.6%	39.8%	19.5%	1.5%

Tabla 10. Distribución de subsectores por nivel de estudio del dueño o gerente.
Fuente: Elaboración propia.

4.6 Análisis de competitividad

4.6.1 Competitividad general

La competitividad de las micros y pequeñas empresas dedicadas al sector comercio al por menor en Mexicali en el periodo 2014-2015 de acuerdo a los resultados obtenidos por el presente estudio muestran un nivel de competitividad alto en casi el 70% de las empresas, mientras que menos del 2% resultaron con un nivel de competitividad bajo.

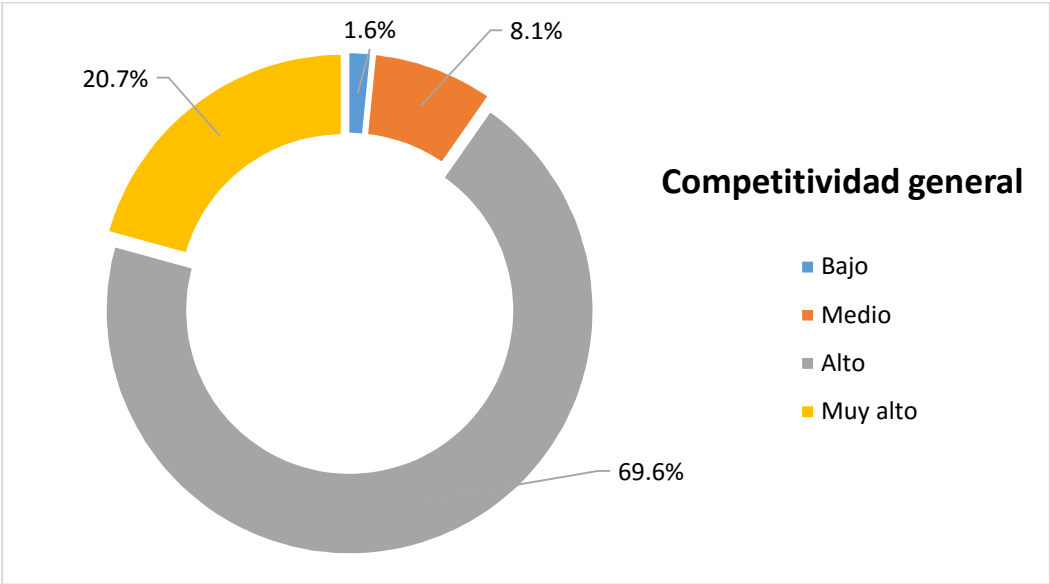


Ilustración 6. Nivel de competitividad general.
Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Competitividad por tamaño de empresa

De acuerdo a número de personas que laboran dentro de la empresa, la siguiente tabla muestra que el nivel de competitividad alto corresponde a negocios que cuentan hasta con 5 empleados siendo 87 empresas que corresponden al 64% del total.

		Nivel de Competitividad				Total
		Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Número de personas que laboran en la empresa	0 a 5	1.5%	8.1%	64.4%	16.3%	90.4%
	6 a 10	0.0%	0.0%	2.2%	3.0%	5.2%
	Mayor a 10	0.0%	0.0%	3.0%	1.5%	4.4%
Total		1.5%	8.1%	69.6%	20.7%	100%

Tabla 11. Nivel de competitividad de acuerdo al número de trabajadores.
Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Competitividad por subsector

El subsector de comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco es el más competitivo con el 34.1% de las micro y pequeñas empresas con alta competitividad.

	Nivel de Competitividad				Total
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
461 Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	1.5%	5.2%	34.1%	10.4%	51.1%
462 Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	1.5%
463 Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado	0.0%	0.7%	8.9%	1.5%	11.1%
464 Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	0.0%	0.0%	3.7%	0.7%	4.4%
465 Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal	0.0%	0.0%	6.7%	2.2%	8.9%
466 Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos decoración de interiores y artículos usados	0.0%	0.7%	3.7%	0.7%	5.2%
467 Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios	0.0%	0.7%	3.0%	3.0%	6.7%
468 Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes	0.0%	0.7%	8.1%	2.2%	11.1%
Total	1.5%	8.1%	69.6%	20.7%	100%

Tabla 12. Nivel de competitividad por subsector.
Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 Competitividad por nivel de estudio

De acuerdo al diagnóstico el nivel de competitividad de micros y pequeñas empresas es alto cuando su dueño o gerente cuenta con estudios de preparatoria, como lo muestra la siguiente tabla.

		Nivel de competitividad			
		Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Nivel de estudios	Primaria	0.0%	0.0%	6.8%	0.8%
	Secundaria	0.8%	3.8%	21.8%	5.3%
	Preparatoria	0.8%	3.8%	27.8%	7.5%
	Educación superior	0.0%	0.8%	12.8%	6.0%
	Otra	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%
Total		1.5%	8.3%	70.7%	19.5%

Tabla 13. Nivel de competitividad por nivel de estudios.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Análisis por dimensiones

Dimensión 1 - Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia.

Dentro de la dimensión de conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia de las micros y pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Mexicali, el 56.3% de ellas cuentan con un nivel de competitividad alto. Los indicadores mejor evaluados en esta dimensión son lo que señalan que el 70.4% las micro y pequeñas empresas *siempre* identifican a sus principales competidores y el 65.2% de los establecimientos conocen las necesidades de sus clientes. Por el contrario el indicador más bajo muestra que el 27.4% de los negocios *nunca o rara vez* desarrollan la misión, visión y valores que guían el rumbo de la empresa. Además, el 20.8% de los negocios *nunca o rara vez* cuentan con un plan de trabajo donde se incluyan los objetivos de la empresa y sus estrategias.

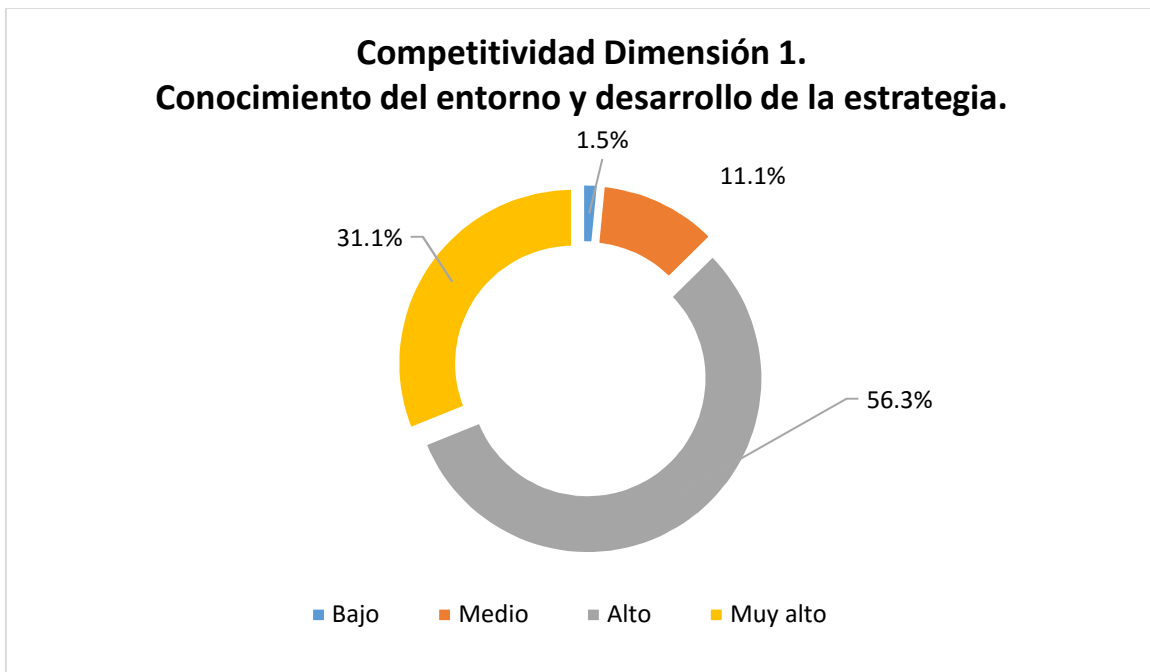


Ilustración 7. Nivel de competitividad Dimensión 1.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 2 - Propuesta de valor.

Al evaluar esta dimensión el 58.50% de los establecimientos resultó con un nivel de competitividad alto referente a su propuesta de valor. El indicador con resultados más favorables muestra que el 45.9% de los negocios *siempre* conoce lo que lo diferencia de su competencia, mientras que el resultado menos favorable señaló que el 11.8% de los negocios *nunca o pocas veces* definen su propuesta de valor.

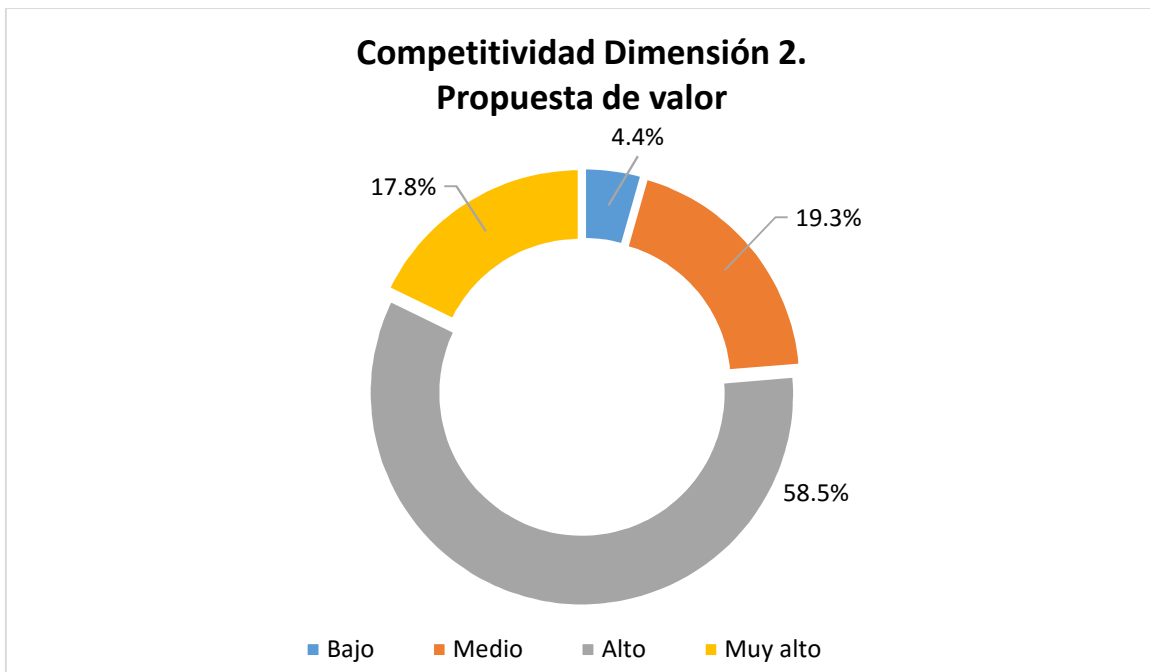


Ilustración 8. Nivel de competitividad Dimensión 2.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 3 - Diseño de producto/servicio y relación con los clientes.

Los resultados obtenidos de las micros y pequeñas empresas según su diseño de producto y/o servicio y su relación con los clientes, muestran un nivel de competitividad alto en el 37.80%, seguido de un nivel de competitividad medio en el 34.10% de los negocios. El indicador más favorable se refiere a la integración de las ideas de clientes y del personal en el desarrollo de nuevos productos/servicios, práctica que se lleva a cabo *siempre* en el 40.7% de los negocios. El indicador menos favorecido hace referencia al uso de las tecnologías de la información (redes sociales, comercio electrónico, página web) en donde el 35.6% de los establecimientos *nunca o rara vez* las manejan.

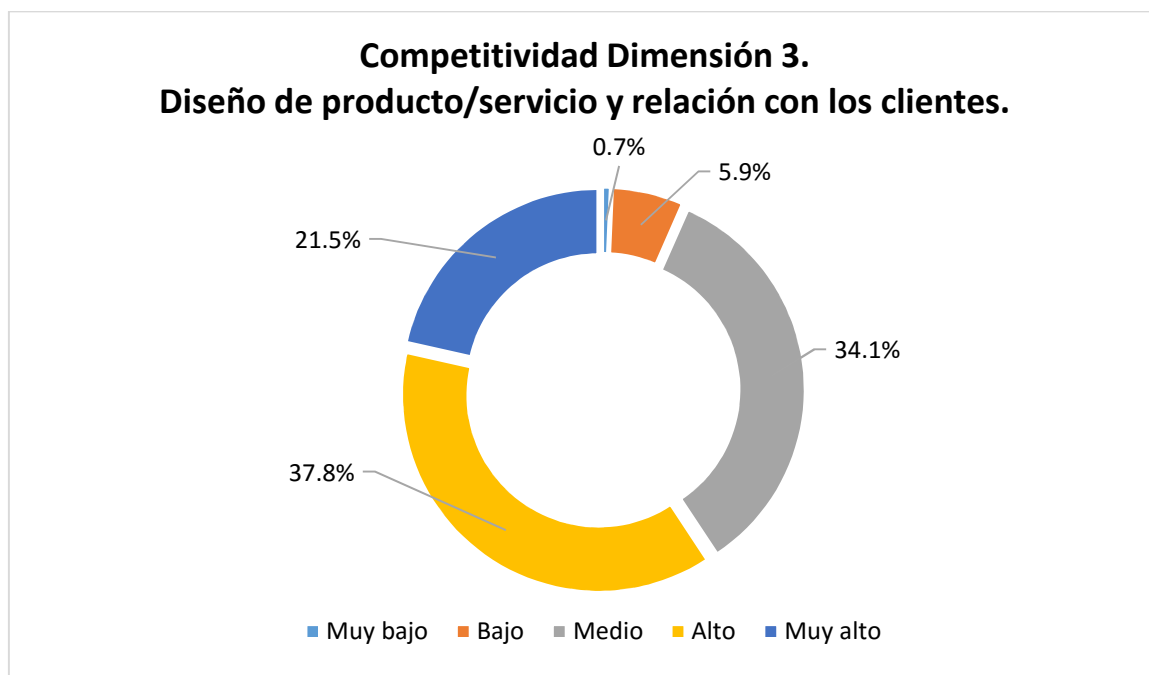


Ilustración 9. Nivel de competitividad Dimensión 3.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 4 - Fuentes de ingreso.

Los resultados relacionados con esta dimensión indican que su nivel de competitividad es muy alto en el 59.3% de los establecimientos. El indicador con mejor resultado en esta dimensión fue el que señala que el 71.1% de las empresas *siempre* conoce los productos y servicios más rentables de su negocio. Por el contrario, el indicador más deficiente muestra que el 6% de las empresas *nunca o rara vez* cuenta con una política para determinar el precio de cada uno de sus productos o servicios.

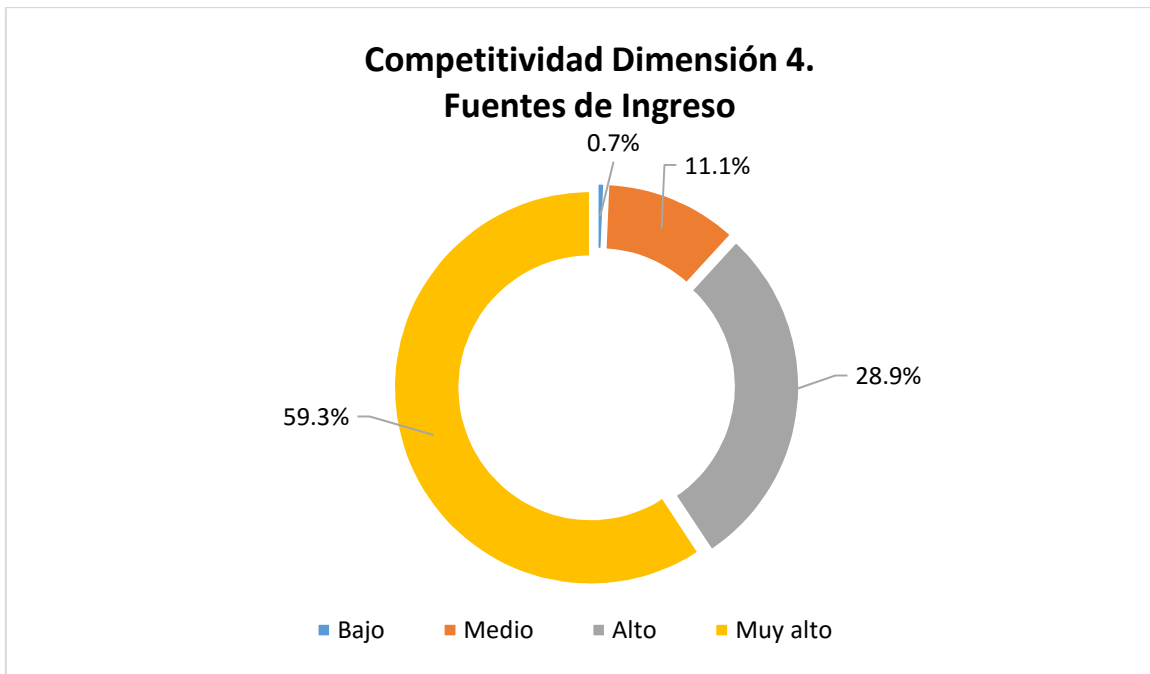


Ilustración 10. Nivel de competitividad Dimensión 4.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 5 - Recursos y capacidades.

En relación a esta dimensión, el resultado es un nivel de competitividad alto con el 54.1% de los negocios. El mejor indicador en esta categoría es el relacionado a los recursos intangibles (marcas, servicios, reputación, procesos, conocimientos, etc.) con que cuenta la empresa, en este caso el 60.7% de los establecimientos hace un manejo efectivo de ellos. La buena identificación de los recursos tangibles (instalaciones, personal, finanzas, tecnología, recursos económicos) o intangibles, ayuda a desarrollar ventajas competitivas dado que cuando son difíciles de imitar por la competencia se proyectan como ventajas competitivas. El indicador más bajo se refleja en el 9.7% de las empresas las cuales *nunca o rara vez* cuentan con instrumentos y sistemas de información (tecnología) para asegurarles una administración efectiva.

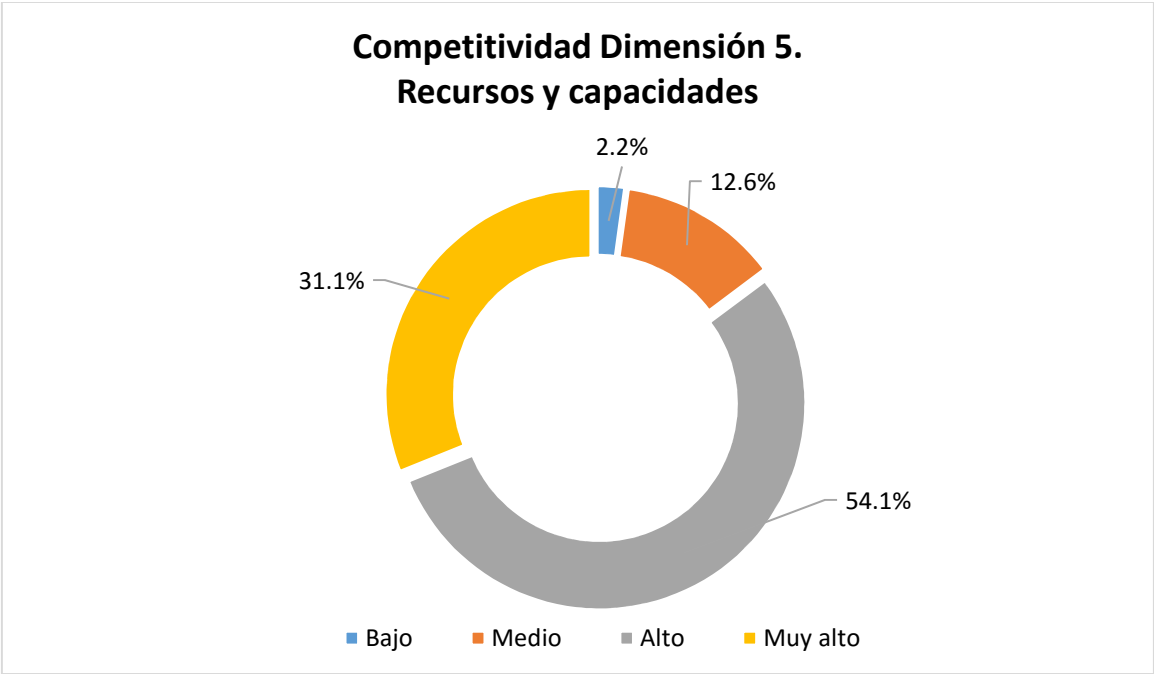


Ilustración 11. Nivel de competitividad Dimensión 5.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 6 - Alianzas.

Esta dimensión resultó con un nivel de competitividad alto en un 53.3% de las unidades económicas. En el indicador más alto, referente a las alianzas estratégicas, el 63% de las empresas *siempre* identifican a sus proveedores clave, mientras que solo el 13.3% *nunca o rara vez* establecen alianzas con sus clientes actuales, potenciales, competidores y otros.



Ilustración 12. Nivel de competitividad Dimensión 6.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 7 - Estructura de costos.

La dimensión de Estructura de costos muestra un nivel de competitividad muy alto con un 54.8% de los negocios. El indicado mejor evaluado indica que el 68.9% de las empresas *siempre* conocen el costo de la venta total. Por otro lado, el indicador más bajo señala que el 6.7% de los establecimientos *nunca o rara vez* cuentan con un método para reducir los costos en que se involucra a su personal y proveedores.

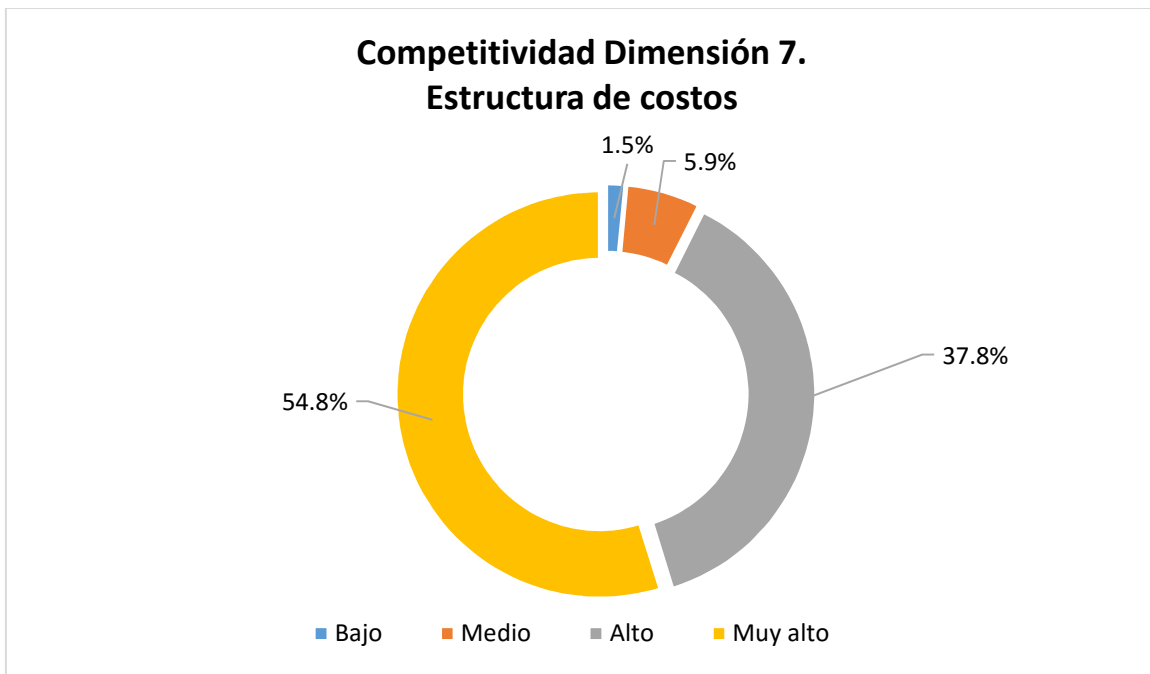


Ilustración 13. Nivel de competitividad Dimensión 7.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 8 - Resultados.

En referencia a una visión integral de los elementos clave del negocio, se registró un nivel de competitividad muy alto 40%, seguido de un 39.3% de los negocios que registraron un nivel de competitividad alto. El indicador con mejores resultados es el relacionado con el ahorro en energía e insumos para la operación, cumpliéndose *siempre o casi siempre* en el 84.5% de las empresas. Por otra parte, el indicador que se refiere a la productividad de las ventas (utilidad entre empleados) obtuvo una polaridad al señalar que el 55.6% de las empresas siempre la conoce y el 12.6% de los negocios *nunca o rara vez* la utiliza.

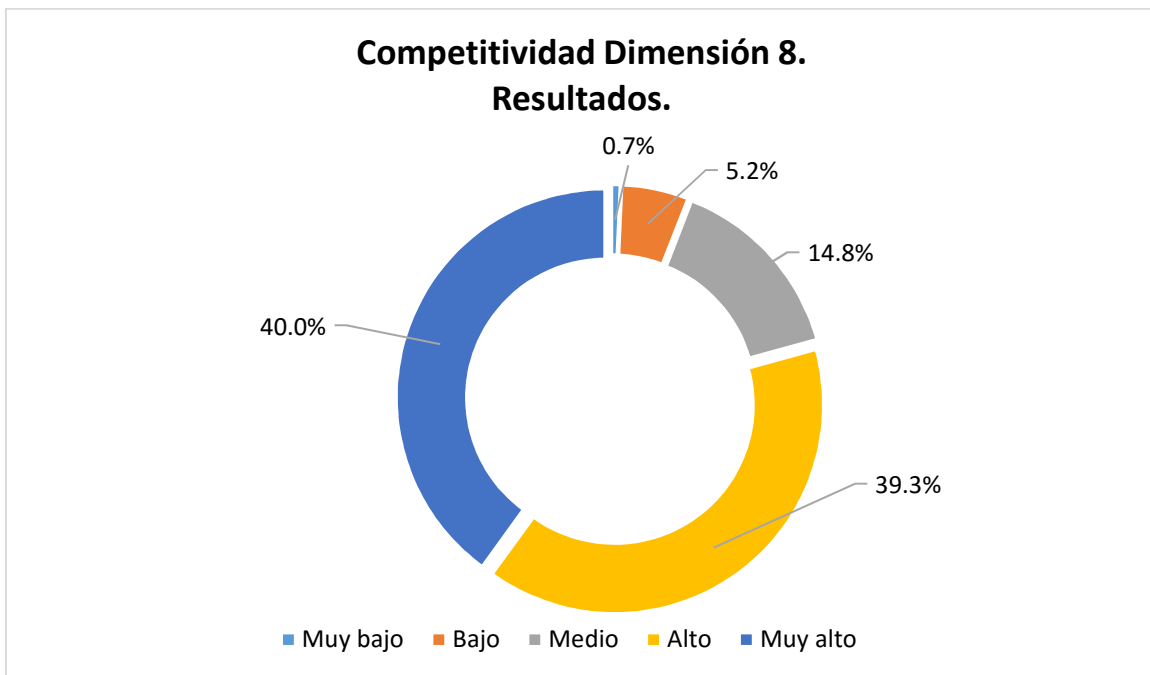
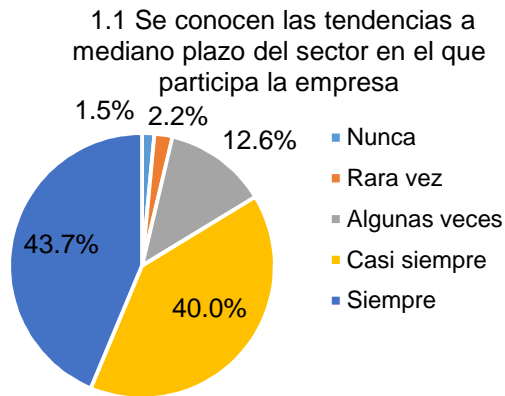


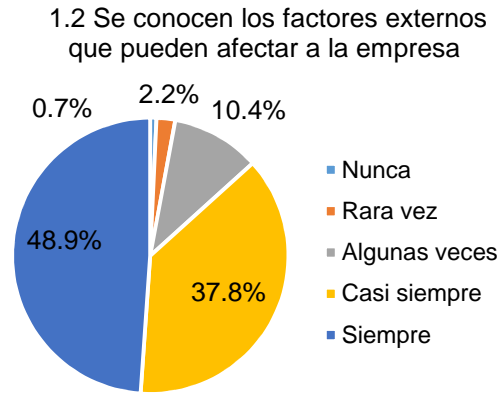
Ilustración 14. Nivel de competitividad Dimensión 8.
Fuente: Elaboración propia.

4.8 Análisis por indicador

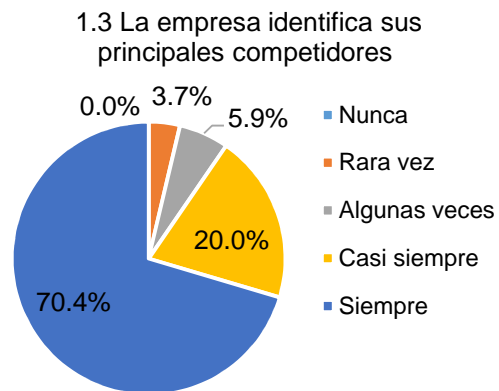
4.8.1 Conocimiento del entorno y Desarrollo de la estrategia



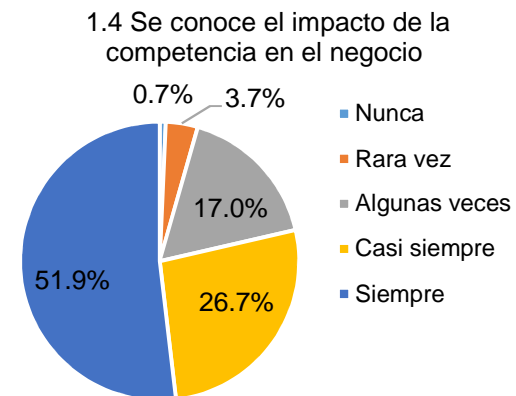
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

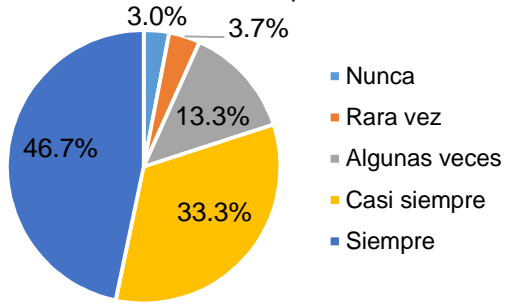


Fuente: Elaboración propia



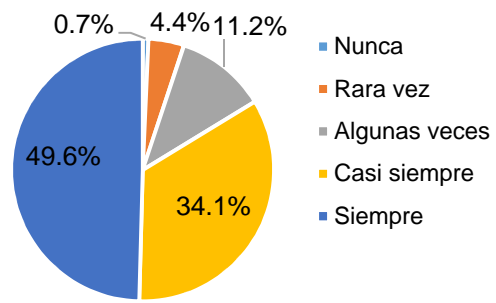
Fuente: Elaboración propia

1.5 Se compara el nivel de desempeño de los productos frente a los de sus competidores



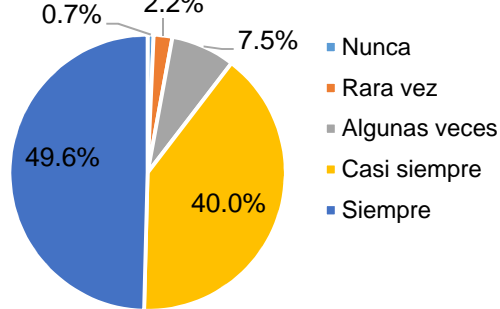
Fuente: Elaboración propia

1.6 Se identifican las principales oportunidades que presenta el entorno



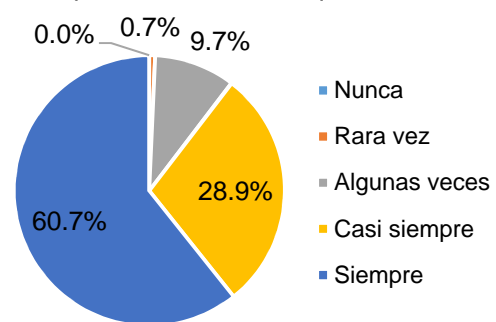
Fuente: Elaboración propia

1.7 Se conocen las características que tiene el mercado, necesidades y tamaño



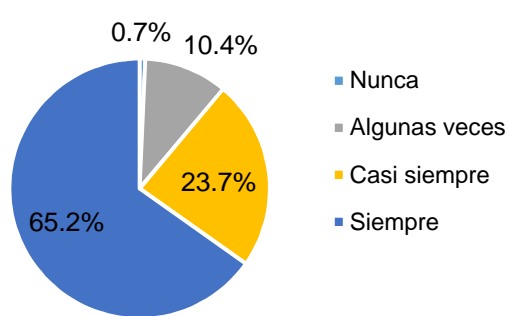
Fuente: Elaboración propia

1.8 La empresa tiene definidos los tipos de cliente a los que sirve



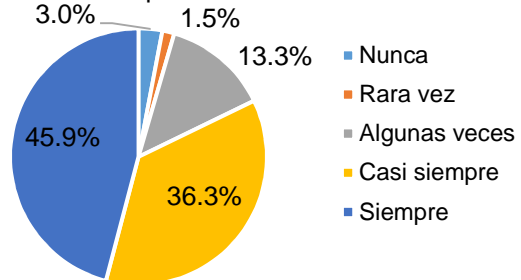
Fuente: Elaboración propia

1.9 Se identifican las necesidades de los clientes



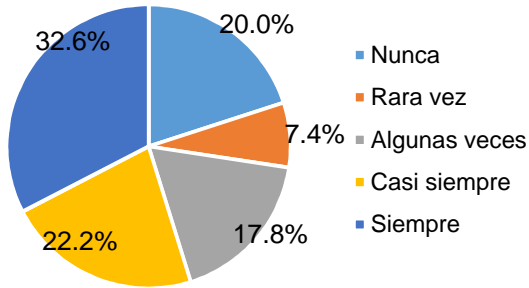
Fuente: Elaboración propia

1.10 Se utiliza la información generada de los clientes para responder a sus necesidades e impulsar la innovación.



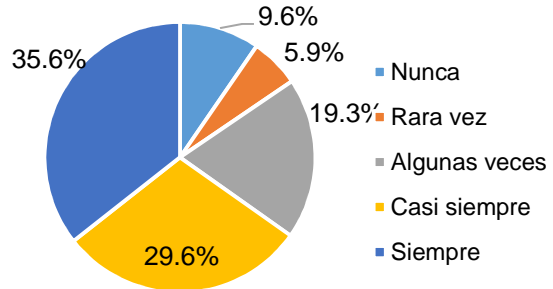
Fuente: Elaboración propia

1.11 La empresa ha desarrollado la misión, visión y valores que guían el rumbo de la empresa



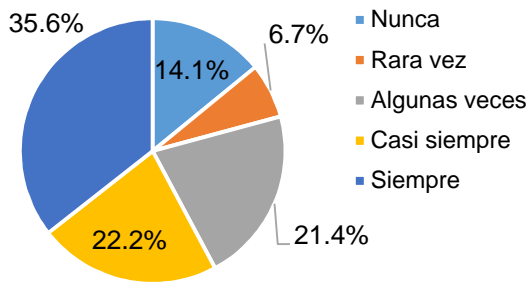
Fuente: Elaboración propia

1.12 Al planear la empresa conoce sus principales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas



Fuente: Elaboración propia

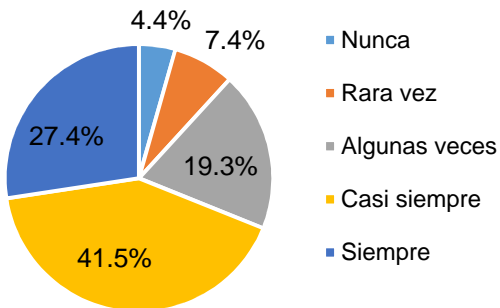
1.13 Existe un plan de trabajo donde se incluyan los objetivos de la empresa y sus estrategias



Fuente: Elaboración propia

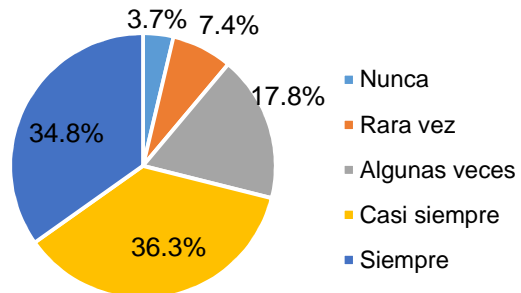
4.8.2 Propuesta de valor

2. La empresa ha definido la propuesta de valor



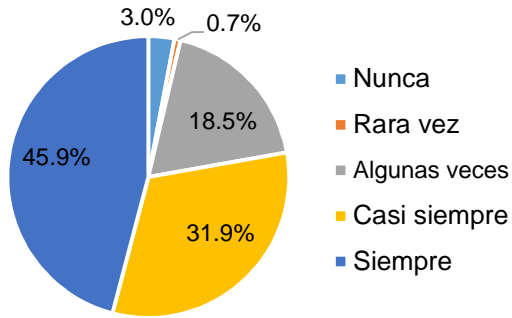
Fuente: Elaboración propia

2.1 Sus productos o servicios generan algún valor adicional a sus clientes



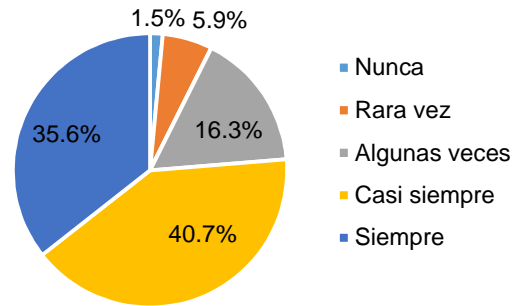
Fuente: Elaboración propia

2.2 Conoce que lo diferencia de su competencia



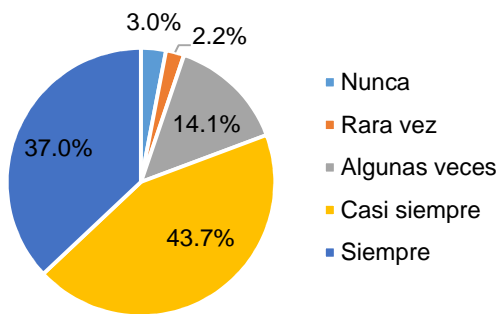
Fuente: Elaboración propia

2.3 Las funciones de la empresa son capaces de generar la propuesta de valor



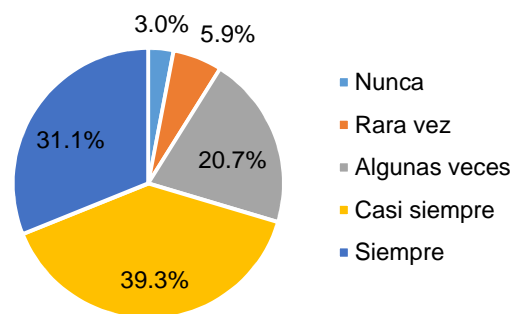
Fuente: Elaboración propia

2.4 La empresa se preocupa por capitalizar las marcas que vende



Fuente: Elaboración propia

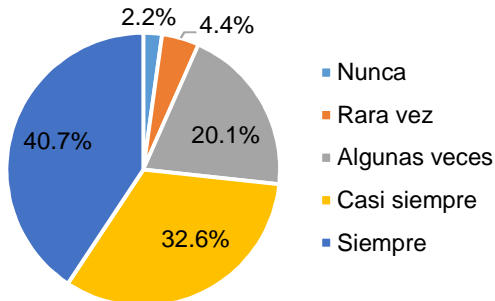
2.5 Considera que la propuesta de valor ha generado ventajas



Fuente: Elaboración propia

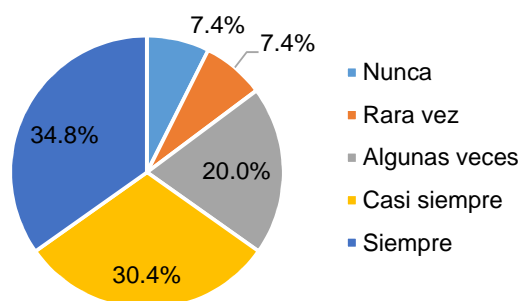
4.8.3 Diseño de Productos, Servicios y Relación con los Clientes

3. Para el desarrollo de nuevos productos/servicios se integran las ideas de los clientes y el personal



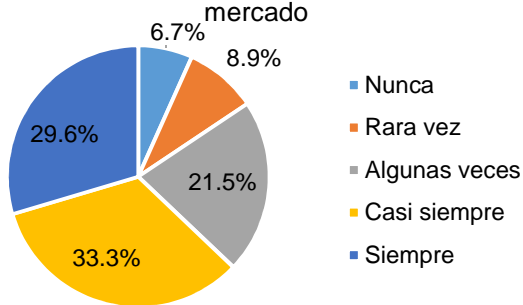
Fuente: Elaboración propia

3.1 Se utilizan criterios o estudios para evaluar la viabilidad de nuevos productos/servicios



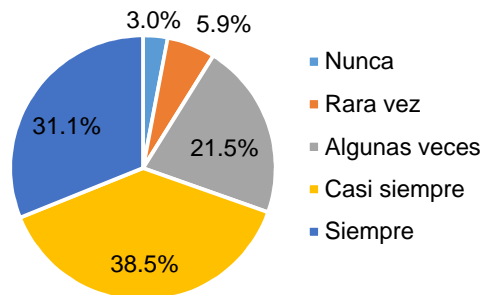
Fuente: Elaboración propia

3.2 Las características de los productos/servicios que se tienen son diferentes respecto a otros en el mercado



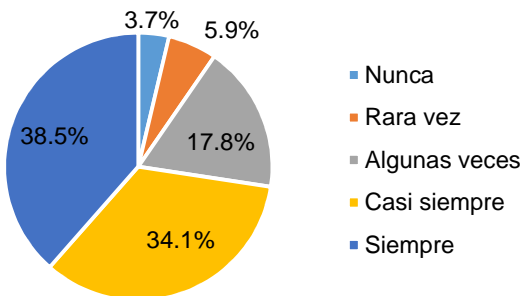
Fuente: Elaboración propia

3.3 Considera que la promoción de los productos/servicios se hace con instrumentos eficientes e innovadores



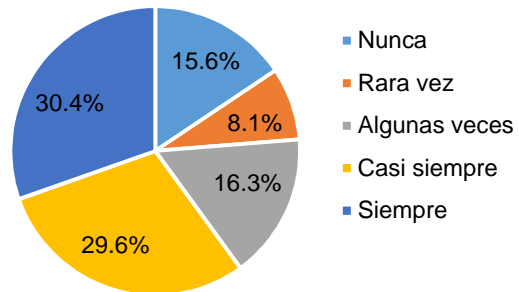
Fuente: Elaboración propia

3.4 Ha tenido estrategias de promoción que den buenos resultados



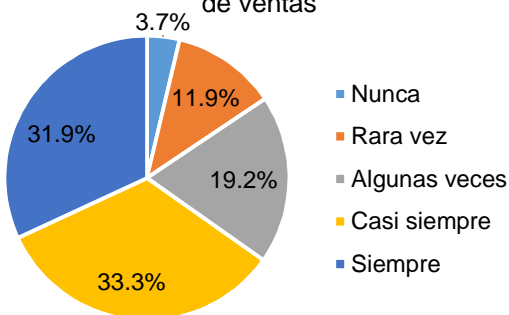
Fuente: Elaboración propia

3.5 Utiliza canales de distribución para los productos/servicios



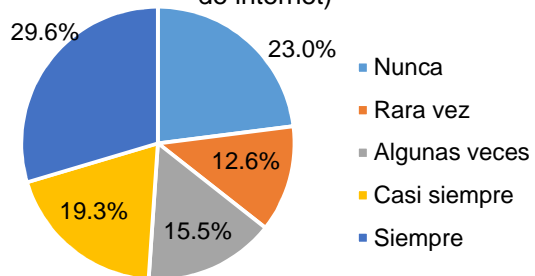
Fuente: Elaboración propia

3.6 Utiliza mecanismos para motivar y fortalecer el desempeño del equipo de ventas



Fuente: Elaboración propia

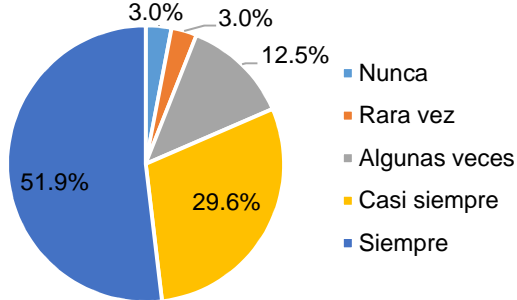
3.7 Se hace uso de las tecnologías de información (ejemplo redes sociales, comercio electrónico, página de internet)



Fuente: Elaboración propia

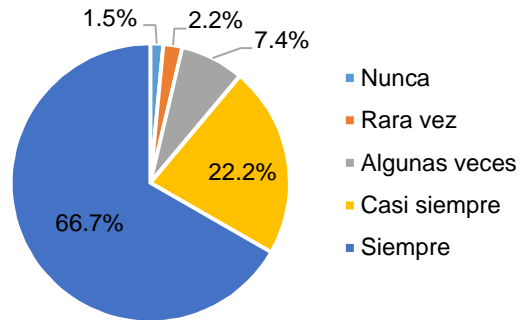
4.8.4 Fuentes de Ingreso

4. La empresa tiene una política para determinar el precio de cada uno de los productos/servicios)



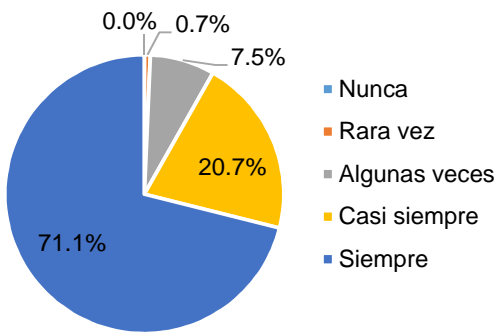
Fuente: Elaboración propia

4.1 Conoce los productos/servicios con mayor demanda



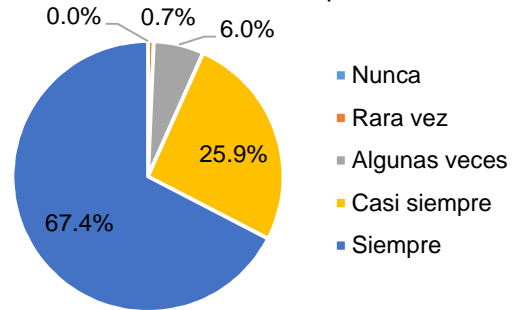
Fuente: Elaboración propia

4.2 Conoce los productos/servicios más rentables



Fuente: Elaboración propia

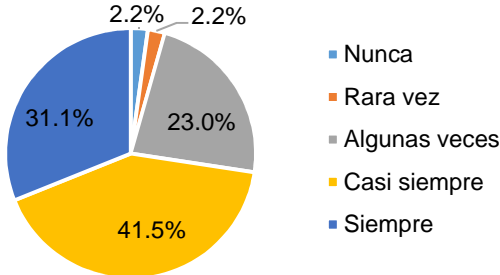
4.3 Conoce los productos/servicios que le dan mayor contribución a los resultados de la empresa



Fuente: Elaboración propia

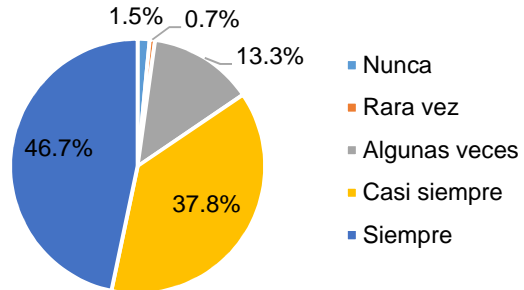
4.8.5 Recursos y Capacidades

5. Considera que la empresa cuenta con los requerimientos de infraestructura y tecnología para desarrollar los productos/servicios



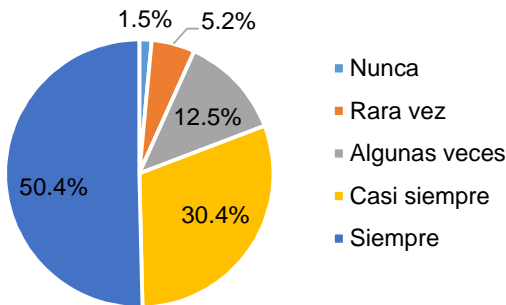
Fuente: Elaboración propia

5.1 Tiene un personal capacitado para garantizar la eficiencia operativa y administrativa de la empresa



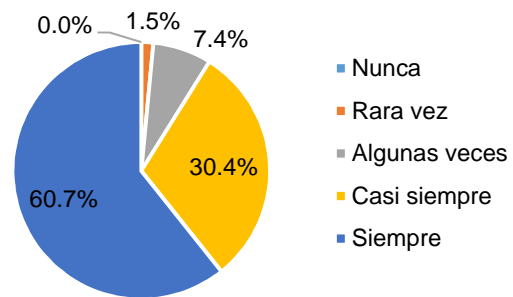
Fuente: Elaboración propia

5.2 Se impulsa la participación del personal y el trabajo en equipo en las operaciones de la empresa



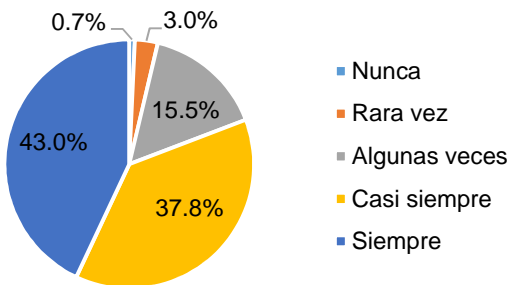
Fuente: Elaboración propia

5.3 Considera que la empresa y sus marcas tienen buena reputación en el mercado



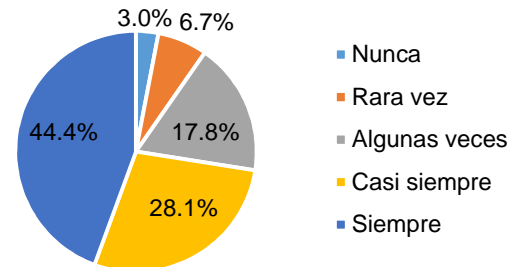
Fuente: Elaboración propia

5.4 Considera que los productos/servicios de la empresa son innovadores



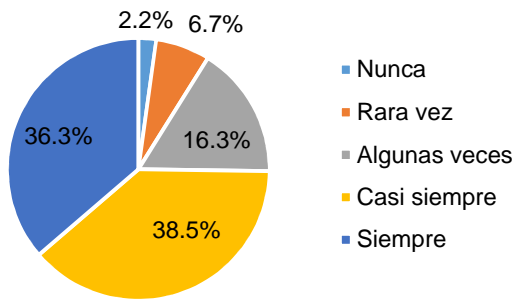
Fuente: Elaboración propia

5.5 La empresa cuenta con instrumentos y sistemas de información para asegurar la administración efectiva



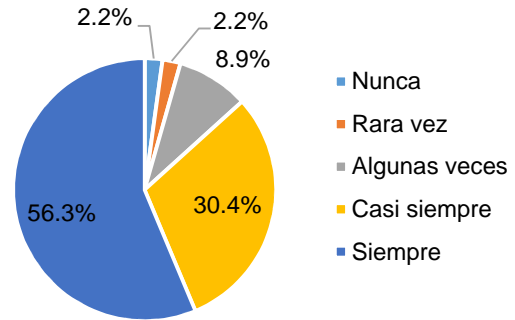
Fuente: Elaboración propia

5.6 Se conocen los procesos clave de la empresa y se evalúa el desempeño de estos



Fuente: Elaboración propia

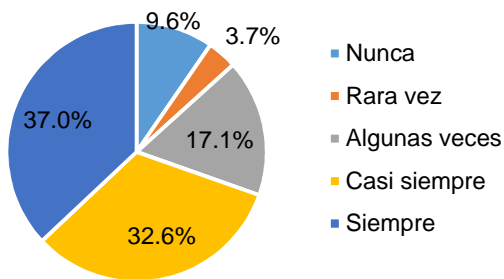
5.7 La empresa puede garantizar la calidad de los productos/servicios



Fuente: Elaboración propia

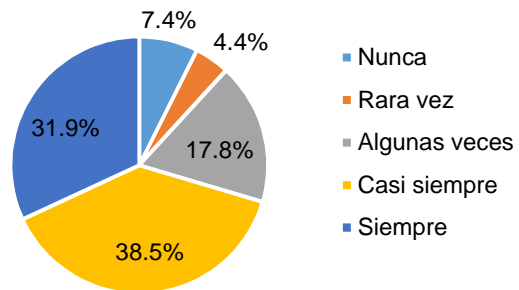
4.8.6 Alianzas

6. La empresa ha generado alianzas con clientes actuales, potenciales, proveedores, competidores y otros



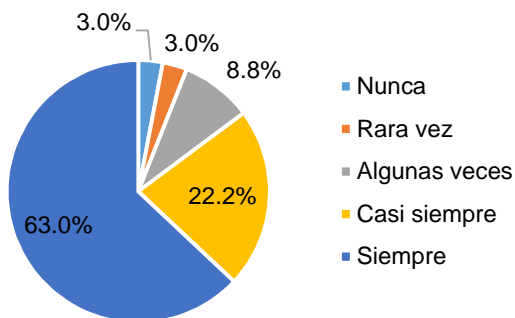
Fuente: Elaboración propia

6.1 Considera que las alianzas le han aportado algún tipo de conocimiento o beneficio



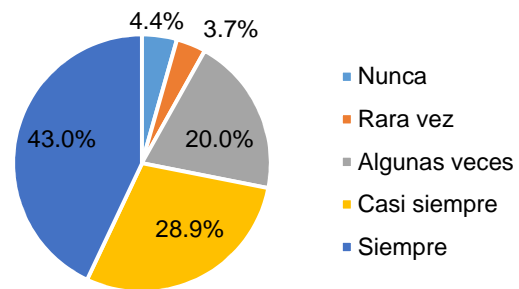
Fuente: Elaboración propia

6.2 La empresa identifica a sus proveedores clave



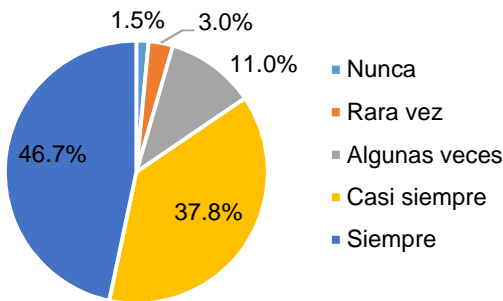
Fuente: Elaboración propia

6.3 Se conoce la cadena de valor de la empresa desde los proveedores hasta los clientes



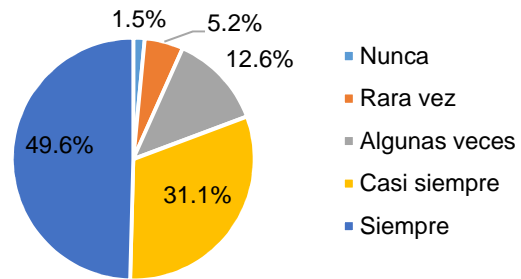
Fuente: Elaboración propia

6.4 Conoce que recursos y capacidades se requiere desarrollar para lograr la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

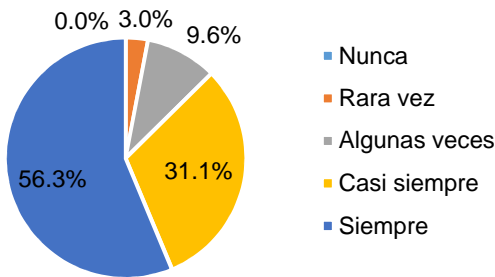
6.5 La empresa conoce e identifica sus actividades primarias necesarias y actividades de apoyo para integrar una cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

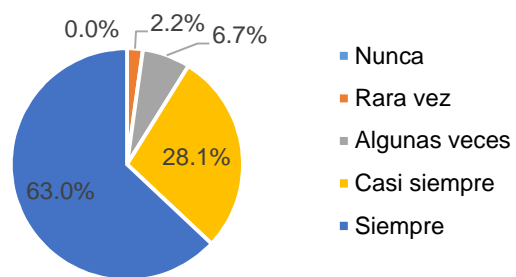
4.8.7 Estructura de costos

7. La empresa tiene definido los costos variables (mano de obra directa, insumos directos, costos variables indirectos)



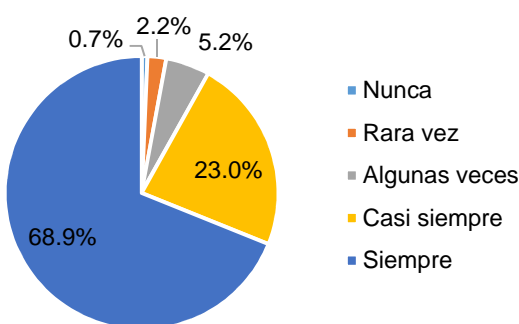
Fuente: Elaboración propia

7.1 La empresa tiene definido los costos fijos (Producción, comercialización, administración, financieros)



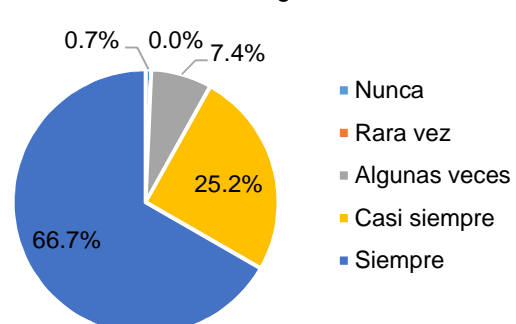
Fuente: Elaboración propia

7.2 La empresa conoce el costo de la venta total



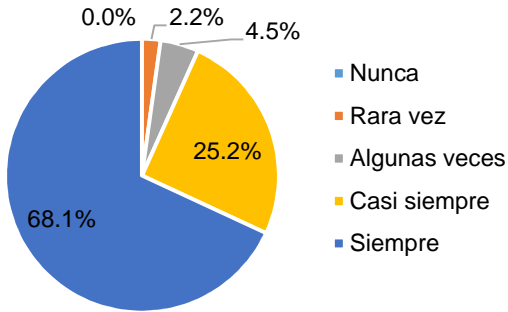
Fuente: Elaboración propia

7.3 La empresa tiene un método para determinar el margen de utilidad



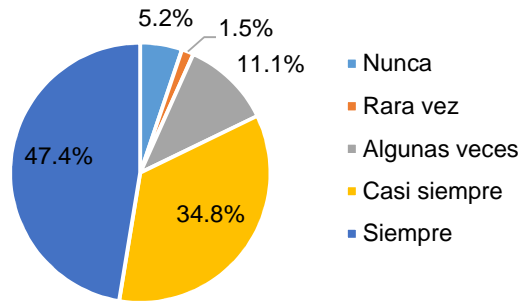
Fuente: Elaboración propia

7.4 La empresa tiene un método para determinar el precio de venta



Fuente: Elaboración propia

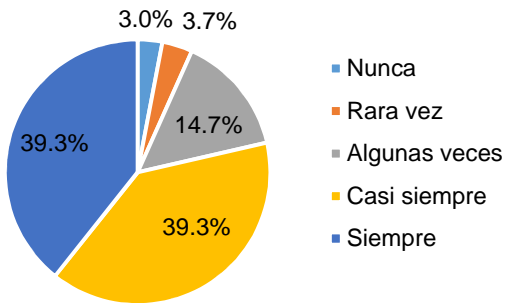
7.5 La empresa tiene un método para reducir los costos incluyendo al personal y proveedores



Fuente: Elaboración propia

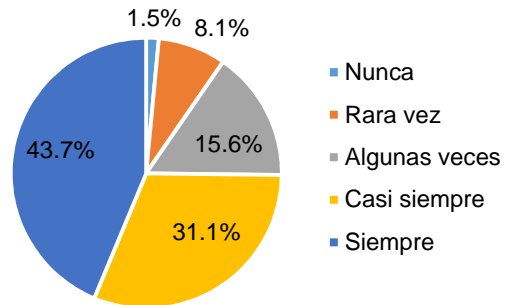
4.8.8 Resultados

8. Se tienen identificadas las causas de la rotación laboral de los trabajadores de la empresa.



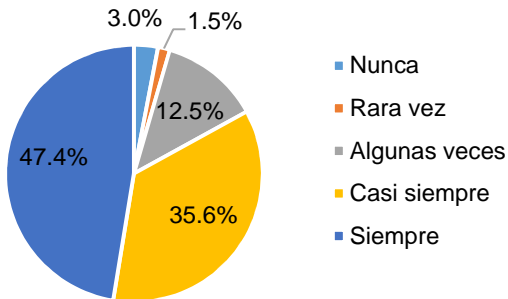
Fuente: Elaboración propia

8.1 Se mide el grado de satisfacción del personal



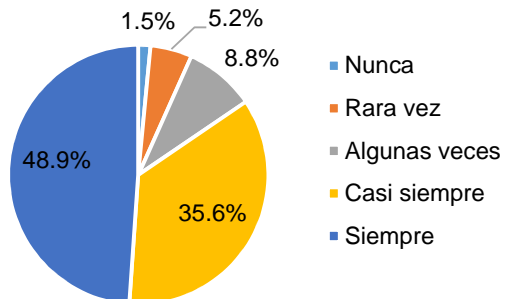
Fuente: Elaboración propia

8.2 Los salarios que se pagan son competitivos con el resto de empresas del mismo giro o actividad



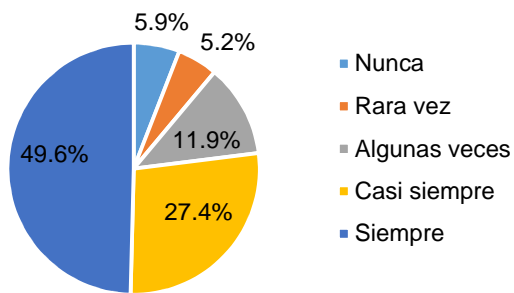
Fuente: Elaboración propia

8.3 Se miden los ahorros en energía e insumos requeridos para la operación



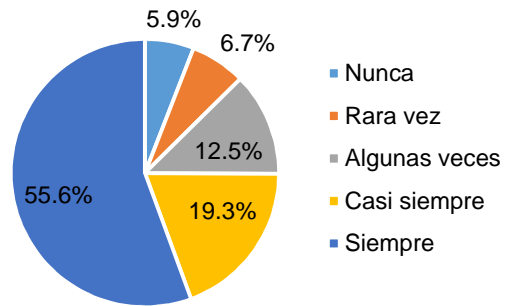
Fuente: Elaboración propia

8.4 Se conoce la productividad de la operación (número de empleados entre ventas netas)



Fuente: Elaboración propia

8.5 Se conoce la productividad de las ventas (utilidad entre empleados)



Fuente: Elaboración propia

4.9 Mejores Prácticas

Entre las mejores prácticas detectadas en el sector micro y pequeña empresa de comercio al por menor en Mexicali se enlistan por dimensión a continuación:

Dimensión Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia.

- Con respecto al conocimiento del mercado, las micro y pequeñas empresas identifican a sus principales competidores.
- Relacionado al conocimiento del cliente, las empresas tienen definidas las necesidades de los clientes.
- Se tienen definidos los tipos de clientes a los que sirven.

Propuesta de valor.

- Los establecimientos conocen lo que los diferencia de su competencia.

Diseño de producto/servicio y relación con los clientes.

- Integración de las ideas de los clientes y del personal en el desarrollo de nuevos productos/servicios.
- Han utilizado estrategias de promoción que han dado buenos resultados.

Fuentes de ingreso.

- Se conocen los productos y servicios más rentables del negocio.

Recursos y capacidades.

- Manejo efectivo de los recursos intangibles de la empresa.
- La empresa garantiza la calidad de sus productos/servicios.

Alianzas.

- Con respecto a las alianzas estratégicas, se identifican a los proveedores clave del negocio.

Estructura de costos.

- Se conoce el costo de la venta total.

Resultados.

- Ahorros en energía e insumos para la operación.
- Conocer la productividad de las ventas.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El presente estudio cumplió con los objetivos fijados al inicio del desarrollo del mismo los cuales fueron realizar un diagnóstico sobre la competitividad empresarial actual de las micro y pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Mexicali durante el periodo 2014-2015, a través de un instrumento de medición, evaluar sus indicadores, detectar las mejores prácticas que contribuyen al buen desempeño del sector y por último, proponer recomendaciones para elevar el nivel competitivo.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico se determinó que en la mayoría de los casos los dueños o gerentes de los establecimientos se encuentran en un rango de edad de 41 a 50 años. Además, el nivel de estudios que prevalece entre ellos es la preparatoria terminada en casi el 40% de los casos y los establecimientos con antigüedad mayor a 5 años fueron los que predominaron dentro del estudio.

Con respecto al nivel de competitividad general, se determinó un nivel de competitividad alto en casi el 70% de las empresas, mientras que menos del 2% de los negocios resultaron con un nivel de competitividad bajo. En cuanto al nivel de competitividad por dimensiones, la dimensión más competitiva es la de Fuentes de Ingreso, esencialmente porque las empresas conocen sus productos más rentables con mayor demanda. La segunda dimensión más competitiva es la relacionada a la Estructura de costos, debido a que las empresas tienen un manejo aceptable de su

administración de costos, que les permite la permanencia en el largo plazo de la empresa.

En cuanto a la dimensión menos competitiva, resultó ser la de Diseño de productos/servicios y relación con los clientes, principalmente debido al escaso o nulo uso de las tecnologías de la información; la segunda dimensión más baja resultó la de Propuesta de valor.

Las mejores prácticas detectadas de las micro y pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Mexicali son:

- Con respecto al conocimiento del mercado, las micro y pequeñas empresas identifican a sus principales competidores.
- Los establecimientos conocen lo que los diferencia de su competencia.
- Integración de las ideas de los clientes y del personal en el desarrollo de nuevos productos/servicios.
- Se conocen los productos y servicios más rentables del negocio.
- Manejo efectivo de los recursos intangibles de la empresa.
- Con respecto a las alianzas estratégicas, se identifican a los proveedores clave del negocio.
- Conocimiento del costo de la venta total.
- Ahorros en energía e insumos para la operación.

Las áreas de oportunidad de los micro y pequeños establecimientos del sector comercio al por menor reveladas por el estudio fueron las siguientes:

- Las empresas carecen de la capacidad de crear estrategias innovadoras que respondan al entorno, viéndose reflejado en la falta de misión, visión y valores que guíen el curso del negocio y de un plan de trabajo donde se incluyan los objetivos, metas e indicadores de la empresa.
- A pesar de que la empresa conoce lo que lo diferencia de su competencia, no tiene definida su propuesta de valor, ya que pueden describir sus productos o servicios pero no el valor que les va a agregar en el mercado. Se desconoce aquel valor agregado que el producto pudiera tener, el cual el cliente está dispuesto a pagar.
- Falta de uso de las tecnologías de la información.
- Falta de una política para determinar el precio de cada uno de los productos/servicios.
- Falta de alianzas estratégicas.
- Carencia de un método para reducir los costos en que se involucra a su personal y proveedores.
- Falta de conocimiento de la productividad de las ventas (utilidad entre empleados).

5.2 Recomendaciones

Entre las recomendaciones para las micro y pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Mexicali se encuentran las siguientes:

- Mejorar la planeación estratégica para facilitar la toma de decisiones para el logro de elevados niveles de competitividad.
- Definir la propuesta de valor. La agregación de valor se puede dar por: precio, novedad, calidad, reducción de costos, conveniencia, reducción de riesgos, marca, estatus, diseño desempeño, personalización del producto, comodidad, simpleza, rapidez de entrega, entre otros. Contar con una propuesta de valor permite orientar de manera objetiva la toma de decisiones con enfoque al cliente.
- Hacer uso de las herramientas tecnológicas para incrementar la relación con los clientes y establecer una conexión emocional y lealtad hacia el negocio, que finalmente es parte de todo el esfuerzo por vender. Algunos ejemplos a los cuales se puede recurrir son las páginas web, redes sociales, call center, drones, catálogos en línea y correo electrónico, por mencionar algunos. La propuesta de valor de un negocio manual y físico puede ser hacer la transición al mundo digital.
- Es importante contar con una política de precios que identifique los productos y servicios, así como los segmentos y clientes que generen mayores beneficios económicos y así poder enfocar la definición de precios en la generación de valor y en la innovación en la propuesta de valor que permita incrementar los niveles de competitividad. Para la fijación de precios es importante conocer lo que el cliente esté dispuesto a pagar, así como los factores de diferenciación.

- Las empresas que tienen identificados sus costos tienen un control en el uso eficiente de sus recursos, en la toma de decisiones para reducir los costos, en el incremento de las utilidades y en éxito competitivo de la empresa.
- Establecer alianzas con sus clientes actuales, potenciales, competidores y otros. Se recomienda a las micro y pequeñas empresas del sector aprovechar las ventajas de contar con alianzas estratégicas para impulsar la participación de los socios en la mejora de la propuesta de valor, la optimización de los recursos tangibles e intangibles y capacidades, el crecimiento general y las ventajas competitivas.
- La evaluación de los resultados del negocio permite evaluar el progreso de las metas y objetivos, dar seguimiento a los resultados obtenidos para tomar acciones o redireccionar la estrategia oportunamente que garanticen la generación de valor y la satisfacción a los clientes internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). *Factores explicativos de éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz*. Revista Contaduría y Administración UNAM, núm. 216, mayo-agosto.
- Aragón A., Rubio A., Serna A. y Chablé J. (2010). *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las mipymes de Tabasco*. Investigación y Ciencia. núm. 47, pp. 4-12, abril. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Arriaga L., López C. y Olivares, E. (s.f.) *Pymes: contribuciones a la economía y competitividad en México*.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Universidad del Valle. ECOE Ediciones. Colombia.
- Bilbao, B. (2014). *Informe Global de Competitividad 2014-2015*. Foro Económico
- CLACDS (2009). *Informe de Competitividad Global 2009-2010 del Foro Económico Mundial*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2000). *Análisis de la competitividad de las naciones*.
- Contreras, R. y Salazar A. (2008). *Exploración sobre el capital cultural del microempresario en México y algunas reflexiones sobre su importancia en la competitividad*.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2015). INEGI. México.
- Dornbush, R. y Fisher, S. (2011). *Macroeconomía*. Mc Graw Hill.
- Dussel, P. (2006). *Hacia una política de competitividad en México*. Economía UNAM, vol. 3, núm. 9.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), año 14, núm. 46, pp. 169-182. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Esser, K., Hildebrand, W., Messner, D. y Meyer, J. (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*. Revista de la CEPAL, núm. 59.
- Flores B. y González F. (2009). *La competitividad de las pymes morelianas*. UMSNH – FCCA, CIDEM. Cuadernos del CIMBAGE. México.
- Foro Económico Mundial (1996). *Informe de Competitividad Global 1996*. Suiza.

- Foro Económico Mundial (2014). *Reporte de Competitividad Global 2014-2015*. WEF. Suiza.
- Hernández Valencia, R. A. y Lasso Ramírez, N. C. (2011). “*Estudio de la competitividad sistémica del área metropolitana Centro Occidente de Colombia (AMCO)*”. Revista Memorias, vol. 9, núm. 15, pp. 155-163. Colombia.
- INCAE (s.f) Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.incae.edu/>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2014). México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2008). *Competitividad Estatal de México. Aspiraciones y realidad: las agendas del futuro*. México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2009). *Competitividad Internacional: México ante la crisis que cambió al mundo*.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2012). *Índice de Competitividad Estatal 2012. Del federalismo de la recriminación al federalismo de la eficiencia*.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2014). *Índice de Competitividad Estatal 2014*. Las reformas y los estados. 1ra edición: noviembre. México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2014). *Índice de Competitividad Urbana. La gobernanza de las ciudades y el territorio en México*.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2015). *Resultados estatales*.
- IMCO-EGAP (2006). *Competitividad Estatal de México 2006: preparando a las entidades federativas para la competitividad*.
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. Revista Omnia, vol. 13, núm. 2, pp. 158-184. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*.
- Martínez, M., Palos, G. y Vargas, J. (2013). *Innovation and competitiveness in SME's: the local experience in San Luis Potosi, Mexico*. International Journal of Business and Social Science, vol. 4, núm. 15, edición especial noviembre, pp. 89-97.
- Messner, D. (1996). *Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica"*. Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg: Fundación Friedich Ebert-Aportes Prosur.
- Millán, F. (1994). *Competitividad Internacional de las Regiones*. Colombia: Fundación para el desarrollo integral del valle del Cauca, Cámara de Comercio de Cali.

- Molina, V., Armentos, M., Varquero, J. y Espinoza, J. (2011). *Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila, México*. Revista Internacional Administración & Finanzas, vol. 4, pp. 47-66.
- Moreno, S. (2008). *La infraestructura y la competitividad en México*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de trabajo núm. 60. Noviembre. México.
- Murrieta, M. y Eskandar S. (2013). *Entorno de innovación de pymes de Guayaquil*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Ecuador.
- Narváez, M., Fernández, G. y Henríquez, A. (2013). *Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXI, núm. 1, junio, pp. 243-260. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- OCDE (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in The Global Economy*. París.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto. España.
- Pardinas, (2014). *Índice de Competitividad Urbana 2014*. 1ra. edición. México.
- Real Academia Española RAE (2015). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid, España.
- Red PYMES-Cumex (2010). *Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas*. Resultados finales. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, enero-junio, pp. 5-30.
- Ricardo, D. (1973). *Principios de Economía Política y de Tributación*. Fondo de Cultura Económica.
- Rosto, F. (2010). *General Diagnosis of Mexican SME's from the perspective of the Marketing Practices Efficiency*. Ide@s CONCYTEG, vol. 5, núm 65, noviembre.
- Saavedra M. y Milla (2012). *La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro*. UNAM – ANFECA. México.
- Saavedra M., Milla S. y Sánchez, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la pyme en el nivel micro: el caso del Distrito Federal, México*. Revista FIR, FAEDPYME International Review, Norteamérica, 2. México.
- Saavedra, M. y Tapia, B. (2011). *Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas*. Economía, núm. 32, julio-diciembre, pp. 11-36. Universidad de los Andes. Venezuela.

- Saavedra, (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad de la pyme latinoamericana*. Pensamiento y Gestión, núm. 33, Universidad del Norte, Colombia.
- Secretaria de Economía (2015). Subsecretaria de Competitividad y Normatividad. México.
- Secretaria de Economía (2015). *Modelo Nacional para la Competitividad versión para Micro y Pequeñas Organizaciones*. México.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*, Prentice Hall, Hispanoamérica.
- Valenzuela, M. (2012). *La competitividad de las empresas familiares del Valle de Mexicali*. Área de investigación: Entorno de las organizaciones. Memoria del XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática UNAM, 3-5 octubre. México.
- Vázquez, G., Guerrero, J. Núñez, T. (2014). *Gestión del conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México*. Revista Retos, vol. 4. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8137>

ANEXOS

1. Cuestionario

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Proyecto de investigación: Nivel de competitividad empresarial del sector productivo a nivel micro y pequeño de la ciudad de Mexicali

La siguiente encuesta está basada en el modelo nacional de competitividad micros y pequeñas empresas en México, fue adaptado para efectos de esta investigación y tiene como objetivo evaluar la capacidad de administración y la competitividad empresarial de los negocios en la ciudad de Mexicali. Los resultados generados serán con fines académicos, confidenciales y en ningún momento aparecerán nombres de personas o empresas en los resultados del proyecto.

Nombre de la empresa: _____

Giro: _____

Número de personas que laboran en la empresa: _____

Antigüedad de la empresa: _____

La empresa es administrada por: dueño(a) _____ gerente _____

La edad del dueño(a) o gerente: _____ sexo: H _____ M _____

Nivel de estudios: (1) primaria terminada (2) secundaria terminada (3) preparatoria terminada

(4) educación superior terminada (5) otra: especificar: _____

¿Considera que su empresa es exitosa? SI _____ NO _____

En escala del 1 al 5, ¿Qué tan competitiva es su empresa? _____

Favor de contestar de acuerdo a su conocimiento del tema.

6. Totalmente en desacuerdo / No / Nunca / Nada
7. En desacuerdo / Casi nunca/ pocas veces
8. Ni de acuerdo ni en desacuerdo / A veces
9. De acuerdo / Casi Siempre/ mayoría de las veces
10. Totalmente de acuerdo / Si / Siempre / Todo

1. Conocimiento del entorno y Desarrollo de la estrategia					
El diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento del entorno, el comportamiento y las tendencias del mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir. Estos factores son las bases para definir el rumbo del negocio, diseñar estrategias para enfrentar a los retos y oportunidades del mercado para crecer y mejorar la posición competitiva.					
	1	2	3	4	5
Se conocen las tendencias a mediano plazo del sector en el que participa la empresa					
Se conocen los factores externos que pueden afectar a la empresa					
La empresa identifica sus principales competidores					
Se conoce el impacto de la competencia en el negocio					

Se compara el nivel de desempeño de los productos o servicios frente a los de sus competidores					
Se identifican las principales oportunidades que presenta el entorno					
Se conocen las características que tiene el mercado, necesidades y tamaño					
La empresa tiene definidos los tipos de cliente a los que sirve					
Se identifican las necesidades de los clientes					
Considera que la empresa utiliza la información generada desde los clientes para responder a sus necesidades e impulsar la mejora e innovación de los productos/servicios					
La empresa ha desarrollado la misión, visión y valores que guían el rumbo de la empresa					
Al planear la empresa conoce sus principales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas					
Existe un plan de trabajo donde se incluyan los objetivos de la empresa y sus estrategias					
2. Propuesta de valor					
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.					
	1	2	3	4	5
La empresa ha definido la propuesta de valor					
Sus productos o servicios generan algún valor adicional a sus clientes					
Conoce que lo diferencia de su competencia					
Las funciones de la empresa son capaces de generar la propuesta de valor					
La empresa se preocupa por capitalizar las marcas que vende					
Considera que la propuesta de valor ha generado ventajas					
3. Diseño de Productos, Servicios y Relación con los Clientes					
La relación con los clientes busca 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.					
	1	2	3	4	5
Para el desarrollo de nuevos productos/servicios se integran las ideas de los clientes y el personal					
Se utilizan criterios o estudios para evaluar la viabilidad de nuevos productos/servicios					
Las características de los productos/servicios que se tienen son diferentes respecto a otros en el mercado					
Considera que la promoción de los productos/servicios se hace con instrumentos eficientes e innovadores					
Ha tenido estrategias de promoción que den buenos resultados					
Utiliza canales de distribución para los productos/servicios					

Utiliza mecanismos para motivar y fortalecer el desempeño del equipo de ventas					
Se hace uso de las tecnologías de información (ejemplo redes sociales, comercio electrónico, página de internet)					
4. Fuentes de Ingreso					
Los ingresos representan el flujo de efectivo que el negocio genera de la venta de productos y servicios. El fortalecimiento del modelo de negocio requiere de la búsqueda continua de nuevas fuentes de ingresos para el crecimiento y la consolidación del negocio.					
	1	2	3	4	5
La empresa tiene una política para determinar el precio de cada uno de los productos/servicios					
Conoce los productos/servicios con mayor demanda					
Conoce los productos/servicios más rentables					
Conoce los productos/servicios que le dan mayor contribución a los resultados de la empresa					
5. Recursos y Capacidades					
Los recursos y capacidades de la organización son los activos tangibles e intangibles más importantes para llevar a cabo la ejecución de la estrategia y el modelo de negocio. Son la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y ésta se traduzca en resultados para el negocio.					
	1	2	3	4	5
Considera que la empresa cuenta con los requerimientos de infraestructura y tecnología para desarrollar los productos/servicios					
Tiene un personal capacitado para garantizar la eficiencia operativa y administrativa de la empresa					
Se impulsa la participación del personal y el trabajo en equipo en las operaciones de la empresa					
Considera que la empresa y sus marcas tienen buena reputación en el mercado					
Considera que los productos/servicios de la empresa son innovadores					
La empresa cuenta con instrumentos y sistemas de información para asegurar la administración efectiva					
Se conocen los procesos clave de la empresa y se evalúa el desempeño de estos					
La empresa puede garantizar la calidad de los productos/servicios					
6. Alianzas					
Las alianzas son las relaciones de mutuo beneficio con clientes, proveedores, socios estratégicos, que enriquecen la propuesta de valor de ambos, haciéndola más competitiva.					
	1	2	3	4	5
La empresa ha generado alianzas con clientes actuales, potenciales, proveedores, competidores y otros					
Considera que las alianzas le han aportado algún tipo de conocimiento o beneficio					
La empresa identifica a sus proveedores clave					

Se conoce la cadena de valor de la empresa desde los proveedores hasta los clientes					
Conoce que recursos y capacidades se requiere desarrollar para lograr la satisfacción del cliente					
La empresa conoce e identifica sus actividades primarias necesarias y actividades de apoyo para integrar una cadena de valor					
7. Estructura de costos					
Es lo que cuesta, desde el punto de vista económico, ejecutar la propuesta de valor, impulsar la lealtad de los clientes y fortalecer los recursos y capacidades.					
	1	2	3	4	5
La empresa tiene definido los costos variables (mano de obra directa, insumos directos, costos variables indirectos)					
La empresa tiene definido los costos fijos (Producción, comercialización, administración, financieros)					
La empresa conoce el costo de la venta total					
La empresa tiene un método para determinar el margen de utilidad					
La empresa tiene un método para determinar el precio de venta					
La empresa tiene un método para reducir los costos incluyendo al personal y proveedores					
8. Resultados					
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 la propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje en la toma de decisiones para la eficiencia y el crecimiento del negocio.					
	1	2	3	4	5
Se tienen identificadas las causas de la rotación laboral de los trabajadores de la empresa.					
Se mide el grado de satisfacción del personal					
Los salarios que se pagan son competitivos con el resto de empresas del mismo giro o actividad					
Se miden los ahorros en energía e insumos requeridos para la operación					
Se conoce la productividad de la operación (número de empleados entre ventas netas)					
Se conoce la productividad de las ventas (utilidad entre empleados)					

