UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

LOS COMPETIDORES POTENCIALES Y SU EFECTO EN LAS PYMES DESDE LA PERSPECTIVA DE MICHAEL PORTER.

REPORTE DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARÍA

P R E S E N T A:

ARTURO RUTILIO RUIZ CRUZ

DIRECTOR DE SEMINARIO:
DOCTORA EMELIA LORENZANA QUINTERO

Ciudad Universitaria, CDMX 2017

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1. Datos del alumno.
Ruiz
Cruz
Arturo Rutilio
57564642
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias
Actuaría
30121975-8

2. Datos del tutor.
Dra.
Emelia
Lorenzana
Quintero

3. Datos del sinodal 1
Mtro.
Marco Antonio
García
Fernández

4. Datos del sinodal 2
Dr.
Luis Alberto
Quezada
Téllez

5. Datos del sinodal 3
Lic. en E.
Bulmaro
Álvarez
Estrada

6. Datos del sinodal 4
Mat.
Fernando
Sánchez
López

7. Datos del trabajo escrito.
Los competidores potenciales y su efecto en las PyMES desde la perspectiva de Michael Porter
120 p
2017

Índice

1 Capítulo 1
Porter, las cinco fuerzas. 9
1.1 Reseña bibliográfica. 9
1.2 *Trayectoria*. 9
1.3 Estrategia Competitiva. 12
1.3.1 Evolución. 15
1.3.1.1 Adam Smith (1776). 15
1.3.1.2 David Ricardo (1817). 15
1.3.1.3 Heckscher Ohlin (1919). 16
1.3.1.4 W. Leontief (1953) 17
1.3.1.5 Michael Porter (1990). 17
1.3.2 El diamante. 18
1.3.2.1 Condiciones de factores. 20
1.3.2.2 Condiciones de demanda. 22
1.3.2.3 Sectores conexos y de apoyo. 23
1.3.2.4 Competencia o rivalidad interna. 24
1.3.2.5 Gobierno. 25
1.3.2.6 Fenómenos fortuitos. 26
1.3.3 Etapas del desarrollo competitivo. 27
1.3.3.1 Los factores como impulsores de la economía. 27
1.3.3.2 La inversión como impulsora de la economía. 27
1.3.3.3 La innovación como impulsora de la economía. 28
1.3.3.4 La riqueza como impulsora de la economía. 28
1.3.4 La cadena de valor. 29
1.3.5 Valor agregado. 31
1.3.5.1 Importancia del valor agregado. 32
1.3.6 Planeación estratégica. 34
1.3.6.1 Importancia. 36
1.3.6.2 Conceptos. 37
1.3.6.3 Filosofía de la Planeación Estratégica. 38

1.3.6.4 Proceso de planeación estratégica. 38
1.3.6.5 Estrategia efectiva de negocios. 40
1.4 Las cinco fuerzas. 41
1.4.1 Competidores Potenciales-Amenaza de entrada de nuevos competidores. 42
1.4.2 Productos sustitutos. 43
1.4.3 Poder de negociación de los proveedores. 44
1.4.4 Poder de negociación de los compradores. 46
1.4.5 Rivalidad entre competidores existentes. 47
2 Capítulo 2
La pequeña y mediana empresa (PyME). 51
2.1 Criterios de clasificación de la Pequeña y Mediana empresa. 51
2.1.1 Definición de empresas. 51
2.1.2 Criterios de clasificación de empresa. 52
2.1.3 Criterios para definir a la Pequeña y Mediana empresa a nivel mundial. 54
2.2 Ventajas de las PyMES sobre la Industria a gran Escala. 57
2.2.1 Definición de industria a gran escala. 57
2.3 Las ventajas de la PyME sobre la empresa a gran escala. 59
2.4 Pequeña y Mediana empresa como generadora de empleos. 61
2.4.1 Personal ocupado. 62
3 Capítulo 3
El efecto de los competidores potenciales sobre la PyME. 65
3.1 Características de los Competidores Potenciales. 65
3.1.1 Grandes Inversiones de Capital. 65
3.1.2 Tecnología en las grandes empresas. 65
3.1.3 Canales de Distribución. 66
3.1.3.1 Principales funciones del canal de distribución. 69
3.1.4 Finanzas Corporativas. 72
3.1.4.1 Importancia de las finanzas corporativas. 73
3.2 Retos para la PyME en México. 75

3.2.1 Antecedentes. 75
3.2.2 Inserción de las empresas mexicanas en la globalización. 78
3.3 La PyME en el México actual. 79
3.3.1 La corrupción contra la PyME. 80
3.3.2 Reformas que afectan a la PyME.....84
3.4 La decisión de invertir el capital. 86
3.5 El comercio. 88
3.6 Impacto de las tiendas de conveniencia OXXO sobre la miscelánea (tiendas).....90
3.6.1 OXXO en México.....91
3.6.2 Expansión.....92
3.6.3 OXXO Como oligopolio 92
3.7 Comparativo: miscelánea contra tienda de conveniencia OXXO.....95
3.8 Alternativas para la PyME ante el efecto de los Competidores Potenciales 105
3.8.1 Capacitación.....105
3.8.2 Cultura de Calidad.....106
3.8.2.1 Licencias y Patentes. 108
3.8.3 Financiamiento. 109
3.8.3.1 Información de programas de apoyo gubernamental. 111
3.8.4 Exportaciones.....113
Conclusiones generales 115
Bibliografía. 117

Introducción.

Este trabajo está motivado por la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en la economía de un país, particularmente México, debido a que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) comprenden una parte fundamental en el crecimiento económico de países que se encuentran en vías de desarrollo, esto se debe en gran parte, a que el 97.6% del total de empresas existentes en el país son microempresas que concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas las cuales representan el 2.0% y el 13.5%, y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente; razón por la cual generan una gran cantidad de empleos y se vuelven semilleros de talentos empresariales. Además, la gran mayoría de dichas empresas, utilizan técnicas de producción simples, ayudan al mercado volviéndose abastecedoras de grandes empresas. A pesar de todos los beneficios que aportan las PyMES a la economía de un país, es común que no reciban el apoyo, ni el impulso que requieren para su crecimiento, lo cual las lleva al estancamiento.

Actualmente, es posible tener una visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que se desarrollan los negocios, sin embargo; debido a que el entorno actual de los negocios cambia constantemente, no es posible predecir con certeza la posición en que se encontrará una compañía en el futuro.

En consecuencia, los países buscan nuevas formas más participativas y democráticas, pero al mismo tiempo se observa la amenaza de enormes problemas de desigualdad, ya que unos crecen más que otros, o en otras palabras, unas economías cuentan con mayor capital que otras, abriendo una brecha muy grande entre economías, este es el caso de México, el cual no

cuenta con suficientes recursos a diferencia de otras naciones; los pocos recursos con los que cuentan son mal distribuidos.

Las empresas mexicanas, cuyos productos se encuentran en verdadera desventaja frente a los de las grandes empresas, acaparan la mayor parte de la demanda, desplazando automáticamente a las PyMES. Ante este nuevo entorno de competitividad agresiva, no sólo las empresas, sino también los países, tendrán que hacer una adecuación de sí mismos para adaptarse a la nueva realidad.

De ahí el interés de hacer una comparación entre las misceláneas y las tiendas de conveniencia OXXO, con el fin de encontrar una metodología, tomando en cuenta el modelo de Michael Porter, que pueda ser aplicada en la Ciudad de México, para orientar a las pequeñas y medianas empresas (PyMES) a hacer frente a la problemática generada por el impacto de los competidores potenciales, mantenerse activas en el mercado, evitar su estancamiento y que puedan desarrollar un crecimiento continuo. De esta forma se fortalece este tipo de empresas.

En particular, se analiza una de las fuerzas del modelo de Michael Porter (Competidores Potenciales) para desarrollar una investigación en pro del objetivo mencionado. Para llevar esto acabo, se presenta una exhaustiva búsqueda de material, tanto escrito como digital, de libros, tesis de licenciatura como de doctorado, páginas web y artículos.

A continuación se presenta la estructura que contiene dicho trabajo, el cual se desarrolla en tres capítulos.

Capítulo 1: Porter, las cinco fuerzas.

Se presenta como marco conceptual, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, así como la trayectoria del autor, también se habla de diversos parámetros que involucran a una empresa para su funcionamiento y desarrollo, tanto interno como externo.

Capítulo 2: La pequeña y mediana empresa (PyME).

Éste comprende las definiciones y criterios de clasificación de la empresa, de la pequeña y mediana empresa, se plasman las ventajas de las PyMES sobre la gran empresa.

De igual forma, se presenta un análisis estadístico, que deja ver la importancia de las PyMES para la economía del país.

Capítulo 3: El efecto de los competidores potenciales sobre la PyME.

Se presentan las características de los competidores potenciales, así como un marco contextual de los retos para la PyME en México, para situarlo y ejemplificarlo en el impacto de las tiendas de conveniencia OXXO sobre la miscelánea.

Esto conduce a plantear un análisis y conclusiones con una serie de alternativas hacia las pequeñas y medianas empresas (PyMES) que permita fortalecerlas para hacer frente al impacto que generan los competidores potenciales.

1 Capítulo 1

Porter, las cinco fuerzas.

1.1 Reseña bibliográfica.

Economista estadounidense, Michael Eugene Porter, originario de Ann Arbor, Michigan, nacido en el año de 1947, creció y viajó alrededor del mundo como hijo de un Oficial de la Armada. Aficionado en el deporte, practicó fútbol americano y basquetbol en el estado de New Jersey, mientras cursaba la preparatoria, también fue campeón de golf intercolegial. En el año de 1968, fue convocado para participar en el equipo de la NCAA. Al término de la Universidad, Porter sirvió hasta el rango de capitán en la reserva de la Armada de los Estados Unidos. Entre otros intereses, sobresalen la estética, la música y las artes, trabajando en problemas de estrategia, con organizaciones de arte y músicos aspirantes.

1.2 Trayectoria.

El título de Profesor de la Universidad es el mayor reconocimiento que puede ser otorgado a un miembro de la facultad de Harvard. En 2001, HBS y Harvard University crearon el Instituto para la Estrategia y Competitividad -'Institute for Strategy and Competitiveness', dedicado a las obras futuras del profesor Porter.

Así también, es reconocido como el padre del campo de la estrategia moderna, es identificado en una gran numero de 'rankings' y encuestas, dentro de los 100 economistas más influyentes del mundo en temas de estrategia y competitividad.

> “Porter ocupa una posición privilegiada. Entre profesores es el especialista más citado en economía y administración de

> empresas. Sus ideas son las más utilizadas en la práctica por líderes empresariales y gubernamentales de todo el mundo. Sus modelos se han convertido en el fundamento del campo de la estrategia." (Magretta, 2013, p.9)

Tiene formación en ingeniería mecánica y aeroespacial, MBA (Master in Business Administration) y Doctor en Economía Empresarial en la prestigiosa Universidad de Harvard.

> "(…) su formación se encontraba en ingeniería aeroespacial en la universidad de Princeton, después de graduarse; obtuvo una MBA de Harvard Bussines School y un PhD en economía de empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Harvard." (Gómez, 2016, p. 1)

Autor de 18 libros y más de 125 artículos. Es una autoridad líder en estrategia competitiva, la competitividad y desarrollo económico de las naciones, estados y regiones, así como de la aplicación de principios de competitividad a problemas sociales tales como cuidado de salud, el medio ambiente y responsabilidad corporativa.

> "(…) A lo largo de su trayectoria en Harvard Business School, ha aportado conceptos a la teoría de la estrategia económica que influyeron e influyen en muchos de los retos que enfrentan las corporaciones, las economías y sociedades, incluyendo la competencia del mercado y estrategia de las empresas, el

desarrollo económico, el medio ambiente y el cuidado de la salud." (Gómez, 2016, p. 1)

Sus contribuciones más importantes en temas de estrategia son las siguientes:

- Las cinco fuerzas de Porter.
- Teorías de grupos estratégicos.
- Cadena de valor.
- Estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación de producto y enfoque.
- Estrategias de posicionamiento de mercado basadas en variedad, necesidades y acceso.
- Estrategia global.
- Ideas de competencia para desarrollo económico regional.

El profesor Porter es asesor de estrategias de altos mandos directivos en compañías internacionales. Compañías como Caterpillar, DuPont, Procter & Gamble, Royal Dutch Shell, Scotts Miracle-Gro y SYSCO son algunas compañías para las que Porter ha prestado sus servicios.

Actualmente, Porter es parte de la mesa directiva de dos compañías públicas, Thermo Fisher Scientific Corporation y Parametric Technology Corporation.

También, funge como asesor de estrategias 'senior' para el equipo de basquetbol de las grandes ligas, los Boston Red Sox. Así mismo, ha dirigido su atención en implementar un sistema de salud pública en los Estados Unidos; no solo enseña en Harvard, sino en muchas otras universidades de todo el mundo.

Se ha hecho acreedor a diversos reconocimientos, entre los cuales sobresalen:

El Harvard's David A. Wells Prize en economía (1973) por su investigación en organización industrial. Él recibió el Graham & Dodd Award de la Federación de Analistas Financieros en 1980. Su libro 'Competitive Advantage' ganó el George R. Terry Book Award de la Academia de Management en 1985 como una contribución sobresaliente al pensamiento de management.

En 2007, su libro 'Redefining Health Care' fue reconocido con el James A. Hamilton Award como el libro sobre cuidado de la salud más sobresaliente del año.

En 2008 recibió el único en su clase, Lifetime Achievement Award, por parte del Departamento de Comercio de los Estados Unidos por su contribución en desarrollo económico.

1.3 Estrategia Competitiva.

La estrategia, es aquello que conduce a una empresa a un rendimiento superior y a la rivalidad competitiva como un proceso que quebranta la habilidad de la compañía para encontrar y mantener una ventaja. La finalidad es ser único como la forma correcta de ver la competencia, confrontándola con aquella que persigue ser mejor.

> “Para Porter, la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a la de los demás. En vez de competir para ser únicas. Este concepto se refiere al valor, a la singularidad del valor que creamos y cómo lo hacemos. (…)” (Magretta, 2013, p.28)

En el cuadro 1 podemos observar más detalladamente la mentalidad correcta ante la competencia según Porter.

Cuadro 1.

La mentalidad correcta ante la competencia.

SEA EL MEJOR	**SEA ÚNICO**
Sea el número 1	Genere rendimientos más altos
Concéntrese en la participación en el mercado	Concéntrese en las utilidades
Atienda al “mejor” cliente con el “mejor producto”	Satisfaga diversas necesidades de los clientes meta
Compita mediante imitación	Compita mediante innovación
Suma cero **Carrera sin ganadores**	**Suma Positiva** **Múltiples ganadores, muchos eventos**

Fuente: Magretta, Joan. (2013). *Para entender a Michael Porter.* 1ª edición. Editorial Patria. México, D.F.

En un mercado cada vez más integrado, la competitividad ha sido un valor primordial para explicar la evolución de una industria de cualquier tipo, actualmente las empresas deben volverse competitivas, ya que enfrentan mercados cada vez más abiertos o dicho de otro modo, más globales.

Anteriormente, para la industria tradicional, era lo más importante las ventajas relacionadas con factores como los recursos naturales, buenas fuentes de capital y trabajo. Hoy en día el orden ha cambiado, lo más importante son las ventajas competitivas que se basan en:

- La Calidad.
- El diseño.
- El servicio al cliente.
- La manufactura flexible.
- La integración con proveedores.
- El mantenimiento productivo total.
- La capacitación.
- El desarrollo del recurso humano, entre muchos otros.

Cómo se ven las variables que generan la competitividad, las cuales tienen características tanto endógenas como exógenas, que pueden ser dadas tanto por estrategias de la misma empresa, como por el gobierno que afectan el ambiente donde operan éstas.

El concepto de competitividad, recientemente empezó a tomar fuerza para resaltar características muy esperadas por empresas, sectores industriales y países que quieren ser innovadores. Este tema ha llegado a ser muy importante, que ha generado preocupación entre el gobierno, inversionistas y planificadores, dando como resultado un giro positivo para los mismos.

> “pero, ¿qué es la competitividad y como se construye? Esta puede ser definida como la capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para enfrentarse con éxito a otra industria, comparando la calidad y precio de sus productos y servicios.
>
> En esta capacidad influye la confiablidad de la infraestructura y la facilidad de hacer negocios y comercializar” (Gutiérrez, 2003, p. 17).

1.3.1 Evolución.

Se dará una breve reseña de algunos factores que abordan sobre este tema:

1.3.1.1 Adam Smith (1776).

Para Smith, la comercialización entre dos países se fundamenta en la ventaja absoluta, es decir; cuando una empresa es más eficiente que otra (posee una ventaja absoluta sobre aquella) en la producción de un bien, pero es más eficiente que la otra empresa en la producción de un segundo bien, entonces ambas empresas están en la capacidad de tener una ganancia si cada una de ellas se especialista en la manufactura de un bien de su ventaja absoluta, e intercambia con la otra empresa parte de su producción por el bien de su ventaja absoluta.

1.3.1.2 David Ricardo (1817).

Este autor, consideró a las ventajas comparativas como la base del comercio internacional y de la división internacional del trabajo así como la especialización, y no a las ventajas absolutas; sosteniendo que aun cuando hubiera ciertas pérdidas, lo que vendría a corto plazo, era más benéfico para todos.

Para dicho autor, la especialización en la producción de un bien con mayores ventajas comparativas, resulta un beneficio común que pasa hacia toda la economía.

1.3.1.3 Heckscher Ohlin (1919).

Éste modelo parte de la teoría Ricardiana de la ventaja comparativa, afirma y sostiene que los países se especializan en la exportación de los bienes, cuya producción es intensiva en los factores de producción en que el país es abundante, mientras que tienden a importar aquellos bienes que utilizan de forma intensiva los factores de producción, que es relativamente escaso en el país.

Se ponen de manifiesto los siguientes elementos:

- Causas de las ventajas comparativas de un país.
- Variación de la ventaja comparativa en el tiempo.
- Influencia del comercio en las retribuciones de los factores de producción, beneficiados por el comercio internacional dentro de la economía de un país.

En este modelo, el comercio internacional resulta del hecho de que los países tienen diferentes dotaciones de factores, así existen países con abundancia relativa de capital y otro con abundancia relativa de trabajo.

Normalmente, los países más ricos en capital exportaran bienes intensivos en capital (se utiliza más capital que trabajo para producirlos).

Los países ricos en factor trabajo, exportaran bienes intensivos en trabajo (se utiliza relativamente más trabajo que capital para producirlos).

Por tanto, los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están abundantemente dotados.

1.3.1.4 W. Leontief (1953)

La paradoja de Leontief, fue formulada al investigar el modelo de Heckscher Ohlin, en el cual, las exportaciones de los países desarrollados predominan los bienes intensivos en capital. En cambio, los países menos desarrollados, exportan especialmente en bienes intensivos en mano de obra. Sin embargo, Leontielf observó que las exportaciones de Estados Unidos son más intensivas en fuerza de trabajo calificado que en capital, entonces las exportaciones de los países industrializados suponen una mayor proporción de profesionales como científicos, ingenieros y técnicos, lo que significa que tales países aprovechan estos factores de producción más abundantemente. Las exportaciones de los países menos desarrollados son muy intensivas en mano de obra, pero menos calificados y en ocasiones pueden ser intensivas en capital, en parte como resultado de inversiones transnacionales.

Por lo tanto, se concibe a la mano de obra no como una mercancía homogénea, sino por categorías, los países industrializados disponen de una oferta abundante de mano de obra educada y calificada (en la que se ha realizado una elevada inversión de capital) que de otros tipos.

1.3.1.5 Michael Porter (1990).

Porter efectuó una investigación, en la cual analiza el origen de la competitividad de las naciones. En este estudio, se observaron todas las industrias en las que las empresas de la nación eran exitosas internacionalmente y exploró la historia de la competencia en industrias particulares para entender cómo fue creada la ventaja competitiva; así como el proceso por el cual dicha ventaja competitiva fue tenida o perdida.

Para este estudio, se evitaron industrias que eran altamente dependientes de recursos naturales, debido a que éstas no son la base de las economías avanzadas, y su capacidad de competir es más explicable usando la teoría clásica. De acuerdo con Porter, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y superarse. Las empresas adquieren ventaja respecto de los mejores competidores mundiales por la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores locales agresivos, y clientes locales, también exigentes elementos, todos que conducen a la empresa hacia la superación constante.

Por lo tanto, según Porter, las empresas logran ventaja competitiva por medio de la innovación.

Afirma que ninguna nación puede ser competitiva en todas sus industrias, ni siquiera en la mayoría de sus industrias, únicamente triunfan en industrias particulares. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto, en un proceso de producción, en mercadotecnia, o entrenando al personal. La innovación requiere siempre de inversión en habilidades y conocimientos, de hecho, el argumento de Porter es que para triunfar, la innovación usualmente requiere presión, necesidad, e inclusive de adversidad, porque el miedo de perder a veces es más poderoso que la esperanza de ganar. Una vez que una empresa logra una ventaja competitiva con la innovación, sólo puede sostenerla a través de mejoras incesantes.

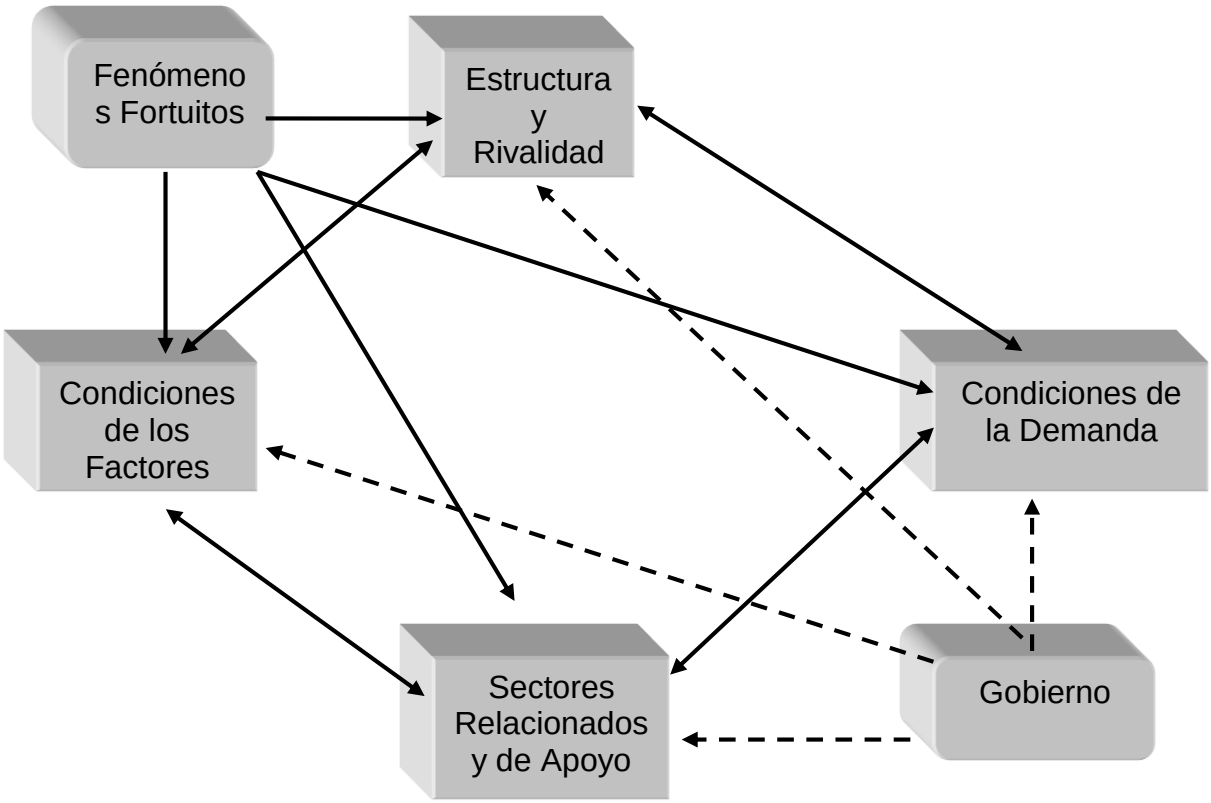
1.3.2 El diamante.

¿Por qué algunas empresas son capaces de lograr innovaciones constantes? de acuerdo con Porter, la respuesta radica en algunos atributos de una nación, y como un sistema, constituye el diamante de la ventaja nacional.

Las características del diamante se fortalecen así mismo y forman un sistema dinámico.

El efecto de uno de los atributos a menudo acata la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación continua en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, mejora o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, será mejor para el conjunto de la economía. El diamante da un entorno fértil para la formación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clusters de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas, ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia aumente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del diamante nacional y el nivel de la ventaja competitiva en: La interacción del gobierno y de los fenómenos fortuitos. Figura 1.

Figura 1. Diagrama del Diamante, elementos del diagrama de Porter.



Fuente: Porter, 1990

1.3.2.1 Condiciones de factores.

El primer elemento se refiere a la posición de una nación, en lo que concierne a mano de obra especializada en infraestructura necesaria para competir en un sector determinado. En este caso, el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter, primer concepto clásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe en un modo dinámico y no estático, segundo, en lugar de abundancia relativa, se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El racionamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas

desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación.

Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras. Los factores pueden separarse en generales, especializados y en básicos. Los factores generales son comunes en todas las industrias y, por lo tanto, no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados, infraestructura, investigación, desarrollo, educación, habilidades y tecnología de punta, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleve generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles. El desarrollo de factores básicos no requiere un gran esfuerzo, éstos son de fácil acceso a los competidores, en cambio, los factores avanzados requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles, y por tanto, para elevar la competitividad nacional, los factores que se desarrollen deberían ser avanzados y especializados, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Jerarquía entre factores.

Diferenciación de factores		
Avanzados		**Fuentes de ventajas competitivas sostenibles**
Básicos	**Modelo clásico de ventajas comparativas**	
	Generales	**Especializados**

Fuente: Porter 1990

Finalmente, Porter argumenta que muy pocos factores se heredan, por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles, no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias, deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados, esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración económica más desarrollados, como el caso de México.

1.3.2.2 Condiciones de demanda.

Otro atributo valioso, es contar con la demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente, esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez, los compradores locales pueden

ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de los mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos:

- Estructura de la demanda.
- Tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno.
- Mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por el tamaño, sino por su composición y características. La calidad de los productos y la oportunidad con la que se introduzcan en el mercado dependerán de los caracteres de la demanda interna. Normalmente, los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos a su vez, brindar retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen en la dimensión de la demanda puede cumplirse con exportaciones.

1.3.2.3 Sectores conexos y de apoyo.

Éste punto se describe a la presencia o ausencia en la nación de sectores afines que sean internacionalmente competitivos, lo que Porter denomina “clusters” de empresas competitivas internacionalmente, que nacen por la correlación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se favorecen cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas, representa una fuente importante de ventajas competitivas. La importancia de lo anterior es tanto mayor cuanta más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster; por ejemplo, el

éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo, las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

1.3.2.4 Competencia o rivalidad interna.

Se considera el más importante de los atributos, habla de las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean y administran las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Por tanto, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual somete a las industrias a competir en forma más violenta, innovadora y tomar una actitud global. La mayor rivalidad determina, que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad, la rivalidad interna, es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional; la rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas, las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos variantes que hacen que la competencia se incremente dentro de un país, son actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente, motivación para trabajar y desarrollar habilidades, por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente, y las metas de las empresas a menudo reflejan las características de los mercados de capital nacionales y las prácticas de remuneración, metas individuales, metas de conjunto, industrias emergentes e industrias maduras.

1.3.2.5 Gobierno.

El nivel de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel muy determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea campeones nacionales, sin embargo; según su análisis, ello puede resultar un deterioro permanente de la competitividad.

En la explicación de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como impulsor de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente y estimular a las empresas a competir para activar el proceso de innovación. El gobierno debería influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el impulso de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe orientar sus esfuerzos a la formación de factores especiales y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre los productos, seguridad y medio ambiente, pues esto intervendrá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede activar o detener a la industria nacional. También, el gobierno debe acatar tajantemente cualquier tipo de operación directa entre competidores, proporcionar tasas crecientes de inversión, principalmente en capacitación, innovación y activos físicos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto promueve mercados fértiles en los que mejoran empresas ineficientes que, en ocasiones, se levantan como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

> “Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y éstas solamente se darán por

> medio de presiones del mercado y la competencia" (Porter, 1998, p. 26)

Por lo tanto, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también quita los incentivos para innovar y mejorar. Según Porter, en lugar de intervenir voluntariamente en las industrias específicas con las políticas proteccionistas, los gobiernos deberían enfocarse a formar los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sustentables. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para gestión de la industria competitiva internacionalmente.

1.3.2.6 Fenómenos fortuitos.

Los actos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio de la innovación. Producen los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidores internacionales.

> "Los casos fortuitos prohíjan situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas. Y sin embargo, los atributos nacionales del diamante, juegan el papel importante respecto la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales."(Gutierrez, 2003, p. 27).

Para Porter es importante que en una industria determinada existan condiciones favorables en cada uno de los elementos del diamante, para que logre alcanzar y sostener una ventaja competitiva que gradualmente propicie el fortalecimiento de un cluster competitivo.

1.3.3 Etapas del desarrollo competitivo.

Porter identifica cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones que en el siguiente punto se hará mención.

1.3.3.1 Los factores como impulsores de la economía.

Aquí se observa que las industrias adquieren sus ventajas, principalmente de la disposición de factores básicos de la producción, es decir, mano de obra no calificada, recursos naturales, etc., o bien, de la competencia por medio de precios y la venta de materias primas. Éste tipo de economía da una base pobre para un crecimiento sostenible de la productividad. Pocas naciones rebasan esta etapa.

1.3.3.2 La inversión como impulsora de la economía.

La nación tiene sus ventajas de la inversión violenta en una escala eficiente, instalaciones y en tecnología extranjera. El país apuesta en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adoptar y mejorar la tecnología extranjera y vender así sus propios productos en mercados externos. Estas naciones, tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución de ingresos.

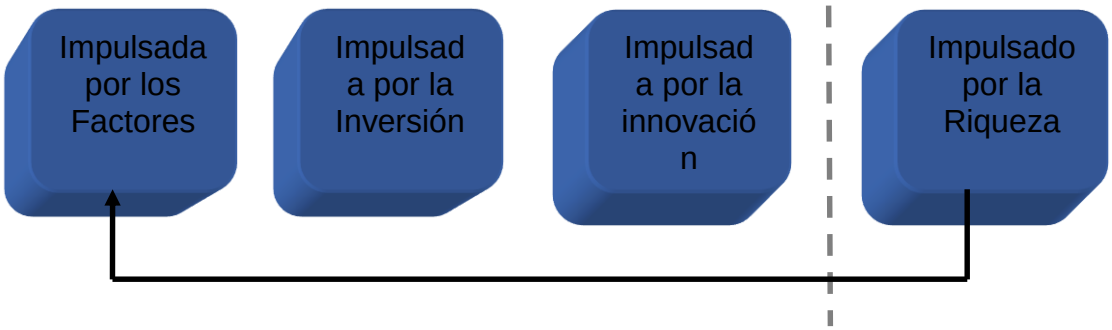
1.3.3.3 La innovación como impulsora de la economía.

Aquí vemos los atributos del diamante que interactúan y se apoyan mutuamente. En esto ocupa su mayor fortaleza. Las empresas que forman industrias y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también son capaces de innovar en productos, procesos, tecnologías y procesos propios.

1.3.3.4 La riqueza como impulsora de la economía.

Esta es una etapa declinante. Su fuerza impulsora es la preservación de la riqueza. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de la industria en que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las funciones y adquisiciones desarrollan y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar la economía al inicio del ciclo, como se muestra en la figura 2:

Figura 2. Etapas del desarrollo competitivo.



Fuente: Porter 1990

1.3.4 La cadena de valor.

Hoy en día, organizaciones de todo tipo se ven forzadas a competir para aportar valor, comprendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera óptima. Las empresas deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios.

Muchos errores de estrategia proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo, se entiende de manera demasiado limitada como un fenómeno que solo se da entre rivales directos. Por tanto, Porter concreta la estrategia como una libre decisión de un conjunto diferente de actividades para dar la única mezcla de valor que lleve a rendimientos superiores; y se exponen en detalle las cinco pruebas básicas que deben pasar una correcta estrategia, la cual llama las cinco fuerzas.

> "La clave del éxito competitivo-lo mismo en las organizaciones lucrativas como no lucrativas- radica en la capacidad de crear un valor especial. ¿La receta de Porter? Procure ser único, no el mejor. Crear valor y no derrotar a los rivales es la esencia de la competencia." (Magretta, 2013, p.17)

Porter nos señala no dejar de lado la meta suprema "utilidades" ni sus dos componentes, precio y costo.

La ecuación fundamental:

Utilidad = precio – costo

La cadena de valor segmenta a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, de forma tal que permita comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

Cada empresa es un conjunto de actividades encaminadas a diseñar, producir, llegar al mercado y apoyar a sus productos, todas estas actividades y eslabones pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeñan sus actividades, son un reflejo de su historia, estrategia y del enfoque para implementar la estrategia.

Aunque las empresas en el mismo sector Industrial pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, normalmente difieren. Las diferencias entre la cadena de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

La actividad de valor puede dividirse en dos amplios tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas, la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posteriormente a la venta.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Los principios básicos para la segmentación de actividades primarias y de apoyo son:

- Cuando se tengan economías diferentes.
- Cuando tengan un alto potencial de diferenciación.
- Cuando representen una parte importante o creciente del costo.

1.3.5 Valor agregado.

En términos económicos, el valor agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo añade al que suponen las materias primas utilizadas en su producción. El cálculo en términos de valor, se usa en algunos cálculos de costo-beneficio, eficiencia económica, productividad, etc.

> “Adam Smith y Ricardo han llamado a ese valor de una cosa que es proporcional a su costo de producción, su valor natural (o precio natural). Querían significar así el punto alrededor del cual oscila el valor y hasta el cual tiende siempre a volver; el valor central, hacia el cual, según la expresión de Adam Smith, el valor de mercado de una cosa gravita constantemente y del cual toda desviación no es sino una irregularidad accidental, que en el momento que se produce, pone en juego fuerzas que tienden a corregirla. Sobre un promedio de años suficientes para permitir que las oscilaciones hacia un lado de la línea central se compensen con las del otro, el valor del mercado concuerda con el valor natural; pero muy raras veces coinciden exactamente en un momento determinado” (Doxrud, 2015, p. 78).

Es necesario mantener presente que la igualdad entre las cantidades resultantes del cálculo monetario y del cálculo en términos de valor (y potencialmente con las obtenidas del cálculo de plusvalía) es una igualdad empírica, no teórica. Sucede que el valor agregado en "términos de valor" se vendió al valor agregado "en términos de dinero" (es decir, se vendió a ciertos precios). El problema se debe a que no hay un algoritmo o fórmula de validez

general que transforme "unidades de valor" en "unidades monetarias", en otras palabras, que resuelva el llamado problema de la transformación.

Se ha sugerido que el valor agregado constituye las bases de la ganancia, aunque es posible concebir o incluso, encontrar ejemplos en el cual el valor aumenta sin ganancias (se vende sin ganancia) o viceversa (se vende a ganancias sin crear valor). Encontramos varios ejemplos de este último caso especialmente en los mercados financieros de derivados y futuros.

El valor agregado puede estimarse para una empresa, un sector de la economía o para una región o país, o incluso para la economía internacional.

> “En la economía en su conjunto, para medir el PIB o Valor Agregado se contabiliza el valor de producción de todos los bienes y servicios producidos menos el consumo intermedio de bienes utilizados en esa producción. Esto es igual a la suma del valor de los factores productivos (trabajo, capital, recursos naturales) utilizados en todas las actividades. Esta definición suele ser la más utilizada.” (cinve, 2005, p. 22)

1.3.5.1 Importancia del valor agregado.

El valor agregado es un concepto central en lo que respecta a economía, el mismo refiere al valor que cada bien o servicio adquiere en la cadena de producción, es decir, al valor que se genera en cada nueva participación en lo que respecta al trabajo o procesamiento de un bien, trabajo o procesamiento que puede ser analizado en unidades monetarias

> “El costo de producción del paño no consiste por entero en los salarios de los tejedores, que es sólo lo que el fabricante de paño paga directamente. Consiste también en los salarios de los hilanderos y de los que preparan la lana para hilarla y, puede añadirse, de los pastores, a todos los cuales ha pagado el fabricante de paño en el precio de hilo de lana que utiliza como primera materia. Consiste también en los salarios de los constructores y los ladrilleros, que ha reembolsado en el precio en que contrató en la edificación de su fábrica. Consiste en parte en los salarios de los constructores de máquinas, los fundidores y los mineros. Y a eso hay que añadir los salarios de los que transportaron los medios y los materiales para la producción al sitio en que habían de usarse y la producción misma al sitio en que había de venderse” (Stuart, 2006, p.88)

Por ejemplo, si se toma una silla construida con madera, la misma tendrá diversos pasos en su producción. En primera instancia, se deberá extraer la madera, luego se deberá procesar, después cortarla y finalmente construir la silla. En la economía actual, existe toda una separación de estas tareas, separación que tiene que ver con la competitividad de cada agente económico. Así, puede suceder que un agente se enfoque a la extracción de la madera, otro al tratamiento de la misma, etc. Cada uno de estos actores toma al producto en una etapa anterior y le agrega valor, es decir, contribuye a su utilización en etapas posteriores. La etapa final es aquella en la que la silla es construida, ya lista para ser utilizada por una persona.

Los países con mayores índices de desarrollo son aquellos que pueden agregar más valor a sus productos, valor que causa una mayor calidad de vida para sus ciudadanos. Por mucho tiempo, se consideró que este tipo de productos con mayor valor agregado, eran aquellos que tenían que ver con el sector secundario y con el sector de servicios de alta complejidad, como por ejemplo, aquel que se relaciona con la informática. No obstante, en la actualidad, puede hablarse de un amplio valor agregado también en el sector primario, aquel que tiene que ver con la producción de materias primas. En efecto, cada vez más a lo largo del tiempo, puede vislumbrarse un aumento de la tecnificación en esta área, tecnificación relacionada con el manejo eficiente de los suelos, con aplicaciones biotecnológicas o con procesos que tienden a aumentar la productividad. Así podemos ver cómo en los sectores productivos, la estructura del valor agregado, puede cambiar de forma significativa a lo largo del tiempo.

1.3.6 Planeación estratégica.

La gran competencia que actualmente hay entre las empresas que disputan un mercado, está obligando a éstas a buscar formas de mejorar la administración de sus negocios. Una de ellas es trabajar con alta calidad, otra, orientar el desarrollo de la empresa.

La mejor manera de orientar el desarrollo de una empresa es por medio de la planificación estratégica, o como más comúnmente se le conoce, planeación estratégica.

Desde hace ya mucho tiempo se ha reconocido a la planeación como una de las funciones principales de la administración científica, así pues, ¿qué es lo que distingue a la planificación estratégica de la planificación ordinaria?

La respuesta está en que para hacer planeación estratégica, la empresa mira lo que hay y lo que sucede a su alrededor, y se auto examina para conocer su capacidad de respuesta a lo que pide el medio en que se desenvuelve. La planeación ordinaria se aboca, muchas veces, a problemas un tanto limitados, inmersos en circunstancias bastante conocidas; la planeación estratégica tiene una gran amplitud de miras, busca horizontes y debe responder a la visión que tiene la empresa de su negocio.

> "La empresa no puede imprudentemente arriesgar su nave por mares procelosos y vientos contrarios sin estudiarlos, sin saber cómo responderá el barco y la tripulación: tiene que prepararse, trazar rutas, allegarse de pertrechos. La planeación estratégica es un proceso que se inicia reflexionando la empresa sobre cuál es su misión, cuál es su filosofía o manera de pensar, actuar y ver las cosas, y cuáles son sus objetivos vitales. Después, la empresa examina su entorno para averiguar cómo es el medio en que está inmersa y cuáles son sus competidores, para saber qué oportunidades se le ofrecen y que amenazas se ciernen sobre ella. Sigue el autoexamen para conocer la situación interna de la empresa y de esta manera reconocer las fuerzas y debilidades que tiene para aprovechar las oportunidades y evitar lo mejor posible las amenazas" (Arraz, 2000, p.76).

1.3.6.1 Importancia.

La importancia de ésta, nace de la necesidad que tienen los accionistas y analistas financieros de conocer la capacidad que tiene y que tendrá la empresa de generar valor en el futuro, para poder estimar cuál es el valor que le corresponde a la empresa y así sugerir su precio.

El problema está en que en la práctica, la mayoría de valuaciones son de forma dada, es decir, con un solo valor estimado, otorgándole certeza total, mientras que la evidencia nos indica que, al depender la valuación de un conjunto de variables económico-financieras dadas por el mercado, resulta incongruente el contexto determinado bajo el cual se realizan los cálculos de la valuación.

Hay diferentes métodos de valuación para estimar al valor económico de la empresa y no hay una medida perfecta del valor verdadero de la empresa o negocio. Sin embargo, podemos aplicar ciertos procedimientos de valuación para estimar el valor, sin perder de vista que el ejercicio de valuación de la planeación estratégica debe ser integral, y contemplar aspectos cualitativos y cuantitativos del negocio.

La valuación de una empresa y de sus unidades de negocio es un paso previo a la decisión de: seguir en el negocio, vender, fusionarse, escindirse, crecer o comprar otras empresas

> “Planeación estratégica: La valuación de la empresa y de las distintas unidades de negocio es fundamental para decidir qué productos, líneas de negocio, países, clientes, etc. se deben mantener, potenciar o abandonar; también la valoración permite

medir el impacto de las posibles políticas y estrategias de la empresa en la creación y destrucción de valor" (Morales, 2010, p. 8)

1.3.6.2 Conceptos.

Plan.

Es la evidencia tangible del pensamiento del gerente, es un producto de proceso de planeación que describe el diseño normativo o esquema de algo que habrá de realizarse y que diseña las especificaciones que habrán de seguirse para lograrlo.

Planeación.

Es el proceso a través del cual se fija el curso concreto de acción, que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlo. Es una función orgánica básica del gerente y es un proceso mental acerca de lo que se desea y como lograrlo.

Existen tres tipos de planes:

- Planes Estratégicos: Son a largo plazo, de más de cinco años.
- Planes Tácticos: Son a mediano plazo, de 1 a cinco años.
- Planes Operativos: Son a corto plazo, menos de un año.

Planeación Estratégica.

Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continuidad en la toma de decisiones. Es el proceso de seleccionar las metas de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas, establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

1.3.6.3 Filosofía de la Planeación Estratégica.

Hay aspectos muy característicos de la Planeación Estratégica que van más allá de las técnicas, podríamos decir que se encuentran en el corazón de la planeación, que forman ideas fundamentales.

En la empresa donde se va a implantar un sistema de planeación estratégica es importante que:

a) El director o empresario tenga una actitud de involucramiento sobre la implantación del sistema y no tan solo se dedique a autorizar.

b) Que estén conscientes que esto implica un proceso de cambio por razón, el compromiso del director o empresario será la chispa que encienda el entusiasmo, que contagie a todo el personal que va a desarrollar o va a intervenir en algún proyecto o su propio trabajo.

1.3.6.4 Proceso de planeación estratégica.

1º. Establecer objetivos.

Consiste en conocer la misión y visión de la organización; incluye saber qué negocios evitar y a cuáles dedicarse.

2º. Reunir y analizar Información.

Identificar las fuentes de información realmente importantes para rápido acceso e información confiable, para ayudar a evaluar lo factible de varios objetivos. La determinación de tendencias significativas en áreas claves como ventas, servicios, costos, inventarios, calidad de la producción, etc.

3º. Evaluar el entorno.

El entorno incluye factores como: la competencia, avances tecnológicos, influencias sociológicas y políticas. La competencia es de especial importancia para las empresas comerciales, incluye la identificación de los competidores de la compañía, su número, características e importancia.

4º. Auditoría de recursos de la empresa.

Las predicciones de factores internos y externos así como el análisis de los recursos de la organización constituyen una base de datos, con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos.

5º. Establecer alternativas.

Consiste en desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto de éstos que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

6º. Evaluar y Seleccionar Estrategias.

Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Otro aspecto a evaluar es la oportunidad; incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se introduce al mercado en un momento inapropiado. La estrategia seleccionada debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización.

1.3.6.5 Estrategia efectiva de negocios.

Una organización puede seguir diferentes tipos de estrategias:

1. Especializarse. En algún producto o servicio.

2. Diversificarse. Ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados.

3. Internacionalizarse*.* Extensión de operaciones a otros países; Ejemplo: las empresas multinacionales.

4. Alianzas estratégicas. Sociedad que se forma para obtener una ventaja competitiva mundial. Cuando la competencia internacional es tan intensa y los costos de competir en el mercado global son tan altos, que pocas empresas cuentan con los recursos para competir por su propia cuenta, de modo que se unen con otras:

Entorno.

La empresa no es un ente aislado en la sociedad por lo que es necesario conocer el entorno en que se desenvuelve en los aspectos sociales, políticos, económicos, de mercado, tecnológicos y de competencia.

> “Las condiciones de entorno crean un medio ambiente de fenómenos que impactan a las organizaciones, a los productos y los mercados. Los efectos se manifiestan en cambios cualitativos y discontinuos, a veces desconectados del pasado” (Arranz, 2000, p.65)

Ciclo de vida.

El ciclo de vida de muchos productos tiende a reducirse, y las necesidades, comportamientos y expectativas de la gente se modifican con más frecuencia, lo que hace que el mercado sea más complejo.

Competencia.

Como la competencia es cada vez más fuerte y la operación debe efectuarse de muchas limitaciones, disminuyen los márgenes de error en que pueden incurrir las empresas en los resultados de sus decisiones

1.4 Las cinco fuerzas.

En todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y se enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el mercado en expansión fuera lo bastante grande para todos, y no lo es, ya que la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, tras varias décadas de expansión y prosperidad vigorosas, muchas compañías perdieron de vista la ventaja competitiva con su afán de crecer y diversificarse, sabiendo que es de suma la importancia.

Ante esta situación, Porter nos expone el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa tiene cinco variables fundamentales dentro de

un mercado y hay que aprender a manejarlas a la perfección para sobrevivir en dicho mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altos índices de rentabilidad.

> “La competitividad determina el éxito o fracaso de las industria. También establece la convivencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva y una adecuada implementación. (…)” (Porter, 2015, p. 34)

Porter dice que existen dos tipos de competidores, la positiva y la destructiva, la primera, es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.

Para Porter es importante la elaboración de estrategias y aplicarlas correctamente para llegar al éxito, para derrotar a la competencia y así colocarnos sólidamente dentro del mercado. A continuación se da una reseña de las cinco fuerzas de Porter.

1.4.1 Competidores Potenciales-Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Cuando en un sector del mercado es rentable y con muchos beneficios por explorar, entonces no tardará la entrada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, lanzando sus productos, dando como resultado un aumento en la competencia y una baja en la rentabilidad.

Esto sucede en cualquier sector mientras se vean atractivos, pues las empresas tratarán de explotar las oportunidades del mercado, maximizando

sus ganancias, otro punto a considerar, es que las empresas que pertenecen a la misma industria tienen elementos de protección llamados barreras de entrada, tales como:

- Alto requerimiento de capital.
- Altos costos de producción.
- Falta de información.
- Saturación del mercado, entre otros.

Se considera que las barreras de entrada vienen acompañadas con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

> "El riesgo de que entren más competidores en el sector industrial dependerá de las barreras actuales contra la entrada y de la resistencia previsible por parte las compañías establecidas. (…)" (Gómez, 2016, p. 21)

1.4.2 Productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto ya existente.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda, y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado, ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos: se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- Nivel percibido de diferenciación del producto: los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
- Costos de cambio para el cliente: si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros, habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario, es muy difícil que tengan clientela.

> "Para que una industria mantenga una posición frente a productos sustitutos tendrá que depositar esfuerzos en publicidad, mejoramiento de calidad de producto actividades mercadológicas y más disponibilidad de productos" (Gómez, 2016, p. 26).

1.4.3 Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

> "EL poder de negociación es ejercido cuando estos amenazan a los participantes de la industria con incrementar los precio o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrendan." (Gómez, 2016, p.26)

1.4.4 Poder de negociación de los compradores.

Esto es el poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores, sin embargo; este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.

- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

> “Los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte mayor del valor” (Magretta, 2013, p. 39)

1.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Generalmente, la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

> "cuando la rivalidad entre competidores es intensa, la rentabilidad será baja. La competencia entre precios destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos (…)" (Magretta, 2013, p. 46)

Analizar la rivalidad entre competidores, nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.

- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

Para mejor ilustración se presenta el diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Figura 3.

Figura 3. Fuerzas que determinan la competencia en una industria.

Fuente: Porter, Michael, Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Continental, México 2000.

Una empresa está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber aplicarlas para tener éxito en el mercado, eso va a depender de acuerdo a cómo utilicemos nuestras estrategias y sobre todo, hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

Otro de los conceptos que nos indica Porter, es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo, para no llegar a un estancamiento e incluso a colapsar.

Para ello, en el cuadro 2 se muestra las variantes de las cinco fuerzas.

Cuadro 2. Variantes de las cinco fuerzas.

Fuerza	Impacto	Por que
Si hay amenaza de entrada ▲	Rentabilidad ▼	Porque (precios ▼costos ▲)
Si hay poder de proveedor ▲	Rentabilidad ▼	Porque (costos ▲)
Si hay poder de comprador▲	Rentabilidad ▼	Porque (precios ▼costos ▲)
Si hay sustitutos ▲	Rentabilidad ▼	Porque (precios ▼costos ▲)
Si hay rivalidad ▲	Rentabilidad ▼	Porque (precios ▼costos ▲)

Fuente: Magretta, Joan.(2013). *Para entender a Michael Porter.* Editorial Patria. México, D.F.

2 Capítulo 2

La pequeña y mediana empresa (PyME).

2.1 Criterios de clasificación de la Pequeña y Mediana empresa.

2.1.1 Definición de empresas.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente se definirá a la empresa como:

> "Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado" (INEGI, censos 2016).

Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social de un país.

- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

2.1.2 Criterios de clasificación de empresa.

Los criterios para clasificar a la pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Otra definición de la pequeña y mediana empresa es:

Las medianas y pequeñas empresas constituyen una parte del grupo de empresa, es decir, las PyME, entendiéndose por tal una firma en la cual la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales, ligados a unas características de conducta y poder económico.

El capital social de estas es repartido entre unos cuantos socios (que con frecuencia pertenecen a la misma familia), cuando no se halla en manos, en su parte esencial, de una sola persona física, es decir, del patrón. Una

autonomía real de financiación y gestión; de hecho, no podría considerarse como PyME autentica a una filial de grupos industriales o financieros cuando la participación de estos últimos les asegura una posición preponderante en la determinación de los objetivos de la empresa y de su estrategia, y lo mismo cabe decir de las empresas de servicios públicos o de las sociedades de economías mixtas. Un nivel de desarrollo dimensional que condiciona el estilo de dirección de la empresa, la posición que ocupa en su medio y su capacidad de maniobra. Todas las PyMES poseen en común algunos rasgos en su carácter que las distinguen de la gran empresa

> "(...) la pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas, generalmente se recurre a la asesoría externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios. Las áreas de ventas y producción son los más fuertes.
>
> (…) que el giro principal de las pequeñas empresas es la comercial. Así mismo explica que la sociedad anónima (S.A) es el tipo de estructuración jurídica más utilizada por la pequeña empresa. Algunas de las características más relevantes de la pequeña empresa presentadas son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa.

- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas." (Anzola, 1996, p. 18)

2.1.3 Criterios para definir a la Pequeña y Mediana empresa a nivel mundial.

Como se ha mencionado cada país tiene su propia clasificación, a continuación se presentan diversas clasificaciones.

En México el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es el encargado de presentar por medio de censos que realiza toda la información sobre la Micro, pequeña, mediana y gran empresa.

La estratificación de los establecimientos, son con el propósito de conocer las características de los establecimientos agrupados por tamaño.

> "Los tabulados de los Censos Económicos presentan los datos a través de desagregaciones por tamaño (estratos) en personal ocupado, ingresos, producción bruta y activos fijos, entre otros, lo cual representa una mayor utilidad para poder clasificar a estas empresas definiéndolas en micro, pequeña, mediana y gran empresa estos son los lineamientos que utiliza la Secretaría de Economía, y los cuales fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002. " (INEGI, censos 2014, p. XI).

Por tanto, este conjunto de empresas se dividen en México en: 97% micro, 2.0% pequeñas, y 0.4 medianas. Asimismo 57% son empresas dedicadas al comercio, 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y 1% restante a la industria de la construcción esto en año 2014. Como se observa en el cuadro 3 y 4

Cuadro 3.

Número de empresas por tamaño 2014.

TAMAÑO	NUMERO DE EMPRESAS	NUMERO DE PARTICIPACIÓN (%)
Micro	3 952 422	97.6
Pequeño	79 367	2.0
Mediana	16 754	0.4
Total	4 048 543	100

FUENTE: INEGI, censos, 2014.

Cuadro 4.

Clasificación en función de número de empleados y de sector.

TAMAÑO DEL SECTOR	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: censos INEGI, 2014.

En términos generales. Para Estados Unidos y España, las PyMES son las empresas de tamaño pequeño y mediano con un número entre 1 y 100 trabajadores, esto es un promedio a grandes rasgos.

Por otra parte, se enfoca la clasificación de la PyMES exclusivamente al criterio estadístico que corresponde al número de trabajadores. En el siguiente cuadro (cuadro 5), se observa que diversas organizaciones e instituciones presentan una concepción heterogénea de esta definición en función de los estratos de personal ocupado, que comprenden a las pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 5.

Personal ocupado.

INSTITUCIÓN	TAMAÑO DE LA EMPRESA	PERSONAL OCUPADO TOTAL
Instituto nacional de estadística y estudios económicos de Francia	Pequeña Mediana	De 50-250 De 251-1000
Small business administration (estados unidos)	Pequeña Mediana	Hasta 250 De 251-500
Comisión económica para américa latina (CEPAL)	Pequeña Mediana	Entre 5-49 De 50-250

Fuente: censos INEGI, 2014.

2.2 Ventajas de las PyMES sobre la Industria a gran Escala.

2.2.1 Definición de industria a gran escala.

En teoría económica, se dice que aparecen industrias de escala cuando es posible aumentar la producción por encima de lo que se elevan los costos.

Las empresas de escala, incluyen el concepto de rendimientos a escala más que proporcional o rendimientos crecientes a escala, pero son más generales, pues en éstos últimos, la proporción a la que varían los factores es la misma,

de hecho, es posible que una empresa presente rendimientos constantes en su producción, es decir, siempre que varíen los factores en una proporción, varía la producción en la misma, pero, sin embargo; puede presentar economías de escala en los costos, pues a altos niveles de producción, puede utilizar otro tipo de capital o de trabajo más cualificado y alterar la relación entre la producción y los costos, haciendo que los costos por término medio decrezcan.

Las empresas de escala suelen medirse a través de lo que se denomina Elasticidad del Costo, que expresa la variación porcentual experimentada por el costo de producir un bien ante una variación porcentual y unitaria de dicha producción.

> "Existen economías de escala (rendimientos crecientes de escala) cuando el costo de producción de un único producto decrece con el número de unidades producidas (….) Un test sencillo para comprobar la existencia de economías de escala es observar si para duplicar la producción de una empresa es necesario duplicar su costo" (Pindyck R.S. y Rubinfeld, 2001 p. 58)

Para comprender por qué se originan las economías de escala, puede considerarse a la empresa como una sinergia entre distintas unidades de producción en un momento determinado del tiempo.

Las economías de escala, hacen que el número de empresas que pueden abastecer de forma eficiente un mercado se reduzca. Esta situación elimina las posibilidades de beneficiarse de la competencia entre empresas, de hecho, las economías de escala pueden ser tan grandes que la eficiencia consista en una sola empresa abasteciendo a todo el mercado, en este caso,

se habla de la existencia de un monopolio natural, si esto ocurre, las economías de escala crean un fallo de mercado que impiden alcanzar una asignación eficiente de los recursos.

2.3 Las ventajas de la PyME sobre la empresa a gran escala.

Las ventajas que tiene la Pequeña y Mediana Empresa sobre la gran industria son varias, un ejemplo de esto es que las Grandes Empresas orientan sus decisiones de inversión cada vez más a incorporar alta tecnología y capital, son capaces de crecer, modernizarse y exportar sin aumentar de manera equivalente su contingente de trabajadores.

En cambio, la Pequeña y Mediana Empresa, se presenta como una alternativa más accesible en empleo, requiere de mucho menos capital y tiene menor dependencia tecnológica, por estas, y otras características propias de las Pequeñas y Medianas Empresas, son más flexibles que la Gran Empresa.

- “Cuentan con una gran capacidad para generar empleos
- Absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- Asimilan con facilidad las tecnologías de diversos tipos o bien producen artículos que son proporcionados a sus tipos de mercados locales y son bienes de consumos básicos.
- Mantienen una gran flexibilidad puesto que conocen el tamaño del mercado y aumentan o reducen la oferta.

- El personal que se ocupa de la empresa es bajo por lo cual el gerente también es el dueño y conoce a los trabajadores y empleados lo cual puede resolver los problemas fácilmente.
- La planeación y organización del negocio no se requiere, ya que los problemas se van resolviendo en la marcha
- Existen unidades de mando lo cual permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas
- Producen y venden artículos a precios competitivos ya que aunque los productos no den muy grandes ganancias, estas no son excesivas.
- Hay un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales se les da la confianza
- Por lo general los dueños tienen mucho conocimiento del área permitiéndoles así aplicar su ingreso, capacidades y talentos para una adecuada administración del negocio." (Josué Carvajal, 2017. financimiento.org.mx disponible en http://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico-ventajas-y-desventajas/

Como se aprecia, son muchas las ventajas que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas sobre la Gran Empresa y, como se ha señalado en los apartados anteriores, es de gran importancia para el desarrollo de cualquier economía.

2.4 Pequeña y Mediana empresa como generadora de empleos.

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

> "Las empresas PyMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño.
>
> Ya que desempeñan un papel fundamental ante el grave problema del desempleo que enfrentan estos países. Investigaciones realizadas por el Instituto Nacional Financiera, destacan que en México las PyMES absorbe más de 58.1% de la mano de obra, son abastecedoras para las grandes empresas, y aportan el 43 % del producto, proporción que es equivalente al 11% del PIB. A nivel internacional, este segmento representa un promedio del 95% (considerando que en general no se define a la microempresa, se asume que está considerada en este porcentaje) del total de empresas en los países de la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) mientras que en América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99 % (incluida la micro empresa), considerándose como el segmento más importante" (Censos, INEGI, 2014, p. 23)

2.4.1 Personal ocupado.

De acuerdo con los resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE 2015), y la secretaría de economía, en el 2002 del total de empresas existentes en el país.

En término personal ocupado total y su desglose como micro, pequeñas, medianas y grandes según el número de empleados, es necesario hacer algunas precisiones con respecto al personal ocupado que captan los Censos Económicos.

El concepto personal ocupado dependiente de la razón social comprende al personal contratado directamente por esta razón social, de planta y eventual y no remunerado, sea o no sindicalizado, que trabajó durante el periodo de referencia para la unidad económica, sujeto a su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral del mismo.

> "**Incluye:** al personal que trabajó fuera de la unidad económica bajo su control laboral y legal; trabajadores a destajo; trabajadores en huelga, personas con licencia por enfermedad, vacaciones o permiso temporal.
>
> **Excluye:** pensionados y jubilados, personal con licencia ilimitada y personal que trabajó exclusivamente por honorarios o comisiones sin recibir un sueldo base; así como el personal de la empresa contratada para proporcionar un servicio como limpieza, jardinería o vigilancia, entre otros" (INEGI, censos 2014, p. 17)

Adicionalmente, y debido a que la subcontratación de personal es una práctica cada vez más común en los últimos años, ya que son personas que

participan en la producción, comercialización, prestación de servicios, administración, contabilidad, etcétera, los cuestionarios de los Censos Económicos 2014 también captan información del personal ocupado no dependiente de la razón social, que son las personas que trabajaron para la unidad económica, pero que son ajenas a la razón social y realizan labores sustantivas, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la unidad económica.

> **"Excluye:** por la contratación de servicios de vigilancia, limpieza y jardinería. Así, estos dos conceptos de personal ocupado están incluidos en el personal ocupado total, concepto que se utilizará como criterio para estratificar a los establecimientos en el presente documento, al personal que trabajó salvo cuando se indique ningún otro." (INEGI, censos 2014, p. 17)

De acuerdo con los resultados de la ENAPROCE 2015, del total de empresas existentes en el país durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente. Como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.

Personal ocupado.

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS	NUMERO DE PARTICIPACIÓN (%)	PERSONAL OCUPADO (PARTICIPACIÓN EN %)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeño	79 367	2.0	13.5
MEDIANA	16 754	0.4	11.1
TOTAL	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: Boletín de prensa número 285/16,13 de julio de 2014.

3 Capítulo 3.

El efecto de los competidores potenciales sobre la PyME.

3.1 Características de los Competidores Potenciales.

3.1.1 Grandes Inversiones de Capital.

La actividad más importante para un negocio, es la de obtener el capital, para las grandes empresas, es a través de los accionistas, ya que este tipo de empresas está conformada por varios, los cuales también aportan grandes cantidades de capital líquido o activo fijo, que en la mayoría de las veces va pasando de generaciones a generaciones sucesoras, lo cual genera un grupo hermético de inversionistas, llegando a ser una élite; o por medio de diversos tipos de financiamientos, llevándolos a mantener una economía estable y eficiente para así posicionarse en el mercado, trayendo como consecuencia una mayor participación al sector económico al cual participan.

> "Los nuevos competidores en un sector industrial contribuyen más capacidad, aspiran a conquistar parte del mercado y por ende grandes recursos. Con esto se puede ser que los precios disminuyan o se incremente los costos de las empresas ya establecida (…)" (Gómez, 2016, p. 21)

3.1.2 Tecnología en las grandes empresas.

Las grandes empresas del mundo están convencidas que es una necesidad la inversión en tecnología para seguir siendo líderes, destinando para ello grandes cantidades monetarias. Ningún sector empresarial puede escaparse de esta imperiosa necesidad.

Dando como resultado un cambio significativo o total en la estructura económica y social para dichas empresas.

La tecnología es eje promotor transcendental para llegar al éxito y posicionamiento de dichas empresas, cuyo impacto se extiende a todos los sectores menores de la economía a nivel mundial.

Los mercados nacionales se han visto superados y devastados por las grandes tecnologías de los grandes mercados en vanguardia, tanto nacional como extranjera, que no tienen fronteras, llegando así a imponer precios muy bajos que son atrayentes para consumidores, ya que ante esta tecnología, reduce los costos de producción.

> "Los nuevos productos son más fáciles de identificar y más innovadores para el profano (…..) Desde hace algunos años nuestro sistema económico ha sido dotado de una verdadera política de la tecnología y es gracias a los esfuerzos conjugados de personalidades pertenecientes a sectores profesionales diversos (…)" (Bich, 1980, p. 98).

3.1.3 Canales de Distribución.

Canal de distribución, es el circuito del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores para adquirir los productos.

El punto de partida del canal de distribución es el productor, y el punto final es el consumidor, el conjunto de personas y organizaciones que está entre productor y usuario final, son los intermediarios en este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario, al cual se le denomina genéricamente intermediarios.

Esta característica le permite a la gran empresa una mayor expansión y solidez, para así tener un mayor terreno de distribución de sus productos,

esto a su vez le trae como consecuencia mayores cantidades de venta, obteniendo un posicionamiento en el mercado.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Según los tipos de canales de distribución que son "Directos" e "Indirectos" enfatizan los canales cortos y largos, mismos que traen beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes, es decir, dependiendo del tipo de canal.

Se puede hablar de dos niveles de canales, **directo** e **indirecto**:

- **Canal directo: (**Circuitos cortos de comercialización**).** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales, porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro.

Canal Directo

Fabricante ----------> Consumidor

Canal indirecto: Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que

forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre **canal corto** y **canal largo**.

- Un **canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño etc. en que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado.

Canal Corto

Fabricante ----------> Detallista ----> Consumidor

- En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación...

Canal Largo

Fabricante ----------> Mayorista ----> Detallista ----> Consumidor

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a:

Precios de venta al consumidor reducidos y, a la inversa, qué canales de distribución largos, son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

En el directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente, ya que los costos de producción tienden a bajar, y beneficia a los productores o empresarios, ya que el producto al llegar a manos del consumidor o usuario final, gasta menos recursos, y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. Y en los canales de distribución indirectos donde existen intermediarios, la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende, tiende a tener un costo mayor.

3.1.3.1 Principales funciones del canal de distribución.

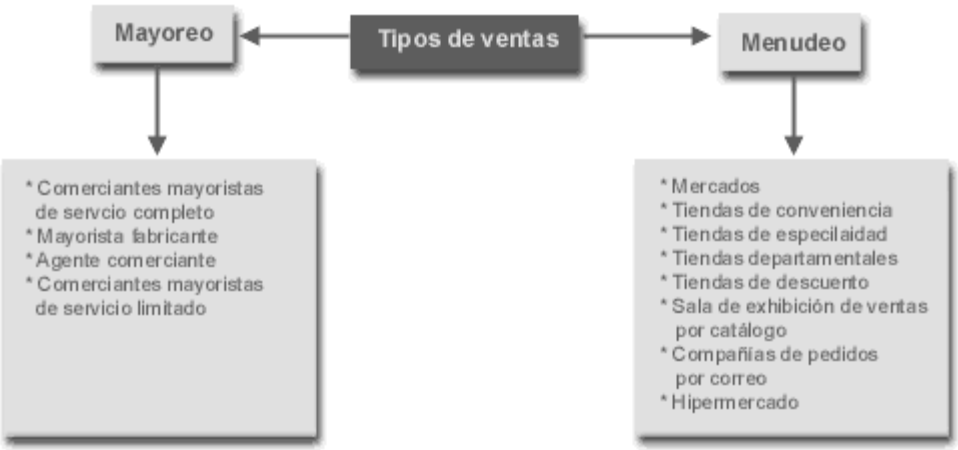
Establecer contacto con los clientes potenciales: En muchas ocasiones, los fabricantes no pueden llegar al consumidor final directamente, por lo que se valen de los mayoristas y detallistas para hacerlo.

Reducir los costos de transporte: Resulta muy caro para un fabricante, tener que enviar los pedidos individuales de sus bienes a cada uno de los consumidores finales, pues las fábricas no pueden estar presentes en todas las ciudades y mucho menos en todas las comunidades, por lo tanto, es necesaria la existencia de por lo menos un mayorista para que distribuya los bienes entre los detallistas y éstos los vendan finalmente al consumidor.

Estimular la demanda: Como el éxito de los mayoristas y detallistas depende de la cantidad de productos que vendan, éstos realizarán el mayor esfuerzo necesario para vender los productos de los fabricantes.

Transmitir información del mercado: En muchas ocasiones, cuando un producto no tiene las ventas que se esperan, los intermediarios, que están en contacto más directo con el consumidor final, conocen las necesidades de éstos y las transmiten a los productores, con el fin de que se mejore el producto y se incrementen las ventas.

De acuerdo a estas funciones de los intermediarios, podemos ver que su existencia es necesaria tanto para los fabricantes como para los consumidores. Tipo de ventas dentro del canal de distribución.



Después de haber realizado la clasificación de los participantes en los canales de distribución, es importante hablar ahora de la cobertura del mercado, que es la disponibilidad que tienen los productos para los consumidores finales.

De acuerdo a esto, la clasificación de la cobertura es:

Intensiva: Se busca que el producto llegue a tantos consumidores como sea posible, porque las ventas dependen de la presencia del producto en el mercado. Un ejemplo de este tipo de productos, son los refrescos embotellados.

Exclusiva: La distribución del producto solo se da mediante una o muy pocas tiendas de una ciudad. Es lo opuesto a la intensiva. Por lo regular, los productos que tienen esta cobertura, son aquellos cuyo precio es muy elevado y que son de marca. Un ejemplo de este tipo de productos son los relojes finos.

Selectiva: Viene a ser el punto medio entre las coberturas anteriores. Se usa por lo regular para artículos de calidad y precio medios o variables. Un ejemplo de estos productos son los aparatos electrodomésticos.

Un nuevo miembro del canal de distribución, que surgió a mediados de los 50´s, fue el centro comercial, el cual se ha convertido además, en un lugar de recreo y distracción de muchas familias de clase media. Este miembro suele registrar altos niveles de ventas, aunque muchas veces los costos de operación son elevados. Su clasificación suele ser por tamaño o por la cantidad de personas que acuden a ellos. Entre más concurridos y grandes sean, mayores serán los costos de distribuir productos por medio de este miembro del canal.

3.1.4 Finanzas Corporativas.

Las finanzas corporativas son un área en la que las grandes empresas tienen la posibilidad de crear un valor para sostenerlo, siempre y cuando se haga un uso eficiente de los recursos alrededor de ellas, giran muchas acciones, pero todas tienen un mismo objetivo: hacer eficientes los negocios e incrementar la rentabilidad.

La mayoría de los expertos dividen las finanzas corporativas en dos grupos, en cada uno de los cuales se deben tomar decisiones bien planeadas.

- En el primer grupo están las decisiones de inversión que se toman con base en el activo de la empresa, es decir, en todo negocio grande existe un flujo de capital de inversión, que es el que se utiliza para el crecimiento de la empresa. De este capital hay un remanente que se destina a las operaciones del negocio, como los sueldos, facturas, etc. y este remanente es el que se invierte en un momento específico sabiendo dónde y de qué manera, a fin de maximizar la rentabilidad.
- El otro grupo tiene que ver con las decisiones de financiación; es decir, cómo obtener financiamiento a partir del pasivo de la empresa. En el financiamiento, lo que se busca es que su costo sea considerablemente muy bajo y en las decisiones de financiación hay dos tipos de capital: emitiendo deuda, considerando el pasivo como tal, y emitiendo acciones.

También se definen las finanzas corporativas como el departamento dentro de una empresa, que tiene como objetivo supervisar todas actividades relacionadas con las finanzas y la deuda. Estas actividades van desde la gestión de relaciones con los bancos, contadores, banqueros, inversionistas, hasta la supervisión de las negociaciones de préstamos y determinar las necesidades de endeudamiento de la corporación.

3.1.4.1 Importancia de las finanzas corporativas.

La importancia de las finanzas corporativas, está en analizar el pasado, el presente y el futuro de una empresa, para evaluar qué tan bien está siendo administrada, con el objetivo de maximizar el valor de la empresa. Los estados financieros proporcionan información acerca del pasado y el presente de una empresa, mientras que los modelos de riesgo, nos ayudarán a realizar las tres decisiones requeridas para las proyecciones acerca del futuro de la empresa. Las tres decisiones clave son:

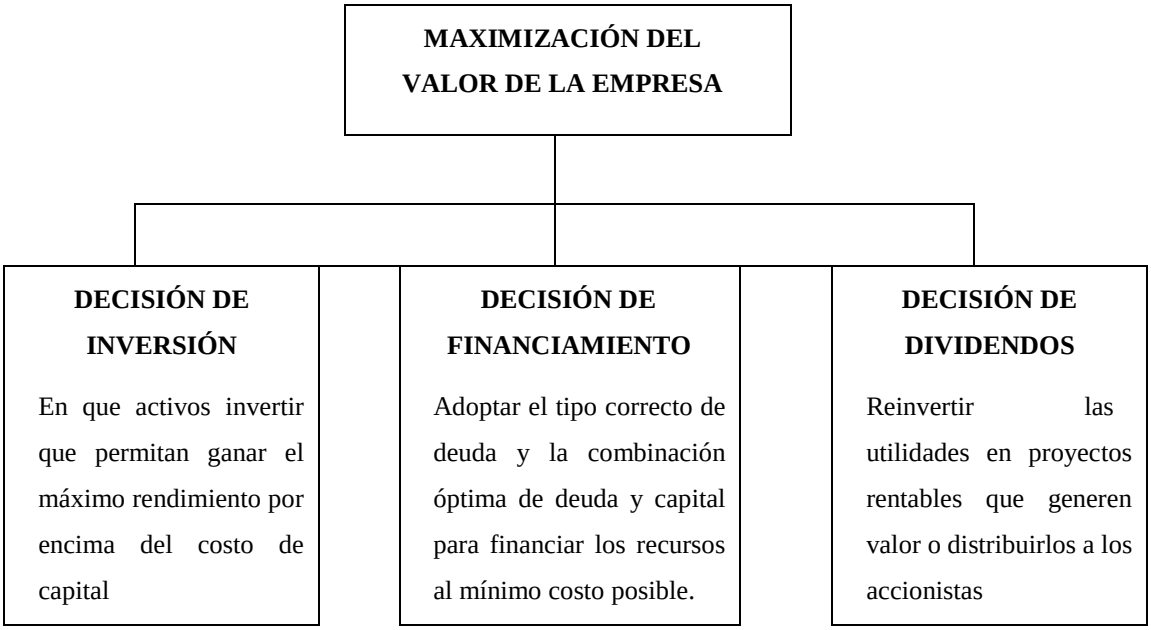
- La decisión de inversión (presupuesto de capital): Ésta se refiere a cómo una compañía asigna los recursos a través de las necesidades de operación y competitividad.
- La decisión de financiamiento (estructura de capital): Después de que una empresa selecciona los proyectos a los cuales asignará los recursos, debe entonces decidir cómo los va a financiar.
- La decisión de dividendo (política de dividendos): Las decisiones deben ser tomadas en función a cuánto del efectivo generado por los proyectos deberá ser reinvertido en los negocios y cuánto deberá ser retornado a los propietarios. Si estas decisiones son tomadas exitosamente, entonces el valor de la empresa será maximizado.

> "Un aspecto importante en las finanzas corporativas y el valor de una empresa es la generación o creación de valor, puesto que en la medida en que éste sea mayor, se podría esperar que la empresa tuviera por ende un mayor valor. Es por ello que el objetivo de las finanzas corporativas se centra en la maximización del valor económico de la empresa, el cual se consigue a través de las decisiones óptimas en materia de inversión, financiamiento y

> política de dividendos, ya que en función de estas decisiones, se determinará la estructura óptima de deuda-capital que arroje el costo de capital más bajo, la asignación de los recursos financieros en las inversiones más rentables y el monto de los ingresos para ser distribuidos entre los socios o accionistas y para reinvertir en nuevos proyectos rentables" (Morales, 2010, p. 98).

La toma de decisiones sobre las finanzas corporativas tiene un impacto importante en la rentabilidad, desarrollo y riqueza que genera la empresa, es decir, son las responsables de la creación o destrucción de valor. Sin embargo, los precios de las acciones, los cuales representan una parte proporcional de los activos y las utilidades de la corporación, son la más común regla o instrumento de medición usada para evaluar el comportamiento de la empresa.

Lo que debe quedar muy claro es que el objetivo principal es maximizar las ganancias de los accionistas o propietarios de la empresa dando un valor extra a los proyectos de inversión que lleva a cabo la empresa y sacar la mayor rentabilidad posible, la misión es hacer que la rentabilidad sea la norma. Su importancia está en administrar los activos tangibles e intangibles de una compañía, su valor reside en los derechos que se posee sobre los activos y el dinero generado por la organización.



3.2 Retos para la PyME en México.

3.2.1 Antecedentes.

Actualmente, la sociedad cruza por un proceso de cambios que llevan gradualmente a un nuevo esquema mundial, el cual podemos observar en todos los aspectos sociales, ya sea económico como en el político y el social.

Los antecedentes datan a partir del porfiriato, donde surgen, desarrollan y crecen las empresas mexicanas a lo largo del presente siglo. En donde la pacificación del país por parte del gobierno llego en gran medida a causa de la inversión extranjera directa, la cual se concentró por desarrollar las áreas de comunicación, transportes, minería, energía, etc. Gradualmente y a medida que crecía más capital en unas cuantas personas, como resultado del sistema económico y social de principios de siglo, se fueron desarrollando otros mercados en sus diferentes sectores como la del cemento, el acero, los textiles y la cervecera.

Pero no es, sino hasta la Segunda Guerra Mundial que los mercados internacionales se abren a los bienes de consumo mexicano, dejando a un lado la calidad de éstos, ya que las principales potencias internacionales, estaban en guerra y no podían producir sus bienes de consumo, y al mismo tiempo, ocuparse de la guerra.

Resultado de esto, es que México crece considerablemente sus exportaciones a Estados Unidos, para el año de 1957 era un 77% la cantidad de productos nacionales con destino a Norteamérica.

Así mismo, la agricultura jugó un papel muy importante para esta etapa de proteccionismo. Y así, se forma una estrecha relación entre el sector privado y el gobierno lo cual permitió que México duplicara el tamaño de su economía para las décadas futuras. En otras palabras, México había construido una industria privada casi de la nada en treinta años. Sin embargo, esa hazaña no habría de durar mucho.

En este período, en el cual la protección y los subsidios se mantuvieron dio como resultado grandes variaciones en la economía nacional. Bajo este contexto, poco a poco se reforzó la participación estatal en la economía adjudicándole el papel de salvador de las industrias en quiebra. Dicho de otro modo, la creciente participación y acción gubernamental en la economía fue sólo un lado de la moneda; el otro fue la protección, el subsidio y los “apoyos” a las empresas.

La protección llegó al punto de unir al gobierno y al sector privado contra la inversión extranjera (para evitar la entrada de nuevos competidores); lo que es más, justificó que la burocracia consintiera la entrada de algunas empresas extrajeras a invertir, sin permitir a los compradores de esas mismas firmas a hacerlo (por ejemplo, por muchos años permitió a Kodak, pero no a Fuji, justificando que la competencia no hace gran diferencia en un mercado tan pequeño).

Por otra parte, debido a que el empresario contaba con un mercado pasivo, además de carecer del estímulo para preocuparse por mejorar la calidad de sus productos, tampoco tenía interés por exportar sus productos y abarcar otros mercados, pues esto no era necesario ya que tenía compradores seguros.

Es por eso, que las exportaciones no pudieron crecer igual que las importaciones, dando como resultado una desigualdad entre exportaciones e importaciones, generando un déficit en la balanza comercial, ya que las exportaciones de mercancías sólo crecían un 3%, mientras que las importaciones lo hacían al 9% anual. Para hacer frente a este déficit, México opto por préstamos externos dando como resultado un endeudamiento del país, donde los primeros años fue compensado por la balanza de servicios, debido a los ingresos por concepto de turismo; por lo tanto, este punto disminuyó su ritmo de crecimiento debido en gran parte al atractivo que surgió en los mexicanos por viajar al extranjero y dado que el gasto era mayor comparado al de los turistas que visitaban México.

A finales de los años sesenta, el mercado mexicano necesitaba cambios fuertes. La interesada relación que había unido al gobierno y al sector privado por treinta años con fines comunes, buscaba mantener dicha situación que la caracterizó en economía del país durante las décadas previas.

La apertura de las fronteras se lleva a cabo a partir de la resistencia de la gran mayoría de los empresarios nacionales, e incluso en contra de la oposición de un buen número de empresas trasnacionales.

La resistencia de la empresa privada es justificable si se consideran los largos años de protección, como la falta de un gran sector exportador.

Además, la apertura de nuestras fronteras a todo tipo de productos indiscriminadamente, solamente provocó la caída de la producción y el cierre

de muchas empresas; puesto que se estimularon las importaciones sin ninguna consideración para los productos nacionales; aunado a esto, la preferencia del consumidor nacional por los productos extranjeros.

3.2.2 Inserción de las empresas mexicanas en la globalización.

Una vez llegada la globalización (apertura de mercados) que se presenta a lo largo de la historia, para así llegar a la época actual, con una economía global, trayendo como resultado grandes cambios en todos los ámbitos como son: innovación tecnológica, modernización de los medios de comunicación y transporte, aparición de grandes empresas; dando lugar a la aparición de nuevos y mejores productos, provocando así que los gustos y preferencias de los consumidores se vuelvan más estrictos cada vez, teniendo como consecuencia una mayor competencia entre las empresas.

Así mismo, como se mencionó se encuentra, la era de la información, de la tecnología y del conocimiento, por tanto, los mercados son más exigentes; lo más importante es que los clientes tienen total acceso a productos, servicios e información, por lo que cada vez son más selectivos.

Esta revolución tecnológica y de las telecomunicaciones, tienen su principal manifestación con el desarrollo de una red de comunicaciones, conocida como el Internet; la cual borra las distancias y comunica instantáneamente cualquier punto del planeta con cualquier otro, por lo tanto, puedes hacer negocios, ventas, cualquier tipo de transacciones etc. Lo que sucede en un lugar es conocido y repercute en el ámbito global.

En consecuencia, los países buscan nuevas formas más participativas y democráticas, pero al mismo tiempo, vemos que nos amenazan enormes problemas de desigualdad, ya que unos crecen más que otros, o en otras palabras, unas economías cuentan con mayor capital que otras, abriendo una

brecha muy grande entre economías, este es el caso de México, el cual no cuenta con suficientes recursos a diferencia de otras naciones; los pocos recursos con los que cuentan son mal distribuidos, dando como consecuencia el estancamiento de un sector tan importante como es el de las PyMES.

El mayor efecto de la globalización ha sido el surgimiento de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los sentidos: económica, comercial, financiera, etc.; y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno sensible a cambios con mucha rapidez, y para el cual es necesario que las empresas redefinan toda su estructura.

3.3 La PyME en el México actual.

Como se ha hecho mención, la situación actual es muy difícil para la PyME en México, ya que no hay mucho apoyo para este tipo de empresas por parte del gobierno, además; cada vez incrementan el número de estas y es imposible recibir el apoyo que requieren.

Las PyMES en México enfrentan diversas problemáticas que obstaculizan su desempeño, entre ellas:

- Las prácticas informales.
- Nuevas Reformas.
- Nuevos Reglamentos.
- Nuevas Normatividades.
- Altas tasas de impuestos.

- Bajo nivel de acceso a financiamiento.
- El crimen y la delincuencia.
- Las cargas administrativas y la falta de información.

Estos problemas no sólo desmotivan la creación de nuevos emprendimientos, sino que también impiden el crecimiento de las PyMES existentes.

> "Como resultado, de cada diez negocios que abren, sólo dos subsisten después de los primeros dos años de operación. El estudio formal de la corrupción es reciente, en comparación con el estudio de otros fenómenos gubernamentales y económicos. A lo largo de este tiempo su conceptualización ha ido evolucionando: de ser un fenómeno moral, se ha vuelto materia de estudio de las ciencias sociales y la política pública" (Hernández, 2014, p. 77).

3.3.1 La corrupción contra la PyME.

Son grandes los obstáculos que enfrentan dichas empresas, y la corrupción es uno de ellos. En México, la corrupción es un problema fuera de control que envuelve toda una serie de delitos interminables y con los cuales el gobierno no puede. Y afectan a todo tipo de esferas económicas políticas sociales y en particular a las pequeñas y medianas empresas.

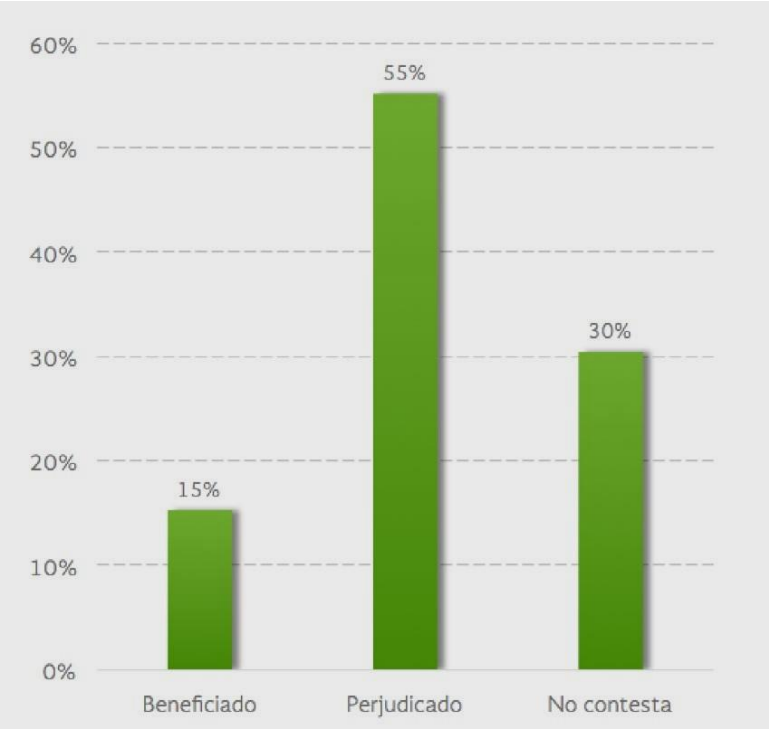
En México, el gobierno y varias estancias, tras la preocupación de los efectos que tiene la corrupción en las empresas (PyMES) realizaron un estudio sobre

la corrupción para saber hasta qué punto beneficia y como perjudica a las PyMES en su desarrollo.

> “Las escuelas de pensamiento acerca de la corrupción difieren desde distintos frentes. Existe cierta discordancia en la conceptualización del fenómeno, en los efectos y consecuencias que resultan de ello, así como en las medidas necesarias para combatir la corrupción. Los pasos a tomar no son los mismos en cada contexto y dependen de la cultura de la sociedad, de la solidez de sus instituciones, y de la voluntad política, entre otros. Un programa anti-corrupción que genera resultados positivos e impactos tangibles en Europa no va a tener necesariamente los mismos efectos en América Latina. La cantidad de factores que contribuyen a una cultura de corrupción son tan variados y complejos que se vuelve difícil encontrar o generar una receta única” (Observatorio Nacional del Emprendedor, “El efecto de la corrupción en emprendedores y PyMES”, p. 81)

Se considera a la corrupción como el factor más problemático para hacer negocios en México. Véase gráfica 1.

Grafica 1. Porcentaje de PyMES que consideran que la corrupción les ha beneficiado o perjudicado.



Fuente: Observatorio nacional del emprendedor. El efecto de la corrupción en emprendedores y PyMES.

El Foro Económico Mundial clasifica a los países en función de los principales recursos que impulsan sus economías. De acuerdo con esta clasificación, México, está en transición de una “economía basada en la eficiencia” a una “economía basada en la innovación”. Esta comparación es relevante porque, potencialmente, México podría competir por inversión con estas economías, y si las instituciones públicas no tienen la suficiente calidad a causa de la corrupción, se presenta una desventaja comparativa ante las economías similares. El 11.7% de las PyMES en México dieron un soborno durante 2013 (cifra entre los porcentajes más altos de América Latina y la OCDE). La observación de distintas medidas de soborno facilita la comprensión integral de la corrupción. Para ello, se presentan los valores encontrados para

distintas medidas, en comparación con otros países de América Latina y la OCDE, Véase el cuadro 7.

Cuadro 7. Prevalencia, penetración e incidencia del soborno en México.

Medida	Descripción	Valores en México	Valores internacionales
Prevalencia de soborno	Porcentaje de la población objeto de estudio que ha pagado un soborno.	A nivel nacional: Entre 12.1% y 31% de la población ha pagado un soborno. A nivel empresas: 17.6% de las compañías ha experimentado una solicitud de soborno. A nivel MiPyMEs: 11.7% de las MiPyMEs dieron un soborno en 2013.	El promedio del porcentaje de la población que ha pagado un soborno es: 19% en América Latina. México es el penúltimo lugar de los países del estudio, sólo seguido por Bolivia. 8% en la OCDE. México se encuentra en el último lugar de los países de la OCDE incluidos en el estudio.
Penetración de soborno	Porcentaje de transacciones en que se paga un soborno.	En 9.6% de las transacciones públicas en México se pagó un soborno.	En promedio, en América Latina se pagó un soborno en 7.1% de todas las transacciones públicas.
Incidencia de soborno	Número total de experiencias de corrupción registradas en servicios públicos.	24,724 eventos por cada 100,000 habitantes.	No disponible.

Fuente: Observatorio nacional del emprendedor. El efecto de la corrupción en emprendedores y PyMES.

3.3.2 Reformas que afectan a la PyME.

En este punto se observa otro obstáculo para las PyMES en México, ya que en la mayoría de los casos por ser negocios familiares, como se ha hecho mención, no cuentan con recursos económicos para contratar servicios como contabilidad o alguna gestoría para su regularización, mucho menos con educación financiera, por tanto; cuando escuchan reformas evaden éstas, y en otros casos, ni enterados están de dichas reformas.

> "Se señalan nuevas obligaciones fiscales, como son: expedir facturas electrónicas, llevar un libro de ingresos y egresos (…) con esto el cálculo de los impuestos que son el Impuesto Sobre la Renta (ISR), el IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el IEPS (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios" (Itlze, Loranca, 2014, México, Veracruz, www.cronicaveracruz.com, disponible en http://www.cronicaveracruz.com/tiendas-de-abarrotes-tortillerias-fondas-todos-a-expedir-facturas-con-reforma-fiscal/)

Hubo cambios para la Pequeña y Mediana empresa en cuanto al régimen tributario, por parte del gobierno, algunos son el cambio en el cálculo de ingresos y egresos para varios comercios que no están estructurados fiscalmente, esto implica la contratación de un contador. Hay nuevas responsabilidades que forman parte del Régimen de Incorporación Fiscal que vino a sustituir al Repecos. Los contribuyentes pequeños tuvieron hasta el primero de abril del 2015 para empezar de manera obligatoria con las demandas que involucra el Régimen de Incorporación Fiscal, que por ser el primer año, se condenó el pago del ISR hasta 2015, antes los Repecos, solo tenían que expedir notas de venta sencillas, llevar un registro de ingresos diario y pagar el ISR, el IVA y un Impuesto Especial a Tasa Única (IETU).

> “Negocios como tortillerías, cocinas económicas, carnicerías, talleres mecánicos, taxistas, peluquerías, estéticas, etcétera, comercios o prestadores de servicios que tenían operaciones con personas que no solicitaban facturas (…) ahora tendrán que expedirlas” (Itlze, Loranca, 2014, México, Veracruz, www.cronicaveracruz.com, disponible en: http://www.cronicaveracruz.com/tiendas-de-abarrotes-tortillerias-fondas-todos-a-expedir-facturas-con-reforma-fiscal/).

Como resultado de esta nueva medida, muchos de los llamados Repecos seguramente migraron o migrarán al comercio informal, ya que los costos administrativos para cumplir con las nuevas obligaciones serán más elevados e incosteables para la mayoría de estos contribuyentes.

Todo esto trae como consecuencia el estancamiento y endeudamiento de las PyMES, porque ahora la orden de sopes, la corrida del taxi o las galletas que el cliente compre, los comerciantes de tiendas de abarrotes, tortillerías, cocinas económicas, entre otros negocios, tienen que expedir facturas debido a la eliminación del Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos), aprobada el año 2016 con la Reforma Fiscal. Las facturas y otras nuevas obligaciones, generarán gastos elevados a los vendedores y vendedoras de comercios reducidos.

3.4 La decisión de invertir el capital.

A través del tiempo, el ser humano ha tenido la necesidad de intercambiar productos para satisfacer sus necesidades, en un principio, esto se le llamaba trueque y cuando el cambio se realiza mediante dinero, se conoce como comercio.

El comercio es una actividad económica en la que se compran y venden productos, es importante, porque de alguna manera todos participan en ella; solo que de diferente manera o perspectiva. Particularmente para el caso de México, donde la mayoría de familias por su situación económica, falta de trabajo, o por querer tener una entrada extra de dinero, invierte su poco o ningún capital en poner un pequeño negocio; para este trabajo se toma como ejemplo una tienda de abarrotes. Es común en México ver en cada esquina una tienda de este estilo.

> "La actividad económica realizada por las microempresas en México es de suma importancia, son unidades económicas de producción o comercialización a menor escala, surgen en ocasiones ante la falta de oportunidades de empleo bien remunerado o por iniciativa de emprender un negocio por cuenta propia, incluso han sido una estrategia de supervivencia para las familias en nuestro país."(Morales, 2010, p. 95)

Al decir ningún capital, refiere que en la mayoría de los casos, estas familias no tienen ahorros o el capital para invertir en un negocio o nuevo proyecto de vida que les permita crecer y progresar, por tanto; no les queda otra opción que endeudarse para poder hacer una pequeña inversión, y en peores escenarios, hasta arriesgar su patrimonio. Esto con la finalidad de subsistir,

ya que como se ha mencionado en la mayoría de los casos, será la única entrada de dinero para dicha familia, la misma será quien juegue todo el rol del negocio de la tienda, desde surtir, atender, limpiar etc. Todo con la finalidad de minimizar los costos de operación para poder volver a surtir y pagar los gastos que conlleva el integrarse a un sector emprendedor (renta, agua, luz, impuestos) que genera dicho comercio (negocio) para seguir de pie, o de otra forma, tendrían que desaparecer y quedar endeudados.

Y para otros, el comercio es todo un proyecto de vida planeado con las mejores estrategias y un gran capital de varios inversionistas potenciales o grandes empresarios que pretenden la expansión y el posicionamiento parcial o total del mercado, tal es el ejemplo de la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, que en estos últimos años se ha visto como han ido incrementando.

> “Un proyecto se define como una propuesta que requiere el uso de recursos, financieros o de otro tipo. En general un proyecto puede ser: adquirir otra compañía, abrir una nueva división o cambiar la mezcla de un producto. Para poder llevar a cabo una buena colocación y asignación de recursos en una empresa es necesario comprender y analizar cómo afecta el riesgo en la elección del proyecto y cómo serán medidos los beneficios del proyecto. El presupuesto de capital o proceso de decisión de inversión involucra la colocación de recursos, elección entre proyectos y la evaluación del riesgo” (Morales, 2010, p. 75).

3.5 El comercio.

El comercio, al ser una actividad social y económica indispensable para la interacción y participación de cualquier ciudadano adquirente, así como negociante, es preciso que comprendan las funciones y movimientos que existen en estas actividades comerciales; ya que están divididas en dos sectores fundamentales: el comercio al por mayor y el comercio al por menor; éstos, conocidos comúnmente entre la sociedad como compra-venta de productos al mayoreo y menudeo.

- **Comercio al por mayor.**

Cabe recalcar, que el comercio al por mayor administra los agentes económicos, dedicados primordialmente a comprar y vender materias primas y suministros en grandes cantidades y volúmenes, con excepción de los bienes de capital, los cuales son distribuidos y vendidos por unidad.

Como resultado de estas características, es requerido que se distribuyan a los minoristas y no a los consumidores finales.

- **Comercio al por menor.**

Es definido como la última etapa de la cadena de distribución de bienes, los cuales son vendidos a los consumidores finales, el ciudadano o consumidor; ya que administra la compra-venta de bienes de uso personal, familiar y del hogar.

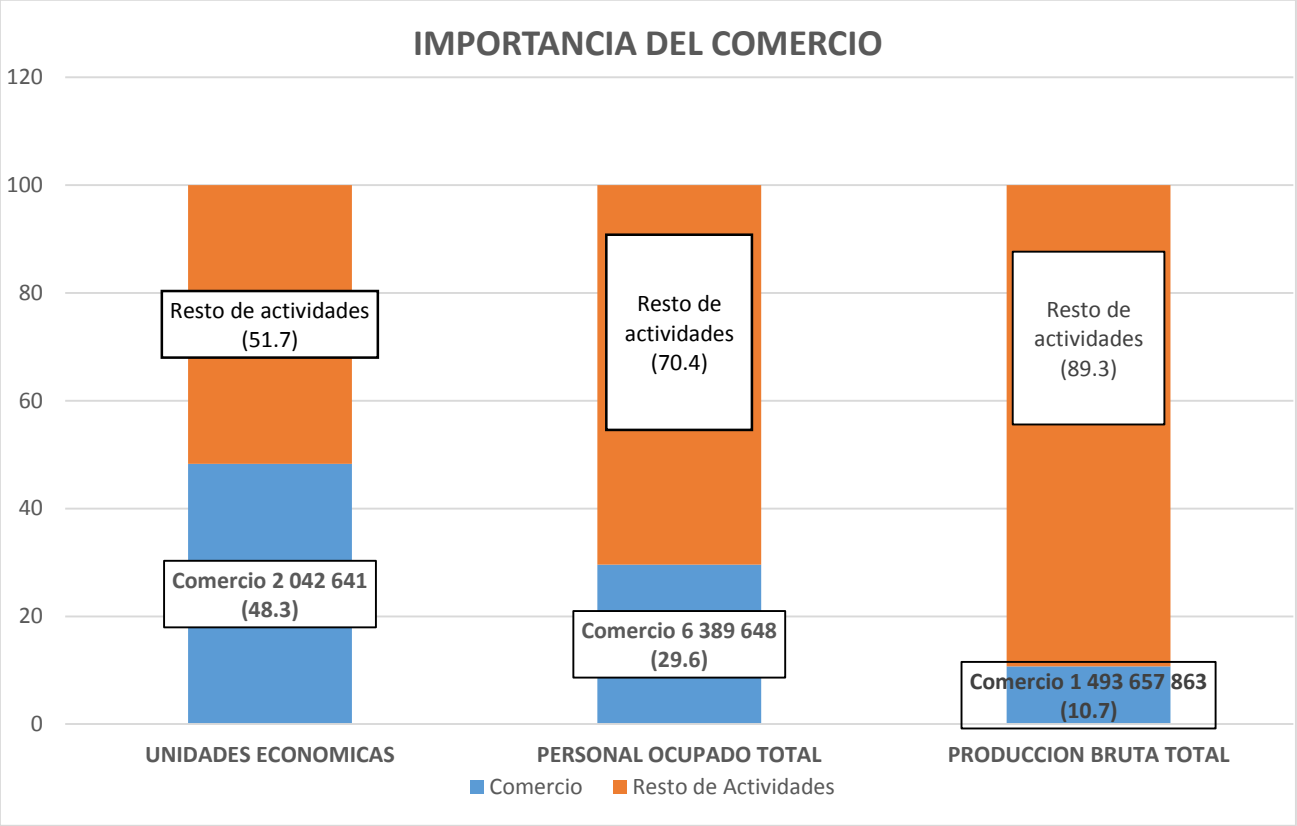
Para el buen funcionamiento de estos negocios, es necesario que estén ubicados en un sitio céntrico y llamativo, o bien, en un lugar donde existan muchos consumidores y pocos comercios competentes; que tengan una amplia exhibición de mercancías para satisfacer las necesidades del

consumidor y que posean capital para darse a conocer por medio de la publicidad eficaz.

Esta división del comercio en dos sectores, fue planteada por el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN), el cual contempló también las cifras de estos dos tipos de comercios en México.

Según el SCIAN, el número de comercios en el país representan el 48.3%, y tres de cada diez personas se dedicaron al comercio, representando un 29.6%; aportando un 10.7% a la producción bruta total. Véase grafica 2.

Grafica 2. Importancia del comercio en la economía



Fuente: INEGI, Censos 2014

> “El comercio al por mayor se divide según el SCIAN 2013, en siete subsectores de actividad económica, en tanto que el comercio al por menor en nueve; cada uno de los subsectores a su vez se divide en ramas de actividad económica, sumando 40 en total” (INEGI, censos, 2014, p. 71).

Las cifras que se realizaron en 2013 en relación al comercio, muestran que las dos primeras ramas, fungiendo como personal ocupado de las actividades comerciales, correspondieron en el comercio al por menor, poniendo en primer lugar a la rama de Abarrotes y Alimentos (25.8%) y en segundo lugar a las Tiendas de Autoservicio (8.8%). En tercer lugar, ahora en comercio al por mayor, Abarrotes y Alimentos con un 5.6% del personal ocupado.

Se puede observar que las microempresas dedicadas al comercio representan una gran cantidad y que pueden generar mucho empleo, la desventaja es que su aportación a las remuneraciones e ingresos, es menor.

3.6 Impacto de las tiendas de conveniencia OXXO sobre la miscelánea (tiendas)

En este punto se analiza cómo ha ido incrementando las tiendas OXXO, a diferencia de las pequeñas tiendas de abarrotes o misceláneas en los últimos años. A continuación, se presenta un pequeño informe de la cadena de tiendas de conveniencia OXXO:

La Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., más conocida como OXXO, es una cadena propiedad de FEMSA, y subsidiaria de FEMSA Comercio. Esta cadena posee más de 14,000 tiendas en México y alrededor de 37 en Colombia. Al ser unidad de negocio de FEMSA, comercializaba

exclusivamente marcas de cerveza de Cervecería Cuauhtémoc. Al inicio, distribuía exclusivamente productos de Coca-Cola Company y marcas de Jugos del Valle (embotellados por Coca-Cola FEMSA). Sin embargo, a partir de 2010 comenzó a comercializar refrescos de PepsiCo y de otras marcas que no son propiedad de FEMSA como Corona, de Grupo Modelo, y Big Cola.

3.6.1 OXXO en México.

La cadena fue fundada en la ciudad de Monterrey en 1977, de acuerdo con un plan de la compañía para promover sus marcas de Cervecería Cuauhtémoc, por lo que al principio, sus tiendas sólo vendían cerveza, botanas y cigarros. El nombre de OXXO viene del símbolo de % que era como se anunciaba y de ahí, gracias a la gente, nació el nombre de OXXO; lo cual ya es algo que en México es demasiado familiarizado.

En 1978, abren las primeras tiendas en la ciudad de Monterrey, al año siguiente inicia operaciones en Chihuahua, Hermosillo y Mexicali. En 1982, se crea el concepto del líder de tienda, que es un comisionista mercantil que trabajaba en compañía de su familia, atendiendo todos un mismo OXXO.

Hasta 1994, OXXO era un área de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, pero en dicho año se convierte en una empresa independiente dentro del grupo de empresas de FEMSA.

En México, es la tercera cadena con más ventas, después de Soriana. En América Latina, OXXO es la séptima cadena comercial más grande por

ventas. En Junio de 2016 FEMSA adquirió la cadena chilena de tiendas de conveniencia. Su competencia directa son las tiendas Circle K.

3.6.2 Expansión.

OXXO ocupa actualmente el 73% de todo el mercado de las tiendas de conveniencia, un porcentaje superior a 10% de 7-Eleven que son operadas por Grupo Chapa, a 8% de Tiendas Extra de Grupo Modelo; a 5% de Súper K y a 4% de Súper City, la marca de la Organización Soriana. En Junio de 2008 se abrió la tienda número 6,000 y se anunció la intención de lograr 12,000 tiendas para el año 2015, al cierre de diciembre de 2009 contaba con más de 7,300 tiendas y en julio de 2011 se inauguró la tienda 9000.

Al 27 de Julio de 2016, de acuerdo con el reporte financiero del segundo trimestre de 2016 de FEMSA, OXXO contaba con 14,461 tiendas en México y Colombia.

A fines de Septiembre de 2016 anunció la apertura de su primera tienda en Chile, en el sector de la Dehesa en Santiago, al tiempo que eliminará la marca Big John y adaptará sus locales con la nueva marca.

3.6.3 OXXO Como oligopolio

Oligopolio.

En economía, un **oligopolio** (del griego *oligo*, ‘pocos’, y *polio*, ‘vendedor’) es un mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio (oligopólicos u oligopolistas). Debido a que hay pocos participantes en este tipo de mercado, cada oligopólico está al tanto de las acciones de sus competidores. Dado que las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de las otras, se establece una

situación de equilibrio en el grupo de oferentes, con lo cual deja de existir competencia de mercado.

El oligopolio supone la existencia de varias empresas en un mercado determinado que ofrecen un mismo producto, pero de tal forma que ninguna de ellas puede imponerse totalmente en el mercado pues esta situación implicaría la aparición de un monopolio. Hay por ello una aparente lucha entre las mismas para poder llevarse la mayor parte de la cuota del mercado en la que las empresas toman continuamente decisiones estratégicas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la estructura empresarial de cada competidor. Lo trascendente por tanto, en el oligopolio, es la falta de competencia real, lo cual afecta a los consumidores (demandantes de bienes o servicios).

Por medio de su posición las empresas oligopólicas ejercen poder de mercado provocando efectos negativos para los consumidores entre los que se cuentan: que los precios sean más altos, la producción sea inferior, bajos niveles de calidad o impidiendo el ingreso de nuevos oferentes.

Se observa en México que el mercado, no es de competencia perfecta, sino que opera como un mercado oligopólico, por lo que está dominado por pocas empresas, en donde se puede identificar a una líder en este caso, las tiendas de conveniencia OXXO y a otras más que se comportan como seguidoras. El precio no es fijado por las libres fuerzas del mercado sino por las corporaciones y su lucha por el mercado nacional, al desplegar una serie de complejas estrategias competitivas, donde se incluyen distintas combinaciones de variables que van más allá de sólo los precios. Las formas de competencia existentes en éste mercado pueden tomar diversas modalidades según sus estrategias y el estado de la competencia.

Entre dichas variables podemos encontrar además de los precios, el servicio al cliente; las innovaciones; variedad de productos ofrecidos; segmentación de mercado; calidades de productos e infraestructura en el piso de ventas; fusiones, adquisiciones y asociaciones. Finalmente se puede apreciar un comportamiento oligopólico concentrado donde destaca la existencia de una relación de interdependencia entre los jugadores de este mercado, pero la conclusión más importante es que el comportamiento de las empresas, los mercados y la competencia a nivel microeconómico son compleja y evoluciona rápidamente. Los mercados oligopólicos, tendrán la característica general y distintiva de albergar la existencia de una empresa que se perfila como líder aquella que por sus características como tomadora de riesgos e innovadora, ha logrado capturar una mayor participación en el mercado. Dicha posición le permite contar con mayores beneficios que puede incluso reinvertir para mantener su posición como líder.

Sin embargo, está siempre bajo la presión de otras grandes empresas, las seguidoras, que aunque poseen menor participación en el mercado, luchan por arrebatarle su posición como líder. Se trata de una relación dinámica líder-seguidoras en donde todas ellas son empresas rivales que compiten en un mismo mercado. La posición de la líder está, además, basada en su capacidad de generar innovaciones que no son susceptibles de ser copiadas fácilmente, y en la medida que lo logre, será la capacidad que posee para mantenerse como tal.

En un mercado en donde la brecha entre la empresa líder y las seguidoras sea menor, por tanto la competencia por arrebatarse el liderazgo sea mayor,

la inversión tendería a ser mayor que en un mercado en donde la brecha entre líder y seguidoras sea mayor y por tanto, la presión de las seguidoras sobre la líder sea menor. En síntesis, el corazón del sistema capitalista está en la empresa y sus relaciones dinámicas con el mercado.

3.7 Comparativo: miscelánea contra tienda de conveniencia OXXO

En este punto se desarrolla un análisis comparativo de la situación actual en México sobre las misceláneas ("tienditas de la esquina") que son el sustento de cientos de familias contra la cadena de tiendas de conveniencia OXXO.

En el primer semestre de este año 2017, las pequeñas tiendas de abarrotes han perdido importancia dentro de los canales de venta, pues para el primer semestre del año pasado presentaron una participación de 40.2%, comparado con de este año que es de 39.4%. Se refleja una baja de 0.8%, lo que deja ver un estancamiento para dicho sector, lo cual se puede atribuir a que tienen una estructura empresarial tradicional, insuficiente para hacer frente a un gran competidor.

> "La principal razón es que está perdiendo frecuencia de viajes; es decir, los hogares están yendo menos veces. Siendo precisos, la frecuencia de viajes en este canal cayó 2.6%", explicó Mariana Vargas, directora de Comunicación de Kantar Worldpanel México". (Karina, Hernandez, 2015, Ciudad de México, eleconomista.com.mx, disponible en: http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/10/20/miscelaneas-pierden-preferencia-ano)

Estos cambios son por diversas razones que se expondrán: hoy día los consumidores se ven bombardeados con miles de productos nuevos en el mercado lo que hace que el consumidor tenga nuevas necesidades, así mismo su estilo de vida hoy en día es diferente al de hace algunos años. Hoy la vida es rápida, se mueve a una velocidad impresionante, y el tiempo es oro, por tanto lo que requiere el consumidor es ahorrar tiempo al máximo.

> "Leopoldo González, vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México, señalo que los principales causantes de la quiebra de miles de pequeños negocios en México son las autoridades federales; esto por consentir la expansión de supermercados que venden por debajo de los 59 costos de producción. De acuerdo con datos de AC Nielson, Gómez (2005) el 45% del mercado de alimentos en las grandes ciudades mexicanas, están centralizadas en los supermercados. Asimismo González (2013) Alertó que en 6 años el 64% de la comercialización de los alimentos de la canasta básica estará en manos de las tiendas de autoservicio. Al saber de la observación que hace Leopoldo González se entiende que es por la capacidad financiera que tienen las tiendas de autoservicio formadas por cadenas lo que facilita la compra de grandes volúmenes de mercancía a bajo costo, lo que significa tener una capacidad muy grande de almacenaje, la cual me permite tener bajos porcentajes de mermas, esto se basa principalmente en los productos no perecederos" (Rindermann, Gómez, 2005, p. 42).

Aquí se reflejan las diferencias, entre las tiendas tradicionales que ofrecen al consumidor productos de canasta básica así como un horario establecido, la

mayoría cierran a las 10 pm, limitados en muchos aspectos, por ejemplo la escases de productos, ya que solo ofrecen alguna marca en especial o productos diferentes.

La forma de pago es en efectivo solamente, y en muchas ocasiones no hay cambio, el servicio es tardado porque en la mayoría de las tiendas solo hay una persona atendiendo. Los productos no tienen visibilidad, el cliente no tiene acceso a éstos, tienen que esperar que el dueño o empleado de la tienda se los dé, con el riesgo de que el producto no esté en las mejores condiciones. Otro punto importante para el consumidor es sentirse seguro, en muchas ocasiones en las tienditas familiares no tienen alumbrado, ni cámaras de seguridad, lo cual hace que sean el punto de reunión para la delincuencia, drogadicción, o el alcoholismo; dando como resultado la desconfianza para el consumidor y la mala imagen para el negocio. Todos estos puntos desfavorecen a tienditas tradicionales en México, lo cual conlleva a un declive, primero en clientes y en consecuencia a ingresos.

Por el contraste, el canal que se ha favorecido en gran medida es el de las tiendas de conveniencia, tiendas de autoservicio, bodegas y tiendas club. Prácticamente este canal ha tenido grandes cambios, y muy rápidos a comparación con las tienditas de la esquina.

> “En nuestro país cuenta con importantes cadenas de autoservicio desde regionales hasta de talla internacional que se han expandido en cada estado de la república, a medida que pasan los años estas grandes cadenas han abarcado la mayor parte del mercado con la expansión de sus sucursales, dejando por debajo a las microempresas” (Rindermann, Gómez, 2005, p. 42).

Estas nuevas tiendas son lo de hoy, se ajustan al nuevo rol de vida por parte de los consumidores, ofrecen lo que el consumidor demanda, son abastecedoras de grandes productos, así como los horarios que manejan son permanentes (24 horas, los 365 días del año), además cuentan con cámaras de seguridad y en algunos casos estacionamiento y personal de vigilancia, las formas de pago son en efectivo, tarjeta e incluso vales. Los consumidores tienen acceso directo a los productos, pueden tomar lo que desean, todo producto está a la mano en todo lugar y a cualquier hora. Estas características lo hacen atractivo para el consumidor, pues se acopla al nuevo estilo de estos.

Dentro del canal moderno, la directiva de Kantar destacó el buen comportamiento que siguen mostrando las tiendas de conveniencia.

> "Crecerán por penetración; es decir, porque ganan más compradores. Cada vez hay más aperturas de unidades en este canal, por lo que están ganando frecuencia de compra, explicó. Agregó que algo que ha ayudado a las tiendas de conveniencia es ofrecer presentaciones de productos más accesibles, como los rellena pack. Cuando vamos a canales más grandes, como los autoservicios, se nos pegan otros productos por los que no íbamos originalmente. En el caso de las tiendas de conveniencia no tengo que desplazarme muy lejos. Tal vez no encontramos lo más barato, pero sí es lo más accesible" (Fabiola de la Portilla, 2016, Ciudad de México, eleconomista.com.mx, disponible en http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/08/14/cercania-da-atractivo-canal-tradicional).

Algo que ha mantenido al canal de autoservicios por encima de la tienda tradicional de abarrotes, es que incluyen a los formatos express (servicio), los cuales atraen a nuevos compradores, esto es algo que las tiendas de autoservicios está sumando.

Otro factor que influye mucho es la cercanía es atractivo al canal tradicional, el consumidor mexicano decide su lugar de compra basado en tres principales factores: cercanía (91%), que el tiempo de pago sea rápido (41%), y que los productos ofrecidos le hagan su vida más fácil (30%). Esta es la necesidad que el cliente tiene hoy en día, hacer su vida más fácil y rápida comprando todo en un mismo lugar y las tiendas OXXO cumplen con todas estas necesidades.

> "De acuerdo con la startup Virtual Market, las tiendas del canal tradicional representan para las grandes empresas de consumo hasta 60% de sus ventas, mercado que contiene una oportunidad de 49,000 millones de compras anuales, siempre y cuando el canal se modernice" (Fabiola de la Portilla, 2016, Ciudad de México, el economista.com.mx, disponible en http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/08/14/cercania-da-atractivo-canal-tradicional).

Se considera que el canal tradicional, era el punto de destino para cualquier cliente que requería productos como refrescos, golosinas y productos de primera necesidad, sin embargo; en los últimos diez años, han evolucionado las necesidades de los clientes con la llegada invasiva de las tiendas OXXO y la oferta de mercancías que ofrecen al público consumidor, creando nuevas

necesidades en ellos incrementado su consumo notoriamente, ya que se encuentra una gran variedad de productos. Se realiza desde un pago, transacción o venta de productos domésticos, higiene, algunos medicamentos, bebidas alcohólicas, comida rápida, pan, productos de belleza, productos electrónicos, pagos de servicios como luz, agua, tarjetas bancarias, entre otras. También cuentan con un horario permanente.

> "La mayoría de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar, en la que la familia está involucrada en las actividades de la empresa y la organización de la misma; Por lo general los familiares fungen como socios, acreedores o empleados de estas organizaciones." (Anzola, 2002, p. 30)

Han adquirido relevancia porque el estilo de vida del consumidor ya no le permite hacer el súper, sino obligarlo a hacer compras pequeñas, rápidas en un mismo tiempo y lugar.

El tiempo promedio de un desplazamiento en la Zona Metropolitana del Valle de México es de una hora con 21 minutos, es decir, 16 horas semanales, de acuerdo con un estudio presentado en el 2013 por la Comisión de Derechos Humanos del entonces Distrito Federal y el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo. Esto indica que es demasiado tiempo perdido y que para los consumidores es más fácil parar en una esquina y comprar todo lo que requieren así como realizar pagos, cenar, en fin, todo en un mismo lugar. Lo que hace a este tipo de tiendas más sólidas.

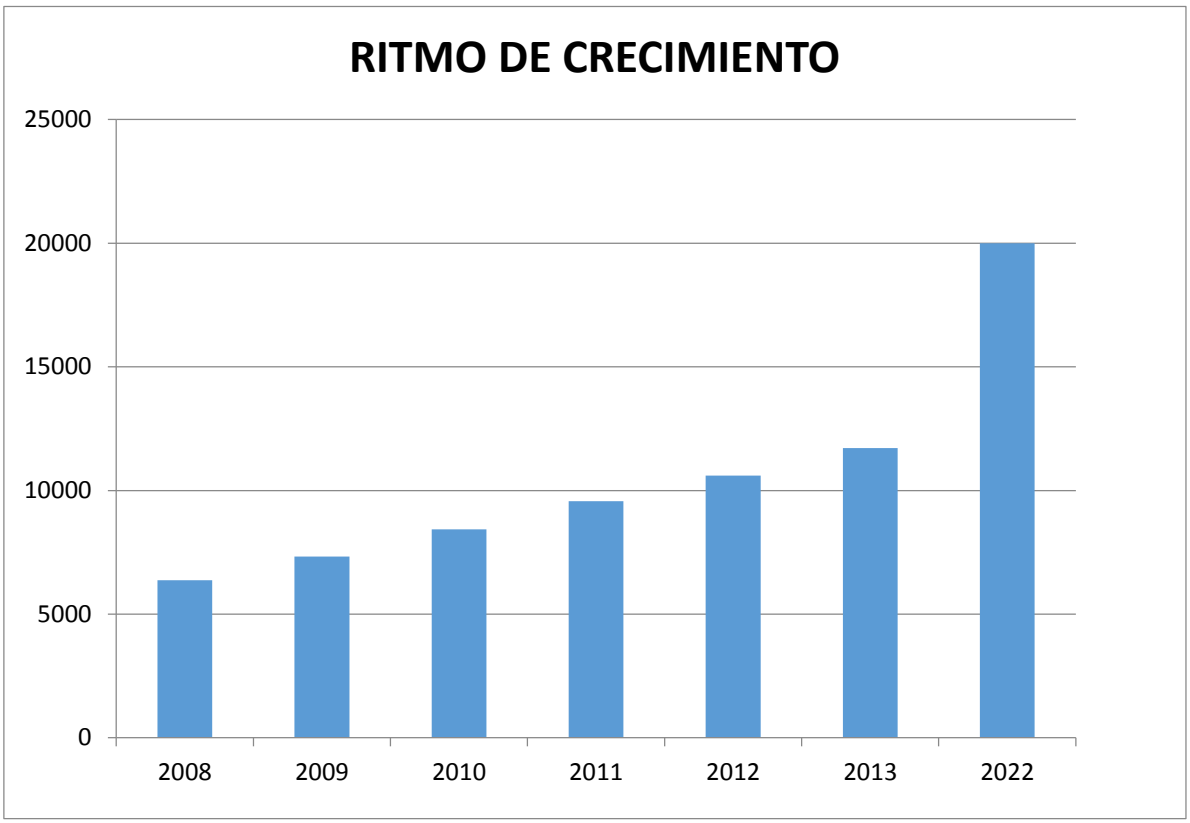
Por otro lado, una encuesta realizada por Sales Marketing para Nielsen 72% de los encuestados dijo estar dispuesto a ordenar en línea, mientras que 13% ya lo hace.

La Economista Fabiola de la Portilla, directiva de Nielsen alertó que las APP le están ganando el mercado a las PyMES, por no ofrecer un servicio de la calidad que el consumidor exige. La Encuesta Global de Nielsen de Comercio Conectado se realizó entre agosto y octubre del 2015 y encuestó a más de 13,000 consumidores, donde participaron 300 mexicanos con acceso a Internet. Ésta es otra desventaja para las PyMES, particularmente las tiendas.

> “Las tiendas de conveniencia OXXO es la cadena líder en el sector de conveniencia en México con 11 mil 700 unidades, OXXO tiene potencial para abrir otras 8 mil 300 tiendas en México y alcanzar un total de 20 mil unidades en los próximos nueve años, de acuerdo con cálculos de analistas. Esto significa expandirse a un ritmo de 2.5 por día. Los especialistas, dicen la empresa tiene una guía de crecimiento de mil tiendas por año para los próximos nueve años debido a que ve un potencial de penetración de tiendas OXXO en el país de 20 mil unidades.” (Ilse Santa Rita, 2014. elfianaciero.com.mx. disponible en http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/oxxo-abrira-tiendas-por-dia-hasta-el-2022.html)

En la gráfica 2. Nos muestra la proyección de aperturas de tiendas de conveniencia OXXO, lo cual proyecta que para el año 2022 llegaran a 20,000 tiendas, por lo tanto esto va implicar un mayor reto y problemática para las misceláneas que al día de hoy aún siguen de pie.

Grafica 2. Estimación de crecimiento de aperturas de nuevas tiendas de conveniencia OXXO



Fuente: elfianaciero.com.mx. Disponible en: http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/oxxo-abrira-tiendas-por-dia-hasta-el-2022.html

De acuerdo al análisis realizado en diferentes fuentes consultadas, deja ver la gran ventaja y a su vez amenaza que representa una tienda de conveniencia OXXO hacia la miscelánea, esto se le atribuye a la estructura que contiene un competidor potencial como lo llama Michael Porter, comparada con la estructura de una PyME que la hace obsoleta y con tendencia a desaparecer, perjudicando la economía de la clase media-baja, la cual concentra la mayor parte de PyMES.

> “OXXO está afectando gran parte de los abarrotes en México, se recomienda concientizar el problema que se está reflejando en el país, ya que se está observando que los microempresarios están disminuyendo su poder adquisitivo y se les hace muy difícil poder mantener su negocio por lo cual algunos abarrotes decidieron cerrar definitivamente(…) Además se menciona que “cada semana se cierran 500 pequeños negocios, con la consecuente pérdida de empleos, pues por cada supermercado que abre desaparecen 7 plazas laborales(…) Principalmente se recomienda capacitar a los dueños y empleados de los abarrotes ya que se encontró esta área de oportunidad esto para hacer frente a la competencia que tienen con OXXO y poder mantener activo su negocio” (Héctor Chávez Maya, 2013, www.elfinanciero.com.mx, disponible en http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/cierran-000-pequenas-panaderias-en-2012.html).

Esto da como resultado que el capital se concentre en un sector cada vez más reducido hacia la clase alta.

En la cuadro 8 se muestra el impacto que tiene la pequeña empresa para el periodo del 2009 al 2014 con un decremento de -8.5% comparado con el incremento de la grande empresa que presento un 9.7%.

Cuadro 8. Evolución de las unidades económicas

Estratos	Unidades económicas		Crecimiento porcentual
	2008	2013	2018-2013
Total	**436 851**	**489 530**	**12.1**
Micro	404 156	458 096	13.3
Pequeñas	22 349	20 455	-8.5
Medianas	7 113	7 431	4.5
Grande	3 233	3 548	9.7

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009 y 2014

Este es el gran desafío al que se enfrenta la PyME en el México actual, y que es necesario apoyar a este tipo de empresas antes de que venga el declive o extinción total de estas, ya que son sumamente importantes para la economía nacional.

3.8 Alternativas para la PyME ante el efecto de los Competidores Potenciales

Son grandes retos los que tiene que enfrentar la PyME para poder llegar a un adecuado desarrollo que le permita lograr y mantener crecimiento, ya que su participación en la actividad productiva depende de las posibilidades de sobrevivencia y la capacidad de crecimiento que estas tengan, para que las empresas crezcan es necesario que se incremente la demanda de esos productos en consecuencia, requerirán más recursos humanos, mejor maquinaria, mayor tecnología y recursos monetarios (financiamiento) así como materias primas. Estos son solo algunos de los retos para dichas empresas.

Para enfrentar esos retos, el gobierno federal a través de instituciones como Nacional Financiera, Instituciones Bancarias, Observatorio PyME, Bancomext, Secretaría de Economía, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), entre otros. Desarrolla programas de apoyo para dichas empresas,

A continuación, se mencionan algunas alternativas por parte de estas instituciones para el desarrollo y crecimiento de la PyME.

3.8.1 Capacitación.

Es preciso orientar programas de capacitación para el dueño, empleados y directivos de las PyMES, esto dará como resultado una mejor administración, y por consecuencia, una mejor productividad y competitividad.

Así mismo, genera que el ciclo de vida de una empresa sea mayor, esto dará fin a la problemática del capital humano poco calificado.

Otra finalidad es que los empresarios conozcan su dinámica empresarial, liderazgo y puedan realizar los ajustes necesarios para gestionar adecuadamente sus negocios permitiéndoles un mejor crecimiento y desarrollo.

3.8.2 Cultura de Calidad.

ISO 9000.

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) a través de una gestión de calidad, se convierte en un factor que les permite no solo abrir mercados nacionales, sino también extranjeros. Las certificaciones de calidad pueden mejorar hasta un 40% de la productividad de las empresas, este trámite mejora la calidad de los productos y servicios, además de darles un valor agregado.

Actualmente, la norma ISO 9000, se ha convertido en el estándar mínimo para la calidad de los productos, y requisito indispensable para aquellas empresas que deseen integrarse a una cadena de proveeduría internacional. Es una serie de normas que desarrolla un sistema genérico para administrar normas de calidad, cuyos estándares pueden ser aplicados a cualquier empresa o institución, sin importar el tipo de producto que ofrezca, ni el sector, ni la actividad que realice.

En México no se tiene una cultura de certificación en las PyMES, este es otro factor de desventaja frente a otros países, porque los empresarios lo ven más como un trámite o requisito, que como un factor de mejora en sus procesos. Aunque generen más del 70% de los empleos totales del país, y producen el 50% del producto interno bruto (PIB) no son productivas y apenas sobreviven.

Muchas empresas buscan mejorar su sistema de gestión de calidad, según el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)

en México hay mil quinientas empresas que tienen algún tipo de certificación de calidad, principalmente del tipo ISO 9000, lo que significa que las organizaciones tienen en operación un sistema de gestión de calidad en sus procesos, pero hay que reconocer que este es un número pequeño, tomando en cuenta el número total de empresas a nivel nacional, También la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaria de Economía (SE) en los estudios realizados, solo 1.5% de los cuatro millones de PyMES que hay en el país cuentan con algún tipo de certificación, lo que pone en evidencia su poca o nula competitividad, lo que provoca un rezago frente a otras empresas, para una PyME es de gran utilidad tener un sistema de calidad certificado porque le permite demostrar a sus clientes que cuentan con la capacidad para producir lo que soliciten en cantidad y calidad existen opciones en el mercado, como COMPITE, que en conjunto con la SE, aporta a los pequeños negocios el 70% del costo de la implantación del sistema de mejoras a un costo simbólico, la certificación ha venido cobrando importancia cada vez más en el sector exportador, porque se requieren productos o servicios de alta calidad para ser llevados al exterior, Ahora también ha comenzado a ser importante para el mercado interno, en las empresas de alimentos, manufacturas y transformación. Para mejorar sus procesos productivos con el fin de ser competitivas. Una consultoría a veces resulta muy difícil de pagar para una PyME por su alto costo, pero con el apoyo del gobierno representa un mínimo de costo al mes, en ocho o diez meses, esto representa un ahorro, comparado con lo que le puede costar una asesoría en una empresa privada COMPITE ha ayudado a las PyMES a incrementar su productividad, mejorar sus procesos de logística y crear nuevos diseños de productos. Desde su fundación ha atendido a más de setenta mil PyMES que han generado treinta y cinco mil nuevos empleos, y una producción estimada en más de treinta mil millones de pesos.

Brinda servicios a través de 200 consultores externos que ofrecen coberturas nacionales y sus actividades son evaluadas por usuarios, con un grado de satisfacción superior al 90%.

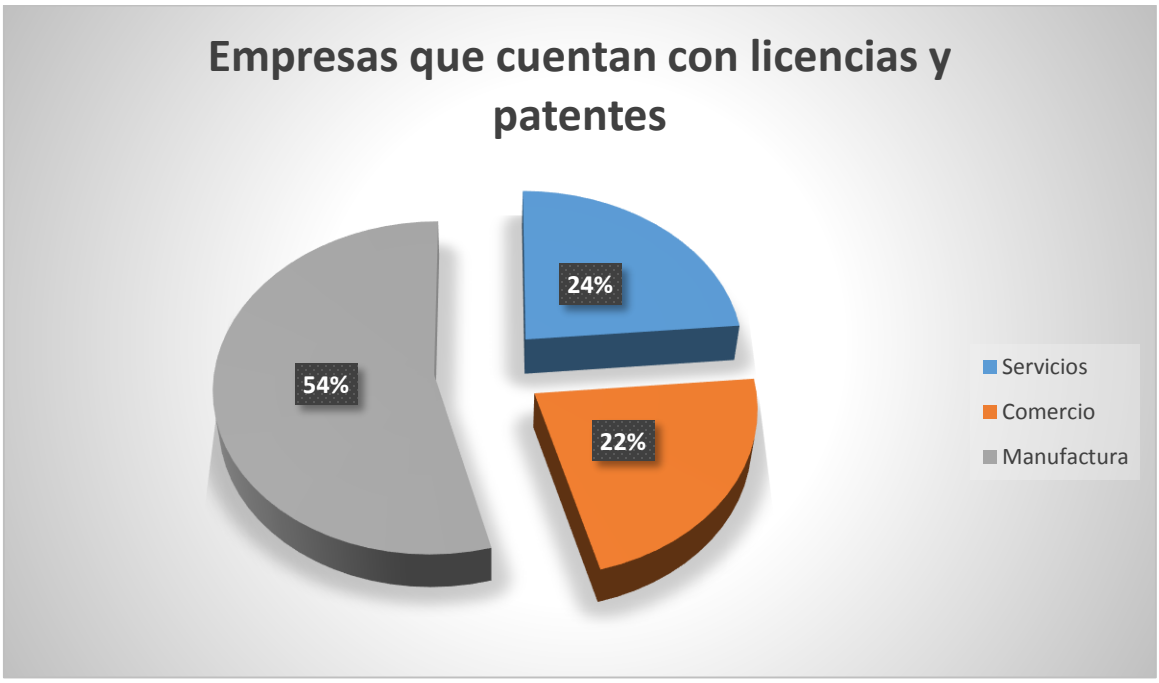
El costo de recuperación de los servicios que COMPITE ofrece depende del tamaño de la empresa.

Como ya se hace mención por medio de esta alternativa, la PyME mejora su productividad y desarrollo.

3.8.2.1 Licencias y Patentes.

Aunque se ha dado el apoyo a la pequeña y mediana empresa, aun no se superan las limitaciones que con mayor frecuencia afectan a estas unidades productivas. Una herramienta fundamental y poco común, son las licencias y patentes. A partir de las estadísticas que realizo la Comisión Intersectorial de Política industrial (CIPI) se muestra una escasez antes mencionada por parte de las PyMES en el uso de licencias y patentes, ya que el 24% de estas, manejan algún tipo de licencia o patente, la gráfica 3 muestra esta tendencia por sector de actividad.

Grafica 3. Empresas con licencia y patente.



FUENTE: INEGI, censos, 2014.

3.8.3 Financiamiento.

Para las empresas, el siglo XX significó el comienzo en materia de financiamiento. En contraste para las Pequeñas y Medianas Empresas, así como para los grupos de bajos ingresos, es una ilusión el mundo del financiamiento globalizado que empieza la mañana en Tokio, pasa por Londres, y cuando parece, termina en Nueva York, se prepara para abrir nuevamente en Tokio, mientras van dejando fuera a los pequeños empresarios del mundo en desarrollo que se debaten por tener acceso a los mercados financieros que le permitan tener recursos.

Los encargados de la política financiera en los países en desarrollo, deben reconocer que la tarea básica en la profundización financiera es generar el acceso equitativo al financiamiento para apoyar la modernización, innovación y desarrollo de la PyME, sin perder de vista el punto básico del financiamiento de cualquier compañía, que es generar utilidades que den pauta para su crecimiento.

Como se ha hecho mención, son varios los obstáculos que enfrentan las PyMES, pero este se considera uno de los más importantes, ya que el empresario, por su falta de cultura tiene miedo de tener acceso a ellos, impidiéndole tener la liquidez necesaria para hacer frente a sus problemáticas. En los resultados obtenidos de la investigación que realizó la Comisión Intersectorial de Política Industrial (CIPI) a la pequeña y mediana empresa, menciona que existe una baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a estas empresas, ya que en los últimos años únicamente el 13% de las PyMES, ha solicitado algún tipo de crédito bancario, y de este porcentaje; se le otorgó solo al 76%, del cual el 88% del crédito fue otorgado por la banca comercial, considerándose el más importante, mientras que el 1.4% fue obtenido a través de la banca de desarrollo.

Asimismo, el CIPI establece que las principales causas por las cuales se les niega el crédito a la Pequeña y Mediana Empresa son:

- El desinterés del banco hacia el sector.
- La falta de garantías.

“La indiscutible falta de información en esta materia, entre otras que a continuación se mencionan en el estudio que realizó la Comisión

Intersectorial de Política Industrial (CIPI)" (Comisión de política industrial, 2017, disponible en http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html.consultado)

3.8.3.1 Información de programas de apoyo gubernamental.

En la mayoría de los casos como se mencionó la pequeña y mediana empresa desconoce los programas de apoyo que existen para su desarrollo.

En México, como en varios países del mundo, se gestan y operan diferentes programas de apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa, tanto federales, estatales y municipales, con la finalidad de que conozcan sus debilidades, así como sus fortalezas y puedan hacer frente a sus problemas; a continuación en el cuadro 9, 10 y 11 se observan algunos programas de apoyo

Cuadro 9.

PROGRAMAS DE APOYO POR PARTE DEL FONDO PYME
Sistema nacional de garantías
Programas emergentes
Asesoría financiera
Proyectos productivos
Promoción
Capacitación y consultoría
Empresarial

Pyme-jica
Moderniza
Centros México emprendedor

FUENTE: FONDO PYME.

Cuadro 10.

PROGRAMAS POR LA SECRETARIA DE ECONOMIA
Comercio exterior
Industria y comercio
Minería
Delegaciones y representaciones comerciales

FUENTE: SECRETARIA DDE ECONOMIA

Cuadro 11

Programas de apoyo por parte de INADEM
Sistema emprendedor
Vitrinas del inadem
Semana del emprendedor
Financiamiento

Crédito joven
Franquicias

FUENTE: INADEM

3.8.4 Exportaciones.

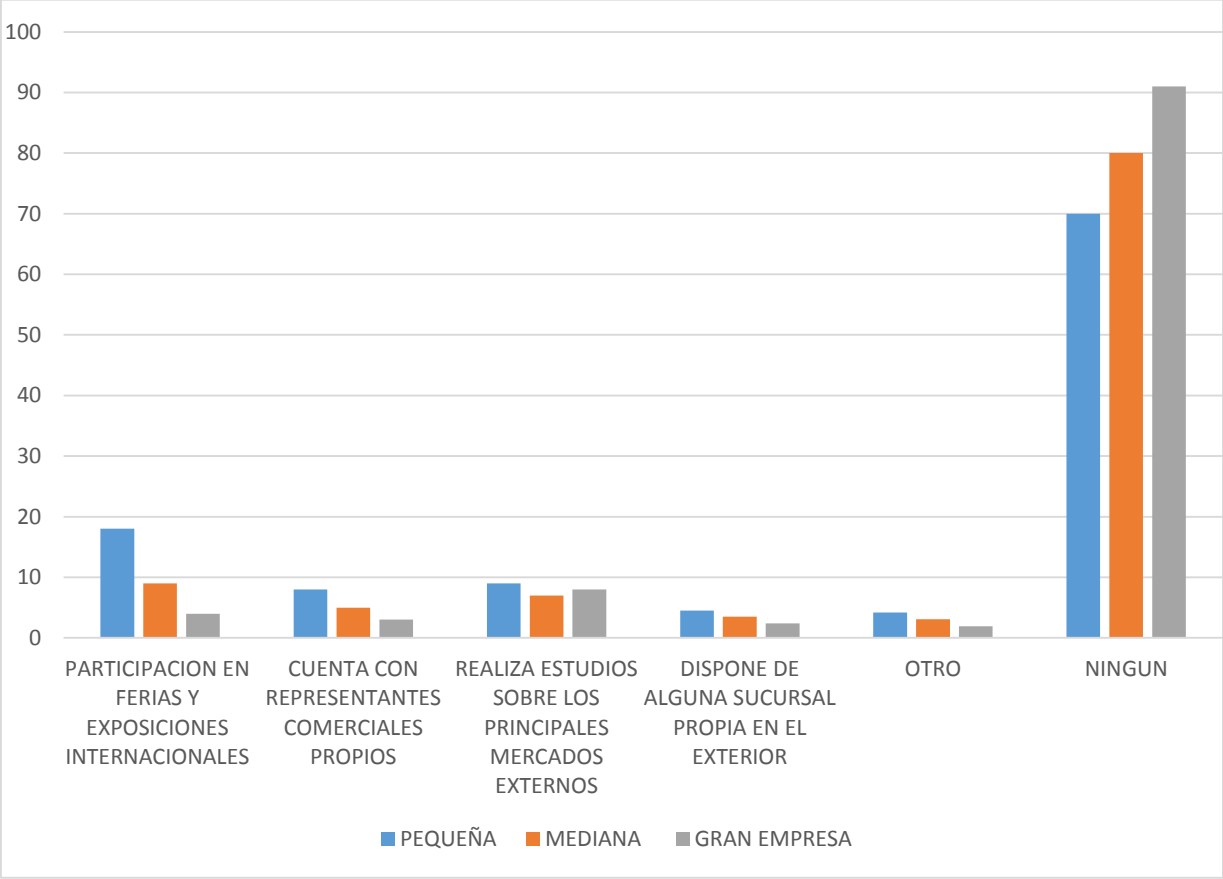
Para las PyMES su mercado es dentro del país, por la reducida escala de producción y la eventualidad para adquirir sus insumos, por tanto, no tiene los medios ni la capacidad de negociación para obtener las mejores condiciones, además de no contar con apoyo suficiente por parte del gobierno para llevar a cabo sus exportaciones, ya que hay factores tales como la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros, así como los altos aranceles en los mercados de destino que han limitado sus exportaciones; ya que únicamente el 9% de estas empresas ha logrado consumar esta actividad en los últimos años, pero aun así, con todo esto y ante dicha problemática, el sueño de cualquier PyME es llegar a la exportación de sus productos, pero siguiendo las alternativas antes mencionadas, es posible que en los próximos años, este entorno pueda cambiar para dichas empresas.

> "La contribución de las PyMES a las exportaciones es diversificada entre los países (…). En comparación con América Latina, las PyMES asiáticas del sector manufacturero suelen contar con una mayor orientación exportadora, Los datos sobre pequeños y medianos exportadores en tres países Latinoamericanos aclaran la situación actual referente a la internacionalización de las PyMES. El primer factor determinante constatado constituye la alta concentración del valor de las exportaciones en empresas mayores.

El segundo revela que la mayoría de las exportaciones de las empresas menores se destine a países vecinos, además de los Estados Unidos y de Europa. El tercero indica que un nivel más elevado de tecnología es incorporado en los productos exportados" (CEPAL PyME, 2009).

El 83% de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica 4, siguiendo por sector de actividad.

Grafica 4. Actividades que realizan las PyMES para poder exportar.



Fuente: Comisión intersecretarial de política industrial. Observatorio PyME 2014, disponible en: http://www.cipi.gob.mx

Conclusiones generales:

En el presente reporte de seminario, se analizó la importancia que tiene la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en la economía Mexicana, así como sus atributos y la problemática que enfrenta ante el efecto de los competidores potenciales, también las alternativas que le permitan hacer frente a esta problemática que le ayude a este tipo de empresas seguir en el mercado.

Una vez terminado el reporte de seminario, desarrollando el objetivo planteado al inicio de este trabajo y teniendo los conocimientos que aportó dicha investigación, se determina que los mayores problemas que enfrenta la PyME en México es: la aparición de competidores potenciales, ya que la presencia de estas figuras dentro del mercado deja fuera a dichas empresas.

Por tanto, ante dicha situación y en busca de dar solución ante la problemática antes expuesta, se presenta una serie de alternativas.

Las empresas tendrán que hacer cambios radicales y rápidos para enfocar toda su atención en aplicar y desarrollar estas alternativas que se presentan a continuación, las cuales permiten hacer frente a su desafío antes mencionado, permitiéndoles seguir en este mercado abierto, (globalizado) y estos son:

Capacitar a la persona que esté al frente de la PyME, tanto con educación financiera, así como con cultura de calidad, informarse sobre los programas de financiamiento para obtener la liquidez necesaria que le permita producir en base a procesos de alto valor agregado, bajo sistemas de información de

alta tecnología, que permitan realizar una toma de decisiones sobre la base de la optimización de recursos cada vez más escasos, aceptando la incertidumbre y que no está en un mundo mecánico y predecible, porque los competidores potenciales no solo significan una mayor o desigual competencia entre las empresas, sino una visión diferente de los empresarios, un cambio de mentalidad que le permita crecer y ser un líder en su empresa.

Bibliografía.

Aguilar, Muñoz. (2004). *Estudio Competitivo de la compañía Refrachink México basado en la metodología de Michael Porter.* Tesis para maestro en Administración.

Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México D.F: McGRAWHILL/Interameriana editores, S.A de C.V

Arranz, Antonio. (1995). *Planeación estratégica integral.* Editorial IICEE. México

Centro de Investigaciones Económicas (2005). *Economía, principales conceptos*. Montevideo

Doxrud, Jan. (2015). *Historia Económica.*

Gómez, Dánae. (2016). *El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter en la construcción de estrategias y ventajas competitivas y su impacto económico.* Reporte de seminario. Facultad de Ciencias. UNAM.

Gutiérrez, Zamora. (2003). *La competitividad de la industria del plástico en México: Una aplicación del modelo de Porter.* Tesis de la facultad economía UNAM.

Hull, Spencer Galen. *Guía para la pequeña empresa*. México, Garnica, 1991.

INEGI. *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Censos 2009*. Ciudad de México.

INEGI. *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Censos 2014.* Ciudad de México.

Magretta, Joan. (2013). *Para entender a Michael Porter*. Editorial Patria. México, D.F.

Morales, Ricardo. (2010). *Valuación financiera corporativa por flujos descontados en un entorno estocástico: el caso América móvil.* Trabajo Escrito Profesional. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. UNAM

Porter, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed, CECSA, 1996.

Porter, Michael E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia.* Harvard University. Porter, Michael E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental, 1989, México D.F

Ross, Westerfiled. *Finanzas corporativas*. 9ª edición. México. MC Graw Hill. 2012.

Schwentesius Rindermann, R., & Gómez Cruz, M. Á. (2005). *Supermercados y su impacto sobre la comercialización de Hortofrutícolas y pequeños productores en México.* Banco Nacional de Comercio Exterior, S, N, C., 2005.

Sérvulo Anzola Rojas (1996), Mc Graw-Hill Interamericana, México.

Stewart Myers, Richard A Brealey. *Principios de finanzas corporativas.* 11ª edición. MC Graw Hill. 2008

Stuart, John. (2006). *Principios de la economía política. Fondo de Cultura Económica.*

Páginas web consultadas

http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/cierran-000-pequenas-panaderias-en-2012.html

http://www.fondopyme.gob.mx

http://www.inadem.gob.mx

http://www.forbes.com.mx/gobierno-federal-lanza-otroprograma-de-apoyo-pyme/

http://www.eluniversal.com.mx

ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n2-2015/RGN-V3N2-2015-1.pdf

http://www.femsa.com/es/medios/env%C3%ADa-dinero-todo-m%C3%A9xico-con-oxxo

http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/10/20/miscelaneas-pierden-preferencia-ano

http://www.rtodos-santos.mx/oxxos-vs-tienditas-de-la-esquina-un-impacto-en-la-economia-actual/

http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/oxxo-abrira-tiendas-por-dia-hasta-el-2022.html

http://www.cronicaveracruz.com/tiendas-de-abarrotes-tortillerias-fondas-todos-a-expedir-facturas-con-reforma-fiscal/

http://www.milenio.com/negocios/banorte-oxxo-bancos-tiendas_de_conveniencia-bancarizacion-milenio_noticias_0_818318220.html

http://www.horaceronl.com/columnas/oxxo-llega-a-7-mil-tiendas-en-la-republica-mexicana/